



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN
DE MEJORA PARA LA EMPRESA AGROTA CÍA. LTDA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

AUTORES: DARWIN JHONNY ILLESCAS ILLESCAS

MARCO ANDRES ZUMBA AYALA

DIRECTOR: PSC. MARIA ISABEL ARTEAGA ORTIZ

CUENCA, ECUADOR

2019

DEDICATORIA

Al culminar el trabajo de investigación y su vez mi carrera universitaria quiero dedicar este esfuerzo principalmente a Dios, quien me ha dado la vida y salud para poder cumplir este objetivo esperado. A mis Padres, quienes han sido el motor esencial puesto que supieron brindarme su apoyo incondicional y la motivación necesaria para no rendirme.

Darwin Johnny Illescas Illescas

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación se lo quiero dedicar a mis padres que han sido el pilar fundamental para alcanzar una de todas las metas que me he propuesto en la vida, gracias por su apoyo incondicional. Además, este proyecto también va dedicado a mí persona por la dedicación, esfuerzo y motivación que e impartido para finalizar el proyecto.

Marco Andrés Zumba Ayala

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento primordial a mis padres y a toda mi familia quienes arduamente me supieron apoyar en cada obstáculo que se presentaba en el camino, enseñándome que no existe límite más el cual me lo ponga yo mismo.

Agradezco a la empresa Agrota Cía. Ltda. por prestar su total colaboración en el desarrollo del proyecto de investigación especialmente al departamento de talento humano quienes sin reproche alguno pusieron todo de su parte para que este trabajo se pueda culminar de la mejor manera posible.

Un agradecimiento especial a mi directora, María Isabel Arteaga, quien con su amplio conocimiento y su gran carisma supo guiarnos, orientarnos y motivarnos de la mejor forma para que logremos desarrollar el proyecto con todos los parámetros propuestos.

Agradecer a mi enamorada Daysi Sánchez, quien siempre estaba presente y atenta a brindarme sus consejos y colaboración en base a su experiencia para la culminación del proyecto.

Para concluir, quiero agradecer a mi compañero y amigo de tesis, Marco Andrés Zumba Ayala, una persona netamente responsable con quien hemos podido desarrollar día a día cada parte de esta investigación.

Darwin Johnny Illescas Illescas

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional y económico, por su ejemplo y motivación estoy alcanzando una de mis metas, gracias por ayudarme a impulsarme en mi carrera y seguir adelante.

También quiero agradecer a la empresa Agrota Cía. Ltda. por la oportunidad de abrirnos las puertas para llevar a cabo este proyecto de investigación, pero también al departamento de talento humano que siempre nos apoyó en lo que necesitábamos.

Mi agradecimiento más sincero a mi directora de tesis, María Isabel Arteaga, por su orientación en el desarrollo de la investigación.

Finalmente quiero agradecer a mi compañero y amigo de tesis Darwin Illescas, por la oportunidad de compartir este proyecto de investigación.

Marco Andrés Zumba Ayala

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
AGRADECIMIENTOS	V
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	3
1. Agrota Cía. Ltda.....	3
1.1 Historia.....	3
1.2 Misión	5
1.3 Visión.....	5
1.4 Valores	5
1.5 Estructura Organizacional.....	5
1.6 Productos	7
Cartera de productos agroforestal	8
Cartera de productos agropecuario	10
Cartera de productos labranza.....	12
Cartera de productos Agroindustrial.....	13
Cartera de productos Hogar	13
Cartera de productos Agroquímicos	14
CAPÍTULO 2	16
2. Marco teórico	16
Cultura organizacional.....	16
2.1 Definición de la cultura organizacional	16
2.2 Importancia de la cultura organizacional.....	16
2.3 Características de la cultura organizacional.....	17
2.4 Tipos de cultura organizacional.....	18
Clima organizacional	19
2.5 Definición de clima organizacional	19
2.6 Importancia del clima organizacional.....	20
2.7 La relación entre la cultura organizacional y el clima organizacional	20

2.8 Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional	21
CAPÍTULO 3	23
3. Diagnósticos	23
3.1 Diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa Agrota Cía. Ltda.	23
3.1.1 Metodología	23
3.1.2 Herramienta de diagnóstico de cultura organizacional.....	23
3.1.3 Resultados de la cultura organizacional.....	25
3.2 Diagnóstico de clima organizacional a la empresa Agrota Cía. Ltda.	27
3.2.1 Metodología	27
3.2.2 Herramienta de diagnóstico de clima organizacional	27
3.2.3 Forma de aplicación y tabulación	30
3.2.4 Resultados del diagnóstico de clima organizacional	31
CAPITULO 4	52
4. Propuesta de plan de mejora	52
CONCLUSIÓN	55
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFIA	58
ANEXOS	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cartera de productos	7
Tabla 2: Productos agroforestal	8
Tabla 3: Productos agropecuario.....	10
Tabla 4: Productos labranza.....	12
Tabla 5: Productos agroindustrial	13
Tabla 6: Productos hogar	14
Tabla 7: Productos agroquímicos.....	15
Tabla 8: Tabla resumen.....	25
Tabla 9: Definiciones de las dimensiones.....	28
Tabla 10: Preguntas dimensión estructura	35
Tabla 11: Preguntas dimensión responsabilidad	37
Tabla 12: Preguntas dimensión recompensa	39
Tabla 13: Preguntas dimensión desafíos	41
Tabla 14: Preguntas dimensión relaciones.....	43
Tabla 15: Preguntas dimensión cooperación	45
Tabla 16: Preguntas dimensión estándares de desempeño.....	46
Tabla 17: Preguntas dimensión conflicto.....	48
Tabla 18: Preguntas dimensión identidad	49
Tabla 19: Rangos y criterios de calificación	50
Tabla 20: Propuesta de plan de mejora	52

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama de la empresa Agrota Cía. Ltda.....	6
Ilustración 2: Vicepresidencia comercial	6
Ilustración 3: Vicepresidencia operacional	6
Ilustración 4: Vicepresidencia administrativa	7
Ilustración 5: Promedio existente y preferida.....	26
Ilustración 6: Género de la población	31
Ilustración 7: Edad del personal de la empresa	32
Ilustración 8: Nivel de educación.....	32
Ilustración 9: Departamentos de la empresa.....	33
Ilustración 10: Años de servicio en la empresa.....	34
Ilustración 11: Dimensión Estructura.....	35
Ilustración 12: Dimensión Responsabilidad.....	38
Ilustración 13: Dimensión recompensa	40
Ilustración 14: Dimensión desafíos	42
Ilustración 15: Dimensión relaciones	43
Ilustración 16: Dimensión cooperación.....	45
Ilustración 17: Dimensión estándares de desempeño.....	47
Ilustración 18: Dimensión conflicto	48
Ilustración 19: Dimensión identidad	49
Ilustración 20: Global Dimensiones	50

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Herramienta de diagnóstico de cultura organizacional.....	60
Anexo 2: Herramienta de diagnóstico de clima organizacional	64

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal realizar un análisis de clima organizacional en la empresa Agrota Cía. Ltda., para identificar cuáles son los factores que pueden producir un clima inadecuado en la organización. Mediante la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer, el cual consta de 9 dimensiones claves del clima organizacional, se recopiló, analizó e identificó que las dimensiones responsabilidad, recompensas y conflicto necesitan una propuesta de un plan de mejora que ayude a poner énfasis en las falencias de la organización. Lo vital del diagnóstico es que la empresa logre mejorar su productividad y sea más competitiva en su sector.

Palabras claves:

Clima organizacional, cultura organizacional, plan de mejora.

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the workplace environment of the company Agrota Cia. Ltda., in order to identify the factors which may cause an inadequate workplace environment in this company. By administering Litwin & Stringer's questionnaire, which includes 9 key dimensions of workplace environment, it was compiled, analyzed, and identified that the dimensions of responsibility, reward, and conflict need an improvement plan that helps emphasize the company's deficiencies. The key point of this diagnosis is that the company can improve its productivity and become more competitive in its area.

Key words:

Workplace environment
Organizational culture
Job satisfaction
Improvement plan

María Isabel Arteaga Ortiz

Darwin Johnny Illescas Illescas
0992098722
djhonnyillescas@hotmail.com

Marco Andres Zumba Ayala
0981068644
marco27@es.uazuay.edu.ec

Translated by,

Rafael Argudo


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



INTRODUCCIÓN

Agrota Cía. Ltda. es una empresa cuencana que ha perdurado en el tiempo y con gran reconocimiento en el sector agro, por lo que, para lograr mantenerse y ser una empresa líder en el mercado, necesita de diversos métodos, técnicas y estrategias que le permitan cumplir con los objetivos planteados con un rendimiento y desempeño eficiente de sus procesos. Actualmente, una parte importante para Agrota Cía. Ltda. son sus empleados, ya que son el motor de la organización y la importancia de que estos se desempeñen en un ambiente agradable, acogedor y reciban todo el apoyo necesario para el desarrollo de sus actividades se ha convertido en la misión de sus jefaturas. La empresa cuenta con un personal altamente capacitado, no obstante, existen problemas internos que pueden ocasionar un mal desarrollo de un clima organizacional, que afecte directamente a la empresa como tal. Por tal motivo se ha decidido llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional en la empresa Agrota Cía. Ltda. para identificar cuáles son las debilidades y factores que están produciendo un clima inadecuado en la organización y permitir plantear estrategias de mejora que contribuyan al bienestar en las relaciones laborales.

Para el desarrollo de la investigación se tomó en consideración el enfoque cualitativo donde mediante un barrido bibliográfico nos introducirá en el tema y un enfoque cuantitativo, donde se aplicará dos herramientas o cuestionarios que van a permitir analizar la cultura y clima organizacional de la empresa. Para el diagnóstico de la cultura en la empresa, se empleará el cuestionario OCAI (Organization Culture Assessment Instrumente) de los autores Cameron y Quinn (2011) el cual permitirá determinar la cultura actual y preferida que posee la empresa. En cuanto al diagnóstico de clima organizacional, se aplicará el cuestionario de los autores Litwin y Stringer actualizado por Ezechuria y Rivas (2001) el cual consta de 9 dimensiones y 53 preguntas que son claves para el diagnóstico del clima organizacional. Con el levantamiento de la información se tabulará, analizará y se identificará las dimensiones que necesitan tratamiento mediante un plan de mejora. La población de estudio corresponde al total de los empleados de la empresa. Agrota Cía. Ltda. está conformada por 113 colaboradores los cuales formarán el objeto de estudio. Además, se consideró algunos riesgos que se puedan presentar en el desarrollo de la

investigación como la falta de cooperación y en caso que no se logre incluir a todos los trabajadores un 5% de margen de error.

CAPITULO 1

1. Agrota Cía. Ltda.

1.1 Historia

En el año 2000, el Ecuador pasaba por la peor crisis económica que ha tenido el país, donde dos compañeros impulsados por mejorar al Ecuador, decidieron unirse y formar una nueva empresa, la cual buscaba entregar el mayor apoyo al Agro, una idea un poco extraña para el momento económico, pero con optimismo y confianza, generaron nuevas y mejores plazas de trabajo y oportunidades para este sector, lo que permitió formar la compañía Agrota. (Agrota, 2001).

Al inicio, la lucha fue dura, comenzó con un solo empleado, poco capital y muchas ganas de aportar al país, Agrota comenzó a luchar para alcanzar sus metas. Poco a poco las puertas se fueron abriendo y nuevas personas se incorporaron al sueño de Agrota, muchos de los que iniciaron hoy están actualmente en la empresa buscando alcanzar lo que, en un momento dado, inició como un sueño (Agrota, 2001).

El crecimiento de la empresa no hubiera sido posible si no fuera por sus empleados, Agrota siempre creyó en su gente con mucha apertura y diálogo, la opinión de cada uno de los empleados ha sido escuchada, buscando que puedan desarrollarse y crecer dentro de la familia Agrota, pero siempre se ha tomado cada opinión para cada una de las decisiones, es por esto, que el personal de la empresa siempre está orgulloso de pertenecer a Agrota y sienten que el éxito es de ellos. Hay casos de empleados que comenzaron algunos años atrás como vendedores de almacén, desarrollistas de campo o bodegueros, hoy después de un trabajo reconocido tienen posiciones como Gerente de Ventas, Jefe de Marcas o Coordinadores de despachos, esto da cuenta de que Agrota es una empresa en donde los empleados pueden crecer junto con la empresa, siempre basados en la confianza y en su arduo trabajo (Agrota, 2001).

Agrota, en su inicio buscó distribuciones para el austro de productos agrícolas que pudieran aportar al desarrollo del pobre sector agrícola del sur del país. Siempre con el objetivo claro de hacer una empresa de calidad y pensando en el largo plazo, escogiendo bien a cada uno de los productos y líneas a vender. La calidad en todo lo que Agrota hace y vende fue el pilar fundamental del crecimiento de la empresa. La

seriedad, confianza y calidad son los valores que los clientes ven en Agrota después de años que han permitido generar una relación a largo plazo de ganar-ganar con cada uno de sus clientes. Después de años de trabajo Agrota es reconocido por su labor no solo por sus clientes y empleados, sino también por sus proveedores como una empresa profesional que ha manejado con excelencia de manera exclusiva para el país, marcas líderes de reconocimiento mundial en el sector agrícola. Con esta base Agrota tiene la garantía de continuar haciendo historia, aportando al desarrollo del país con la calidad como el principal de sus valores. Después de estos años trabajados Agrota cuenta con una nómina de 130 colaboradores de todo el país, además cuenta con reconocimientos internacionales por el prestigio que ha conseguido como empresa, no es raro escuchar “Son una de las empresas más profesionales de Latinoamérica”, lo que llena de orgullo y admiración para cada uno de quienes hoy conforman la familia Agrota (Agrota, 2001).

Agrota se caracterizará por tener el mejor nivel de servicio al cliente tanto pre como post venta, los clientes reconocerán en Agrota a una empresa con asesoramiento técnico de primera y la entrega de una solución completa e integral al cliente, manteniendo con los clientes relaciones comerciales a largo plazo debido a la seriedad, profesionalismo y honestidad. Agrota continuará siendo una empresa respetada en la sociedad por su récord limpio con sus empleados, gobierno, proveedores y demás actores del negocio. Para los empleados Agrota habrá sido una gran oportunidad de crecimiento tanto profesional, económico como personal al haber trabajado en la empresa. Agrota buscará constantemente el desarrollo integral de todos sus funcionarios y que tengan una excelente calidad de vida, salarios atractivos, prestaciones interesantes en un gran ambiente laboral (Agrota, 2001).

A continuación, se presenta la filosofía corporativa de la empresa Agrota Cía. Ltda. El cual consta de misión, visión y valores los cuales han predominado en el largo trayecto de la empresa.

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, 2018).

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, 2018).

1.4 Valores

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.

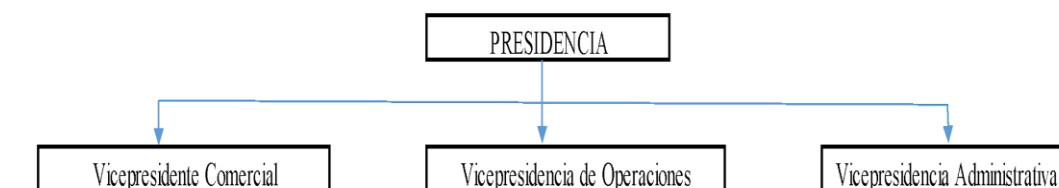
Eficiencia: Busca sobrepasar los objetivos con la optimización máxima en el uso de los recursos disponibles.

Calidad: El elemento competitivo diferencial estará basado en la calidad de sus productos y servicios (Agrota, 2018).

1.5 Estructura Organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa Agrota Cía. Ltda. la cual está conformada por la presidencia y tres vicepresidencias que a su vez están conformadas por diferentes gerencias debido a la gran amplitud de su estructura organizacional, será dividida y presentada en cuatro partes, la primera con los mandos altos donde constan las presidencias y vicepresidencias las tres siguientes la vicepresidencia administrativa, vicepresidencia operacional y vicepresidencia comercial.

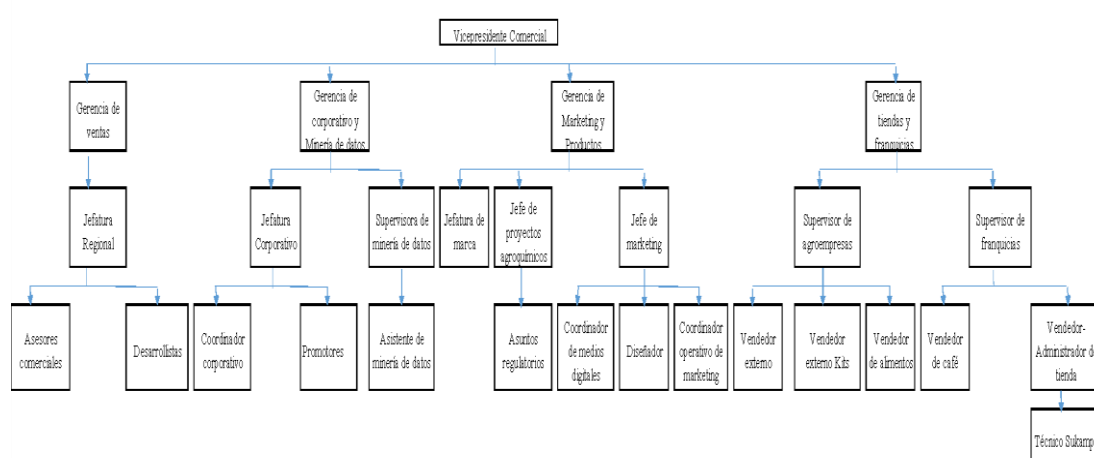
Ilustración 1: Organigrama de la empresa Agrota Cía. Ltda.



Fuente: (Agrota, 2019)

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

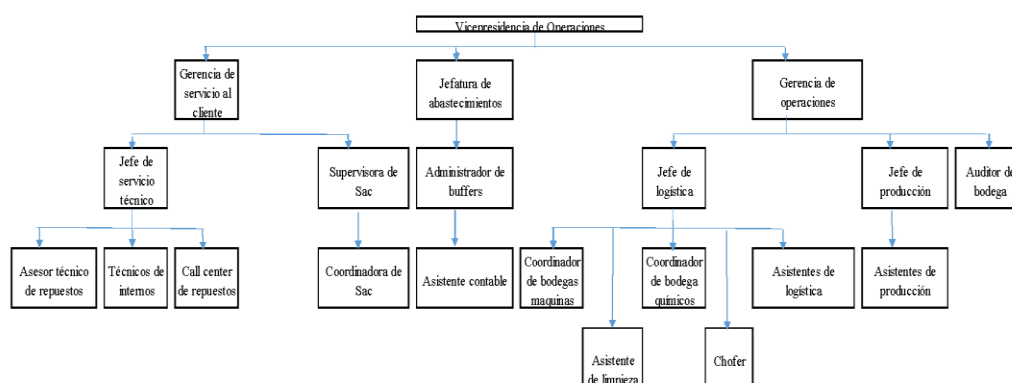
Ilustración 2: Vicepresidencia comercial



Fuente: (Agrota, 2019)

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

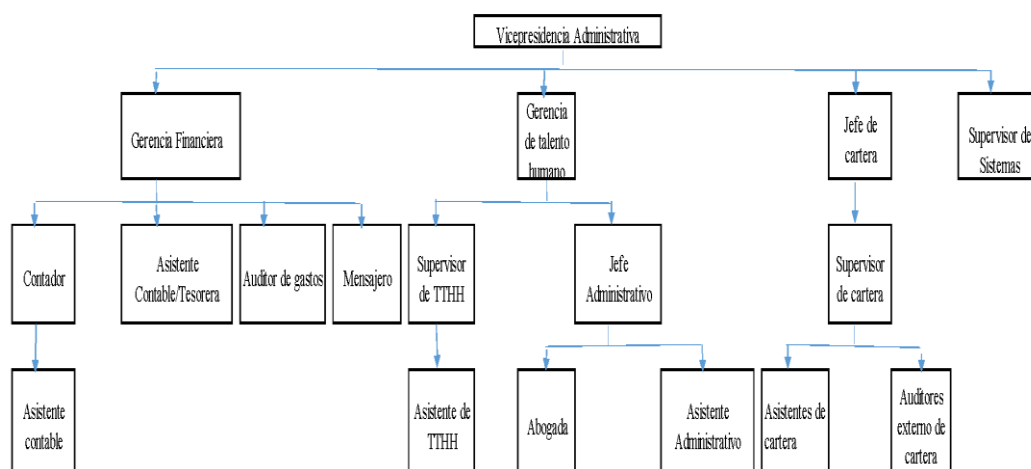
Ilustración 3: Vicepresidencia operacional



Fuente: (Agrota, 2019)

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Ilustración 4: Vicepresidencia administrativa



Fuente: (Agrota, 2019)

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

1.6 Productos

La cartera de productos de Agrota se descompone de 6 categorías, a continuación, se detallarán en las siguientes tablas cada categoría con una imagen de referencia sobre el producto especificado.

Tabla 1: Cartera de productos

AGROTA	
Cartera de productos 2018	1. Agroforestal 2. Agropecuaria 3. Labranza 4. Agroindustrial 5. Hogar 6. Agroquímicos

Fuente: (Agrota, 2019)

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Cartera de productos agroforestal

Agroforestal: Esta línea de productos ayuda al cuidado y mantenimiento de espacios que pueden llegar a ser grandes o pequeños donde existen cultivos, árboles, ganado, pastizales y forraje.

Tabla 2: Productos agroforestal

LÍNEA 1: AGROFORESTAL	
FOTOGRAFÍA	PRODUCTOS
	DESMALEZADORAS
	FUMIGADORAS
	PULVERIZADO -RES
	MOTOSIERRAS
	SOPLADORAS

	ACEITES
	CHIPEADORAS
	TIJERAS PROFESIONALES DE PODA
	TIJERAS DE COSECHA
	TIJERAS PARA ARBUSTOS
	TIJERAS DE LARGO ALCANCE
	SERRUCHOS DE PODA

Fuente: Catalogo Agrotec 2018
Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Cartera de productos agropecuario

Agropecuario: Esta línea de productos está desarrollada para brindar apoyo a los cultivos y cuidado de los animales, para obtener mayor productividad del Agro.

Tabla 3: Productos agropecuario

LÍNEA 2: AGROPECUARIA	
FOTOGRAFÍA	PRODUCTOS
	SISTEMA DE ORDEÑO
	CERCOS ELÉCTRICOS
	ENERGIZADOR A ENERGÍA
	ENERGIZADOR MIXTO
	PICADORAS

	PICADORAS DE PRECISIÓN
	MOLINO TRITURADOR DE GRANOS SECOS
	MEZCLADORA
	AIREADOR

Fuente: Catalogo Agrotec 2018

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Cartera de productos labranza

Labranza: Son máquinas destinadas a mejorar las propiedades del suelo antes del proceso de siembra lo cual ayuda al desarrollo y crecimiento de las plantas.

Tabla 4: Productos Labranza

LÍNEA 3: LABRANZA	
FOTOGRAFÍA	PRODUCTOS
	MOTOCULTORES
	MOTOAZADAS
	ESPARCIDORAS

Fuente: Catalogo Agrotec 2018

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Cartera de productos Agroindustrial

Agroindustrial: Esta línea está compuesta por motobombas, generadores lo cual ayuda a mejorar la productividad en los procesos del agro.

Tabla 5: Productos agroindustrial

LÍNEA 4: AGROINDUSTRIAL	
FOTOGRAFÍA	PRODUCTOS
	MOTOBOMBAS ALTA PRESIÓN
	MOTOBOMBAS DE CAUDAL
	GENERADORES
	MOTORES

Fuente: Catalogo Agrot 2018

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Cartera de productos Hogar

Hogar: Son máquinas de alto rendimiento y de fácil uso, ideales para aquellas personas que requieren realizar una actividad o trato en sus jardines, follaje de arbustos, troncos y ramas etc.

Tabla 6: Productos hogar

LÍNEA 5: HOGAR	
FOTOGRAFÍA	PRODUCTOS
	HIDROLAVADORAS
	PODADORAS
	CORTACESPED
	MOTOSIERRA
	SOPLADOR
	CORTASETOS
	RECORTABORDES

Fuente: Catalogo Agrota 2018

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Cartera de productos Agroquímicos

Agroquímicos: Estos tipos de productos son esenciales y nutritivos para el tratamiento químico tanto de las plantas, suelo y control de plagas.

Tabla 7: Productos agroquímicos

LÍNEA 5: AGROQUÍMICOS	
FOTOGRAFÍA	PRODUCTOS
	CORRECTORES FOLIARES
	MICROELEMENTOS SOLUBLES
	FUNGICIDAS
	INSECTICIDAS
	HERBICIDAS
	ACARICIDAS
	ENRAIZADORES

Fuente: Catalogo Agrota 2018

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

CAPÍTULO 2

2. Marco teórico

En el presente capítulo se van a tratar temas principales los cuales son de contenido teórico que involucran a la cultura y al clima organizacional, analizando propuestas de diversos autores, lo cual permitirá fundamentar el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Cultura organizacional

2.1 Definición de la cultura organizacional

La cultura organizacional para Chiavenato (2011, pág. 72) representa las normas informales, no escritas, que orienta el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Para autores como Robbins y Judge (2009, pág. 551) la cultura organizacional es definida como “un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”

Por lo tanto, se determina que la cultura no es algo que se pueda ver a simple vista y es algo que se transmite por toda la organización. Debe ser adecuada para el desarrollo productivo de sus empleados, para que a su vez se comprometan con los objetivos establecidos por la organización. Los pensamientos de diversos autores se concatenan con el hecho de que la cultura tiene mucha importancia en el comportamiento de los miembros de la organización, lo cual permite que cada empresa posea diversos rasgos que la caracterizan de otras.

2.2 Importancia de la cultura organizacional

Es importante la cultura organizacional dado que permite crear un ambiente de competencia sana entre los miembros de la organización, donde cada uno busca ser mejor para la obtención de bonificaciones o reconocimientos de los altos mandos de la empresa, por lo cual, es realmente importante la cultura organizacional dado que incentiva a los empleados a desarrollar un mejor trabajo mejorando su productividad laboral (Chiavenato, 2011).

La cultura organizacional es el impulso que poseen los miembros de la organización, es decir, brinda principios y costumbres que los empleados desarrollan en la empresa, les permite ser mejores compañeros de trabajo generando un ambiente agradable y busquen como equipo el logro de los objetivos.

2.3 Características de la cultura organizacional

Robbins y Judge (2009) consideran que existen siete características principales que son la esencia de la cultura en una organización, estas son:

1. La innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. La atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren presión, análisis y atención por los detalles.
3. La orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlo.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. La orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. La agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. La estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Para Chiavenato (2011) existen seis características que definen a la cultura organizacional, indicando que estas se pueden presentar en distintos grados y conflictos:

1. Regularidad de los comportamientos observados las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que comprende guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.

4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, como se atiende a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

Son varias las características que distinguen la cultura de cada empresa, donde cada característica detallada por los autores, no se van a encontrar idénticas en otras empresas. Es decir, la cultura que posea una organización es interna o propia de la empresa ya que son costumbres o tradiciones impartidos por los miembros de la organización y los altos mandos sirviendo como modelo para los miembros de la empresa.

2.4 Tipos de cultura organizacional

Para los autores Cameron y Quinn (2011), existen cuatro tipos de cultura organizacional y son: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerarquía.

1. La cultura del clan, se caracteriza por un lugar amigable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas. Es como una familia extendida. Los líderes son considerados como mentores y tal vez incluso como figuras paternas. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. El compromiso es alto. La organización enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo individual, siendo importante la alta cohesión y la moral. El éxito se define en términos de clima interno y preocupación por las personas. La organización destaca el trabajo en equipo, la participación y el consenso.
2. La cultura adhocrática, se caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, empresarial y creativo. La gente saca el cuello y toma riesgos. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios. La preparación para el cambio y enfrentar nuevos desafíos son importantes. El énfasis a largo plazo de la

organización es el rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales.

3. La cultura de mercado, es un lugar de trabajo orientado a resultados. Los líderes son productores y competidores duros. Son duros y exigentes. El pegamento que mantiene unida a la organización es un énfasis en ganar. La preocupación a largo plazo es sobre las acciones competitivas y el logro de metas y objetivos extensos. El éxito se define en términos de participación de mercado y penetración. Superar la competencia y el liderazgo del mercado son importantes.
4. La cultura jerárquica, se caracteriza por un lugar formal y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes eficaces son buenos coordinadores y organizadores. Es importante mantener una organización que funcione sin problemas. Las preocupaciones a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización.

Existen diferentes tipos de cultura que puede poseer una organización, pero el estilo de cultura va a depender de los líderes de la organización ya que será la clave para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, Cada tipo de cultura posee características que la dotan de virtudes como de debilidades, una de ellas puede ser la fácil adaptación a cualquier cambio que se presente en el entorno, mientras que otras no son de fácil adaptación a cambios acelerados, es allí donde radica el valor de definir un tipo de cultura adecuada puesto que esto define el comportamiento y actitudes que exista en la empresa y su facilidad para enfrentar problemas tanto internos como externos.

Para diagnosticar la cultura organizacional, existen diferentes tipos de herramientas propuestas por diferentes autores, donde se puede seguir la aplicación de una herramienta en el capítulo 3.

Clima organizacional

2.5 Definición de clima organizacional

Con el transcurso del tiempo, se ha venido perfeccionando diferentes definiciones que han permitido conocer más sobre el clima organizacional o también llamado ambiente laboral, donde se puede llegar a determinar que el clima organizacional es un conjunto de diferentes variables asociadas al compromiso en las empresas, el desempeño que

realizan los trabajadores, habilidades, inteligencia emocional, el involucramiento en el trabajo y la eficiencia laboral. Considerando que la esencia del clima organizacional radica en el comportamiento de los trabajadores.

Para Idalberto Chiavenato (2011) el clima organizacional es una herramienta con una influencia flexible en el desarrollo y motivación organizacional, es decir, el clima organizacional es un aspecto muy importante para el ambiente que existe en las empresas donde es la forma en la cual perciben los empleados a la organización lo que influye en su comportamiento.

2.6 Importancia del clima organizacional

Para Toro (2001) El clima organizacional es importante puesto que ayuda a encontrar los problemas más significativos de la vida en una organización. Por otra parte, los autores Ariola, Salas & Bernabé (2011) mencionan que el clima organizacional es importante dado que influye en el desarrollo motivacional y la satisfacción laboral, dado que son cruciales para medir el desempeño de los empleados, su evolución y sobre todo la adaptación a la organización.

La importancia del clima organizacional radica principalmente en la búsqueda de problemas internos que se pueden dar en la organización, tales como la falta de comunicación, relación entre los empleados, liderazgo impuesto por altos mandos lo cual influye en la productividad de los colaboradores afectando su motivación. El clima también permite medir la adaptación que tienen los empleados en la empresa y su evolución en la misma. Se debe buscar frecuentemente realizar mejoras que contribuyan al aumento de la satisfacción y motivación, brindando un ambiente adecuado demostrando interés por el bienestar de sus empleados.

2.7 La relación entre la cultura organizacional y el clima organizacional

En cuanto a la relación de cultura y clima organizacional los autores Chiang, Martín y Núñez (2010) dan a conocer que, si hay una relación, debido a que los dos identifican el ambiente que afecta el comportamiento de las personas en las organizaciones. Los autores mencionan que el clima es el acompañante de la cultura con sus creencias y valores compartidos, el cual tiene gran influencia en el clima y no se puede tener una determinación si la cultura influye en el clima o se da de forma viceversa, para esto los autores hacen referencia a que se debe analizar o diagnosticar la cultura de la organización para dar el paso a un diagnóstico de clima organizacional.

Para Miranda, Rivera, Salas & Bernabé (2011) en relación a los estudios que han desarrollado acerca del clima y la cultura organizacional, han identificado que son dos bases o ramas que se encuentran estrechamente ligados. En su investigación también identificaron que el clima en las empresas es una manifestación de la cultura organizacional, donde la base de los resultados fueron que los componentes, características del clima y la cultura organizacional están correlacionados muy significadamente, en la cual se brinda la propuesta de que la cultura debe ser estudiada de una forma simultánea y no de una forma secuencial.

Es importante que las organizaciones antes de llevar a cabo la medición de clima organizacional, primero conozcan el tipo de cultura que se desarrolla en sus empresas, dado que con base en este estudio podrán llevar a cabo una correcta selección de una herramienta de clima para su aplicación. Donde la aplicación de estas dos herramientas deberá formar parte de la planeación estratégica de la empresa. Dado que mantienen una estrecha relación de dependencia, es decir la cultura que se fomenta en la organización permitirá la influencia de un clima favorable o desfavorable para la organización.

2.8 Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional

Chiang, Martín & Núñez (2010) indican que, para la medición de clima organizacional, el método que se utilice depende del tiempo del proyecto, del personal y del presupuesto financiero. También indica que se puede utilizar las encuestas y las entrevistas individuales, pero a menudo estas son más costosas. La decisión de aplicar un instrumento público o crear uno propio, dicen los autores que los públicos a veces no se adaptan a las necesidades concretas y pueden resultar costosas, mientras que desarrollar un nuevo instrumento sea menos costoso, pero trae algunos obstáculos adicionales.

En la actualidad existen numerosos cuestionarios que ayudan a diagnosticar el clima de una organización y los cuales pueden ser utilizados por cualquier tipo de organización. A continuación, se presentan algunos cuestionarios los cuales pueden ayudar al desarrollo de la investigación:

El cuestionario más utilizado es el de Litwin y Stringer (2001) analiza las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, estándares, conflicto e identidad.

García, M (2009) considera útil la herramienta de Fernando Toro (1992) su encuesta ECO el cual consta de 63 ítems y mide ocho dimensiones las cuales son: relaciones interpersonales, estilo de dirección sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia. El autor también considera útil la herramienta de John Sudarsky (1977) con su modelo TECLA, el cual contiene las dimensiones de conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario.

Estas son algunas de las herramientas presentadas por diferentes autores para el diagnóstico del clima organizacional. La mayoría de los autores toman en consideración un número de dimensiones a analizar con varios ítems en su composición, es decir cada modelo está en consideración al autor y se puede llegar a adecuar en beneficio de la organización. Cada dimensión considerada en el diagnóstico del clima organizacional permite un mayor conocimiento del ambiente donde los empleados están desarrollándose.

CAPÍTULO 3

3. Diagnósticos

En el siguiente capítulo se procederá a la aplicación de los diagnósticos tanto de cultura organizacional como de clima organizacional, donde se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de las distintas herramientas de diagnóstico.

3.1 Diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa Agrota Cía. Ltda.

3.1.1 Metodología

Para el desarrollo de diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa Agrota Cía. Ltda. se utilizará el cuestionario OCAI (Organization Culture Assessment Instrumente). Anexo 1, elaborado por los autores Cameron y Quinn (2011). Esta herramienta permite emplear métodos tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales contribuirán con información importante para el conocimiento de la cultura organizacional de la empresa.

La aplicación de esta herramienta tomará como objeto de estudio el total de empleados que conforman la empresa, teniendo en consideración uno de los riesgos, el de no poder aplicar la herramienta a todos los empleados, por alguna circunstancia se considerará un margen de error del 5% el cual ayudará a que los resultados de la investigación no se distorsionen.

La aplicación de la encuesta fue realizada de forma escrita e individualmente al personal que se encuentra en la provincia del Azuay, para los empleados que están fuera de la provincia sean estos vendedores, promotores entre otros, su aplicación fue realizada mediante correo electrónico. Para la tabulación de datos obtenidos se utilizó Microsoft Excel, pudiendo realizar la respectiva migración de información pertinente para obtener la cultura que predomina en la organización, sea esta la cultura actual y preferida que se detalla a continuación.

3.1.2 Herramienta de diagnóstico de cultura organizacional

La herramienta de diagnóstico de cultura organizacional elaborada por los autores Cameron y Quinn (2011) consta de 6 dimensiones permitiendo reflejar los valores culturales fundamentales sobre la forma en que se desarrolla la organización, estas dimensiones son consideradas como claves para determinar un buen diagnóstico de cultura organizacional. Cada dimensión contiene cuatro alternativas lo cual están

divididas entre 40, 30, 20 y 10 con un total de 100 puntos por cada dimensión y estas son:

1. Características dominantes, cómo es la organización en un ámbito general.
2. El estilo y enfoque de liderazgo que impregna a la organización.
3. La administración de los empleados o el estilo que caracteriza la forma en que se administra la fuerza laboral.
4. El pegamento organizativo o los mecanismos de unión que mantienen unida a la empresa.
5. El énfasis estratégico que define a las áreas organizativas impulsan la estrategia de la empresa.
6. Los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria, recompensa y como se celebra.

El cuestionario OCAI (Organization Culture Assessment Instrumente) permite identificar cuatro tipos de cultura organizacional y según Cameron y Quinn (2011) estas son: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerarquía.

La cultura del clan, Es un estilo de cultura como una familia extendida. Los líderes son considerados como mentores y tal vez incluso como figuras paternas. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. El compromiso es alto. La organización enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo individual, siendo importante la alta cohesión y la moral. El éxito se define en términos de clima interno y preocupación por las personas.

La cultura adhocrática, Un estilo de trabajo dinámico, empresarial y creativo. La gente saca el cuello y toma riesgos. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios. La preparación para el cambio y enfrentar nuevos desafíos son importantes

La cultura de mercado, Los líderes son productores y competidores duros. Son duros y exigentes. El pegamento que mantiene unida a la organización es un énfasis en ganar. La preocupación a largo plazo es sobre las acciones competitivas y el logro de metas y objetivos extensos. El éxito se define en términos de participación de mercado y penetración.

La cultura jerárquica, se caracteriza por un lugar formal y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes eficaces son buenos coordinadores y organizadores. Es importante mantener una organización que funcione sin problemas. Las preocupaciones a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización.

Además de poder asemejar el tipo de cultura esta herramienta nos permite identificar cual es la cultura actual, es decir cuál tipo de cultura predomina en la empresa y la preferida que sería el tipo de cultura que la empresa desearía que fuera en un futuro. Este análisis permite que se pueda realizar una comparación entre la cultura actual y la preferida y de este modo generar opciones de soluciones para un cambio en el tipo de cultura.

3.1.3 Resultados de la cultura organizacional

Como uno de los objetivos planteados en este trabajo de investigación es la determinación de la cultura actual y preferida de Agrota Cía. Ltda. del total de una nómina de 113 empleados que conforman la familia Agrota, la herramienta OCAI. fue aplicada a 111 personas que equivalen al 98.23% del total de empleados, de las cuales se pudo obtener los siguientes resultados.

Tabla 8: Tabla resumen

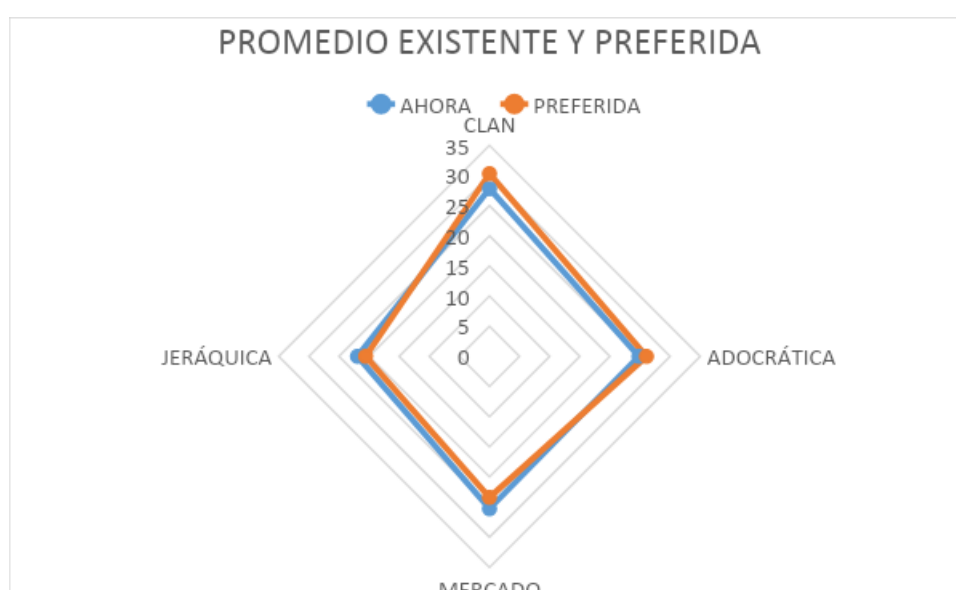
	TOTAL EXISTENTE	PROMEDIO EXISTENTE	TOTAL PREFERIDA	PROME DIO PREFER IDA
CLAN	18530	28	20190	30
ADHOCRÁTICA	16520	25	17360	26
MERCADO	16840	25	15590	23
JERÁRQUICA	14600	22	13690	21

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Como se puede observar en la tabla de resumen, el tipo de cultura que predomina en Agrota Cía. Ltda. Es la de clan con un promedio de 28, siendo el valor más alto en comparación con las puntuaciones promedio de tipo de cultura de mercado y adhocrática con 25, y jerárquica con 22, lo que también nos permite determinar que Agrota tiene un estilo de trabajo como una gran familia. La cultura preferida la cuál es el estilo de cultura que los miembros de la organización desean a futuro, en este caso concuerda con el estilo de cultura actual de Agrota con un promedio de 30, siendo la más alta y siguiendo el estilo adhocrático con un promedio de 26.

Ilustración 5: Promedio existente y preferida



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Con los resultados obtenidos en la tabla resumen, indica que la empresa Agrota Cía. Ltda. tiene una cultura tipo clan, una organización que se caracteriza por su trabajo en equipo, participación de sus empleados y el compromiso corporativo, la cual le diferencia de las otras organizaciones. También nos indica que los líderes de esta empresa son formadores de equipos de trabajo, facilitadores, educadores, mentores y partidarios. Además, según los resultados se puede observar que la cultura preferida coincide con la de tipo clan no cambia si no predomina, lo que da a intuir que esta empresa se encuentra comprometida con sus colaboradores y que su liderazgo se encuentra enfocado en mantener el estilo de cultura para el desarrollo eficiente de sus empleados.

3.2 Diagnóstico de clima organizacional a la empresa Agrota Cía. Ltda.

3.2.1 Metodología

Para el desarrollo del diagnóstico de clima organizacional en la empresa Agrota Cía. Ltda. se utilizará la herramienta de clima organizacional elaborada por los autores Litwin y Stringer (1968), anexo 2 la cual fue corregida por los autores Echezuria y Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez 2008). Esta herramienta permite analizar 9 dimensiones claves del clima organizacional. Donde este diagnóstico tomará como objetivo de estudio a todos los empleados que conforman la familia Agrota, permitiendo así aplicar esta herramienta a los 113 empleados que conforman dicha empresa.

3.2.2 Herramienta de diagnóstico de clima organizacional

El cuestionario de clima organizacional (Organizational Climate Questionnaire) elaborado por los autores Litwin y Stringer (1968) fue adaptado por los autores Echezuria y Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez 2008). el original de (1968) contiene 50 preguntas, y el adaptado está conformado por 53 preguntas. Este cuestionario analiza 9 dimensiones y estas son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. A continuación, se presentan las definiciones de cada dimensión según Litwin y Stringer (1968).

Tabla 9: Definiciones de las dimensiones

Dimensión	Definición
Estructura	Representa la percepción de los trabajadores en relación con las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. De la misma forma, indica la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.
Responsabilidad	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.
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.
Riesgo	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no sólo 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.
Calor	Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales. Refiriéndose en particular a la camaradería, amistad, ayuda, donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.

Estándares de desempeño	Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias, a menos que impliquen el reconocimiento y estatus que los lleven a tener control y poder.
Apoyo-cooperación	Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de grados superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el empleado establecen una relación de apoyo con sus subordinados, tomando un interés personal hacia ellos.
Conflicto	Percepción del empleado de la capacidad que poseen 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.
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.

Fuente: Elaborada a partir de Litwin y Stringer (1968); Echezuria y Rivas (2001) citados en Marín (2003) y Rodríguez (2008).

El cuestionario está formado con una escala Likert con cuatro opciones de respuesta (muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo), sin un punto intermedio, el grado de confiabilidad de este cuestionario es de un 0.83, lo cual le hace confiable para el desarrollo de esta investigación.

Cada dimensión del cuestionario de clima organizacional está compuesta por preguntas tanto positivas como negativas las cuales tienen que ser interpretadas de una manera especial. La dimensión de estructura está conformada por la pregunta 1 a la pregunta 10, la dimensión de responsabilidad incluye las preguntas 11 hasta la

pregunta 17, la dimensión de recompensa está compuesta por las preguntas 18 hasta la pregunta 23, la dimensión de riesgo está compuesta por las preguntas 24 hasta la pregunta 28, la dimensión calor está compuesta por las preguntas 29 hasta la pregunta 33, la dimensión de estándares de desempeño conforman las preguntas 34 hasta la pregunta 39, la dimensión de apoyo está conformada por las preguntas 40 hasta la 44, la dimensión conflicto está compuesta por las preguntas 45 hasta la 49 y la dimensión de identidad está conformada por las preguntas 50 hasta la 53.

3.2.3 Forma de aplicación y tabulación

La herramienta de clima organizacional fue aplicada individualmente por escrito a cada trabajador de la familia Agrota, excepto a colaboradores que se encuentran desarrollando actividades fuera de la empresa sean estos vendedores, desarrollistas y promotores entre otros, se prosiguió enviando un correo electrónico a sus buzones personales para el desarrollo de la herramienta de clima organizacional.

Para la tabulación se estructuró de forma vertical las encuestas y los resultados de muy de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo, muy desacuerdo se les ha dado una calificación para su correcta tabulación de:

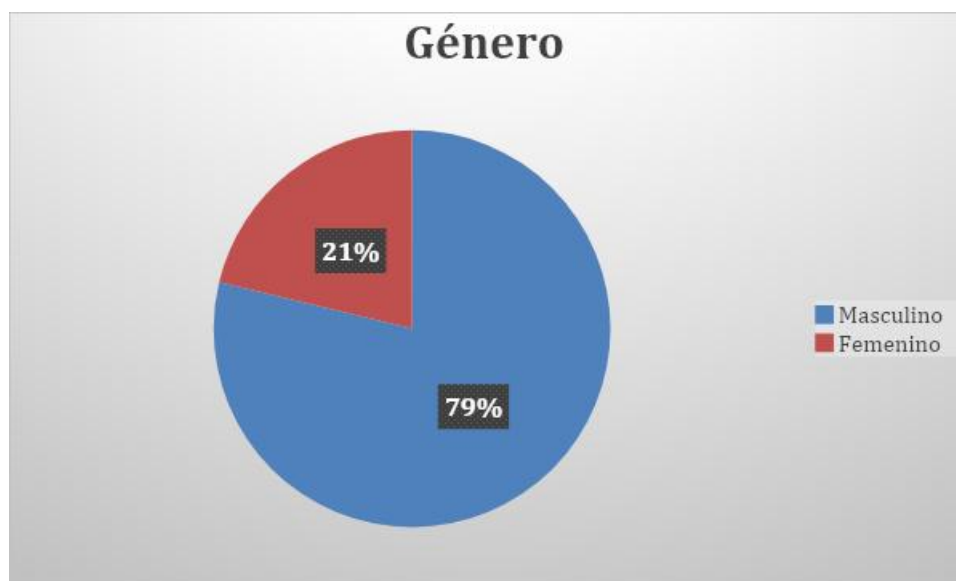
- Muy de acuerdo (4)
- De acuerdo (3)
- Desacuerdo (2)
- Muy desacuerdo (1)

Cada pregunta es tabulada según el código asignado a la respuesta seleccionada, por ende, existen preguntas en la herramienta que se les dio un tratamiento distinto de interpretación para su correcta tabulación e interpretación de los resultados. Por ejemplo, la pregunta número 8 del cuestionario indica que, si la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, es interpretada como un positivo - negativo, es decir el encuestado está de acuerdo en que la productividad se ve afectada donde la respuesta es positiva, pero es un resultado que afecta de forma negativa a la organización.

3.2.4 Resultados del diagnóstico de clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico de clima organizacional a la empresa Agrota Cía. Ltda. empezando por la interpretación de los datos demográficos de la población, seguido de las gráficas de cada una de las dimensiones analizadas, cada una con su interpretación y análisis.

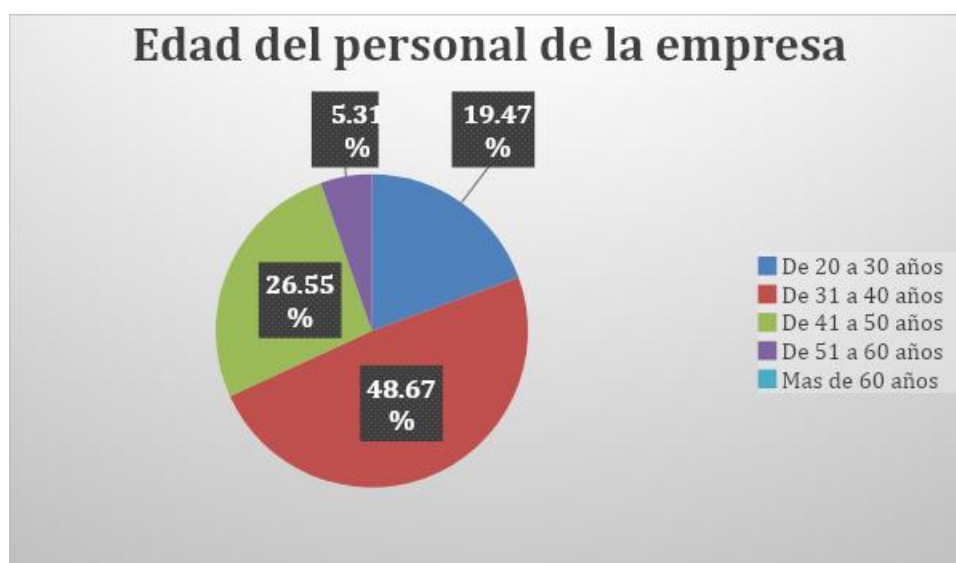
Ilustración 6: Género de la población



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo
Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M

En el gráfico N° 6 género de la población se identificó que la índole que predomina en la empresa es el masculino con un 79% y el femenino es representado con el 21%. La diferencia es muy significativa, lo que indica que es una organización representada por el género masculino.

Ilustración 7: Edad del personal de la empresa

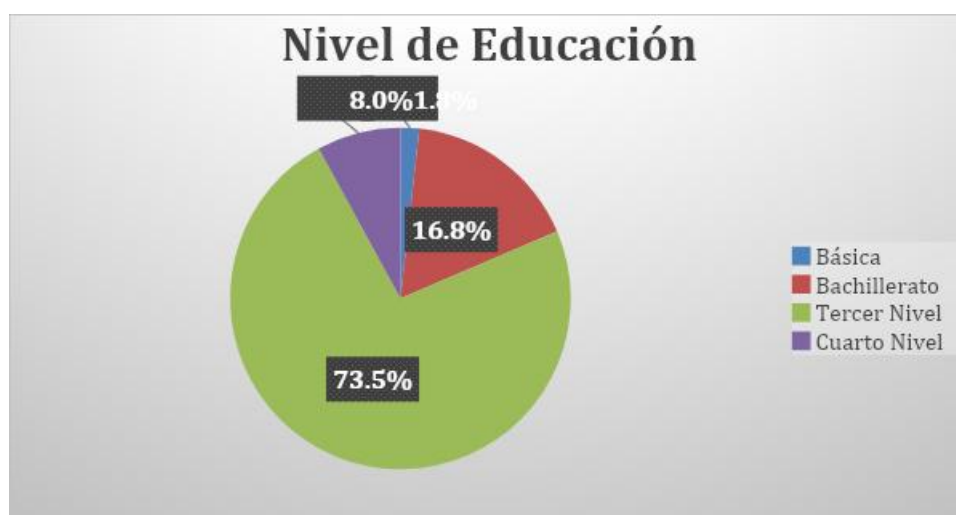


Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

En el gráfico N °7 edad de los trabajadores de la empresa, se pudo encontrar que la mayoría de los empleados se encuentran en el rango de 31 a 40 años representado por el 48.67% y en edades entre 41 a 50 años representado con el 26.55%, dividiéndose así el resto en los siguientes rangos de 20 a 30 años con el 19.47%, de 51 a 60 años con el 5.31% y no se encontraron empleados con más de 60 años. Esta información nos indica que la empresa está conformada por empleados con una edad adulta.

Ilustración 8: Nivel de educación

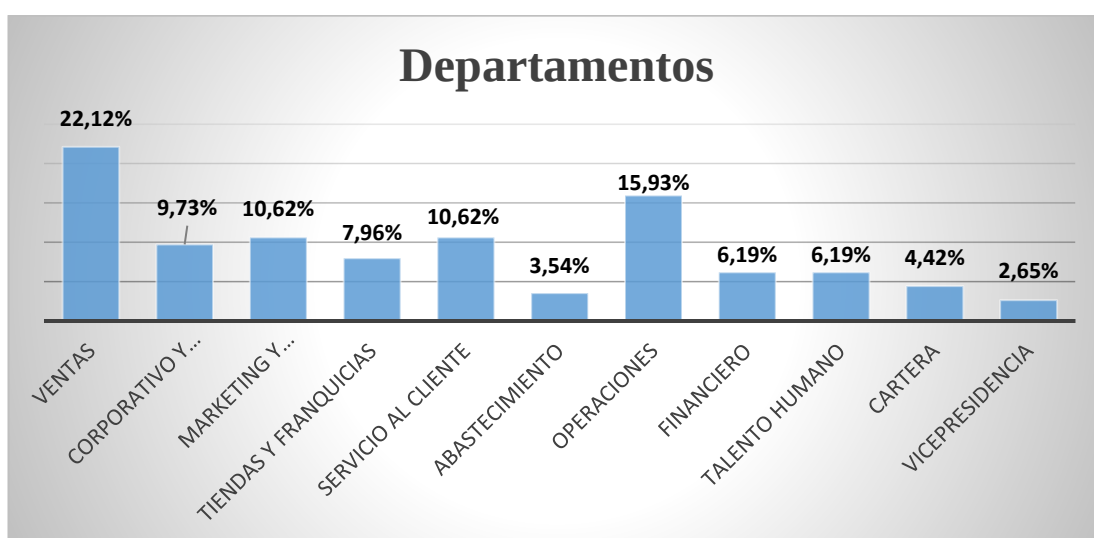


Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

En el gráfico anterior se identifica que el 73.5% de los empleados de la empresa tienen un nivel de educación superior o de tercer nivel, que un 16.8% tiene un nivel de instrucción de bachillerato, el 8.01% posee un nivel de instrucción de cuarto nivel y que solo el 1.8% mantiene un nivel de instrucción básica. Esto nos indica que la empresa está conformada en su mayoría por personas que mantiene un nivel de educación superior.

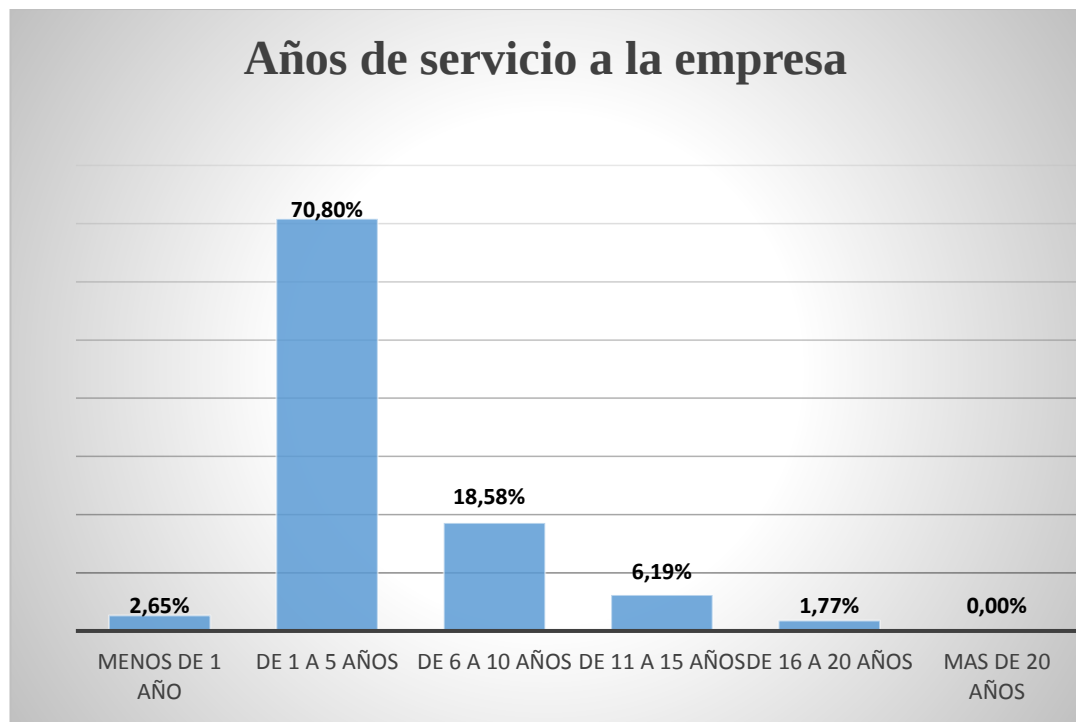
Ilustración 9: Departamentos de la empresa



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo
Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

En el gráfico N° 9 se identifica cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizacional de la empresa Agrota Cía. Ltda. donde los departamentos que están compuestos por un mayor número de empleados es el de ventas representado con el 22.12% y el departamento de operaciones representado con el 15.93% a estos los siguen los departamentos de marketing y servicio al cliente con el 10.62%, corporativo (9.73%), tiendas y franquicias (9.73%), financiero y talento humano (6.19%), cartera (4.42%) y abastecimientos (3.54%). Lo cual demuestra que el departamento de ventas acapara el mayor número de personas debido a la cifra de vendedores que se encuentran fuera de la provincia del Azuay.

Ilustración 10: Años de servicio en la empresa



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

En el gráfico N° 10 se puede evidenciar que la mayoría de los empleados de la empresa se encuentran laborando en un rango de 1 a 5 años representada por el 70.80%, el personal restante se encuentra entre los rangos de 6 a 10 años (18.58%), de 11 a 15 años (6.19%), menos de un año (2.65%), de 16 a 20 años (1.77%) y no hay empleados que han laborado en la empresa por más de 20 años. Esto nos indica que la empresa mantiene un alto nivel de rotación de sus empleados generando poca especialización en los puestos de los diferentes puestos de trabajo.

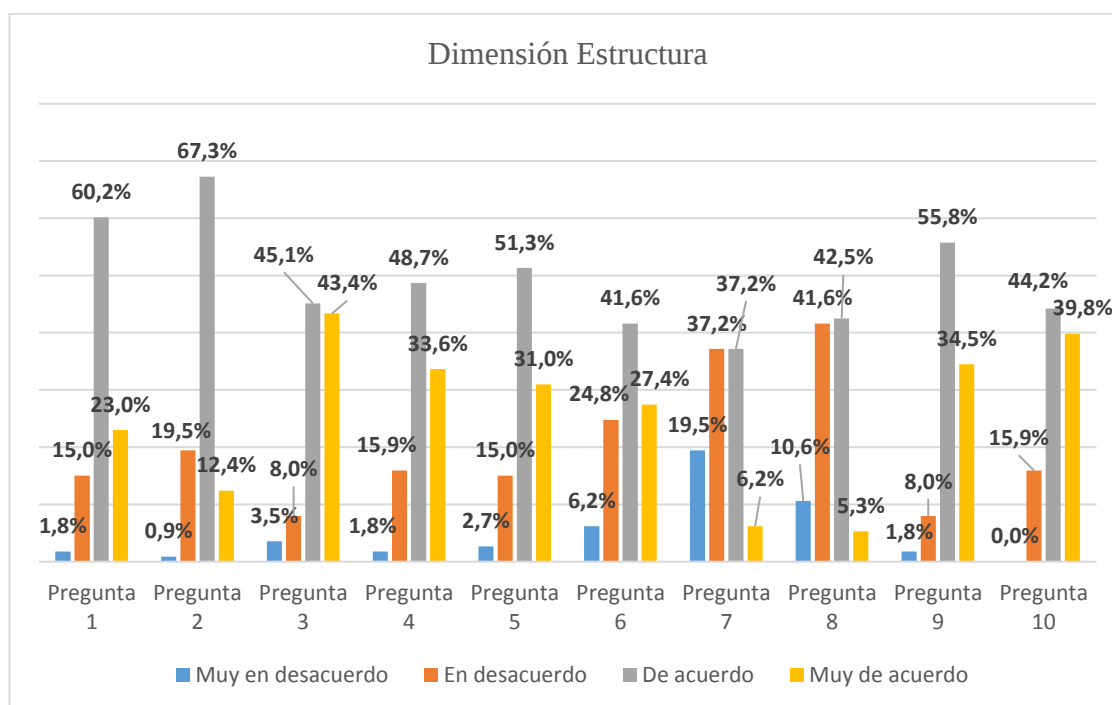
Tabla 10: Preguntas dimensión estructura

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

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Cuestionario Litwin y Stringer (1968) (revisado,2001)

Ilustración 11: Dimensión Estructura



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Interpretación:

Es el gráfico N° 11 dimensión estructura se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta número 1, ¿en esta empresa las tareas están claramente definidas? el 60.2% se encuentra de acuerdo, seguido de un 23% que se encuentra muy de acuerdo, de un 15% que se encuentra en desacuerdo y un 1.8% que se encuentra en muy en desacuerdo. Estos resultados nos dan a intuir que es una empresa que se encuentra bien organizada en cuanto a las actividades que tiene que realizar cada uno de sus colaboradores.
- En la pregunta número 2, ¿en esta organización las tareas están lógicamente estructuradas? el 67.3% se encuentra de acuerdo, el 19.5% en desacuerdo, el 12.45% muy de acuerdo y solo el 0.9% está muy en desacuerdo.
- En la pregunta número 3 ¿en esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones? El 45.1% se encuentra de acuerdo, seguido de un 43.4% que está muy de acuerdo, a esto le continua el 8% que se encuentra en desacuerdo y el 3.5% que está muy en desacuerdo.
- En la pregunta número 4 ¿conozco claramente las políticas de esta organización? el 48.7% está de acuerdo, el 31% en muy de acuerdo, el 15% en desacuerdo y solo el 2.7% en muy de acuerdo. Lo que nos indica que la mayoría de los empleados conocen las políticas, lo cual es positivo para la empresa.
- En la pregunta número 5 ¿conozco claramente la estructura organizativa de esta organización? el 51.3% se encuentra de acuerdo, el 27.4% muy de acuerdo, 24.8% en desacuerdo y el 2.7% muy en desacuerdo. Esto afirma que la empresa posee un gran sistema de organización en lo referente a su estructura.
- En la pregunta número 6 ¿en esta organización existe muchos papeleos para hacer las cosas? El 41.6% está de acuerdo, el 27.4% muy de acuerdo, el 24.8% en desacuerdo y un 6.2% muy en desacuerdo. Esto es negativo para la empresa ya que más de la mitad de su personal tiene la percepción de que la empresa se deja llevar por la burocracia.
- En la pregunta número 7 ¿el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta? Existe una similitud en los resultados de acuerdo y en desacuerdo en un 37.2% a esto le siguen el 19.5% muy en desacuerdo y el 6.2% muy de acuerdo. Estos resultados

indican que los colaboradores de la empresa perciben que la burocracia no afecta a las ideas nuevas que se puedan presentar.

- En la pregunta número 8 ¿aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación? El 42.5% se encuentra en de acuerdo, el 41.6% en desacuerdo, 10.6% muy en desacuerdo y solo el 5.3% muy de acuerdo. Es indica que el grado de desacuerdo genera un mayor puntaje por el cual dichos factores no influyen en la productividad.
- En la pregunta número 9 ¿en esta organización se tiene claro a quién reportar? El 55.8% es en de acuerdo, el 34.55% muy de acuerdo, 8% en desacuerdo y el 1.85 muy en desacuerdo. Por el cual los empleados conocen y tienen claro quién es su superior al cual deben reportar.
- En la pregunta 10 ¿la gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan? El 44.2% se encuentra de acuerdo, el 39.8% muy de acuerdo y el 15.9% en desacuerdo, para el muy en desacuerdo no hay respuestas. Esto indica que los empleados están en la obligación de cumplir cada método y procedimiento en cada una de sus actividades que realicen.

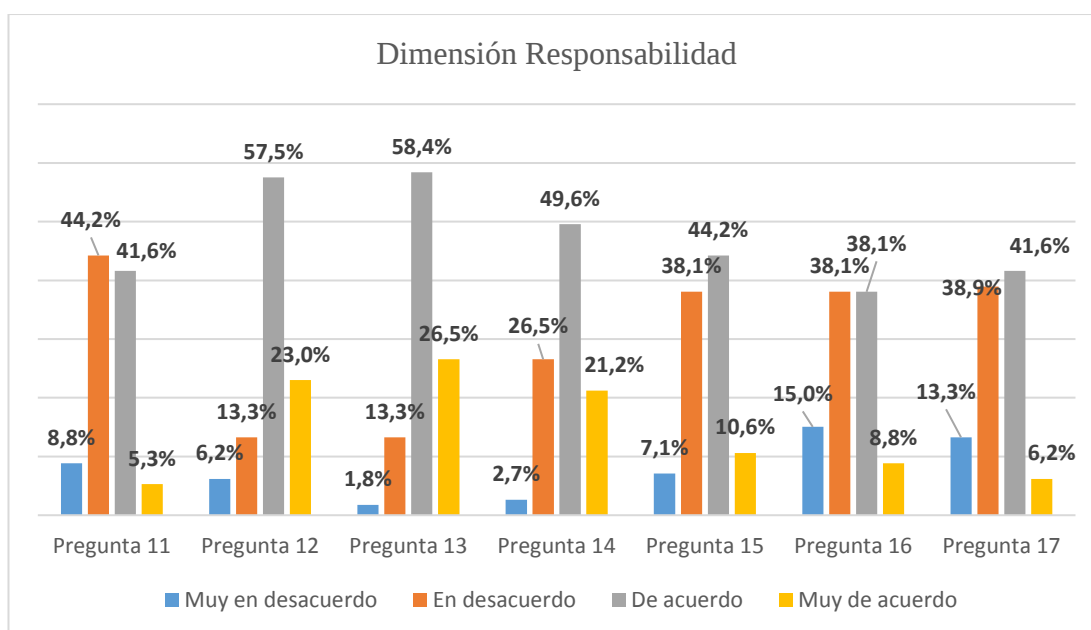
Tabla 11: Preguntas dimensión responsabilidad

Preguntas dimensión responsabilidad	
11	No nos confiamos mucho en 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 tomé 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

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Cuestionario Litwin y Stringer (1968) (revisado,2001)

Ilustración 12: Dimensión Responsabilidad



Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo.

Interpretación:

En el gráfico N° 12 dimensión responsabilidad se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta número 11 ¿desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces? El 44.2% está en desacuerdo, el 41.6% de acuerdo, 8.8% muy en desacuerdo y el 5.3% muy de acuerdo. Esto indica que la desconfianza los persistir en esta organización y que cada juicio individual es valorado.
- En la pregunta número 12 ¿a la gerencia le gusta que hagan bien mi trabajo sin estar verificando? El 57.5% está de acuerdo, 23% muy de acuerdo, 13.3% en desacuerdo y solo el 6.2% muy en desacuerdo.
- En la pregunta número 13 ¿mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado? El 58.4% se encuentra de acuerdo, 26.5% muy de acuerdo, 13.3% en desacuerdo y solo el 1.8% muy en desacuerdo. Esto indica que cada colaborador de la empresa es muy responsable con sus actividades y colaboran con los planes generales.

- En la pregunta número 14 ¿en esta organización salgo adelante cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo? El 49.6% está de acuerdo, el 38.1% en desacuerdo, el 21.2% muy de acuerdo y solo el 2.7% muy en desacuerdo. Esto da a intuir que los empleados de esta empresa tienen iniciativa y realizan las actividades por sí mismos lo cual es bueno para la empresa.
- En la pregunta número 15 ¿nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma? El 44.2% se encuentra de acuerdo, el 38.1% en desacuerdo, el 10.6% muy de acuerdo y el 7.1% muy en desacuerdo. Estos resultados dan a percibir que los empleados de Agrotec acuerdan con la filosofía de resolver los problemas individualmente, lo cual le genera mayor responsabilidad con su trabajo.
- En la pregunta número 16 ¿en esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas? En esta pregunta existe una similitud entre el de acuerdo y en desacuerdo con el 38.1%, a esto le siguen el 15% muy en desacuerdo y 8.8% muy de acuerdo. Esto nos indica que un gran porcentaje se encuentra en el grado de desacuerdo, lo cual es positivo para la empresa ya que existe aceptabilidad por el error cometido.
- En la pregunta número 17 ¿en esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades? El 41.6% está de acuerdo, el 38.9% en desacuerdo, el 13.3% está muy en desacuerdo y el 6.2% muy de acuerdo.

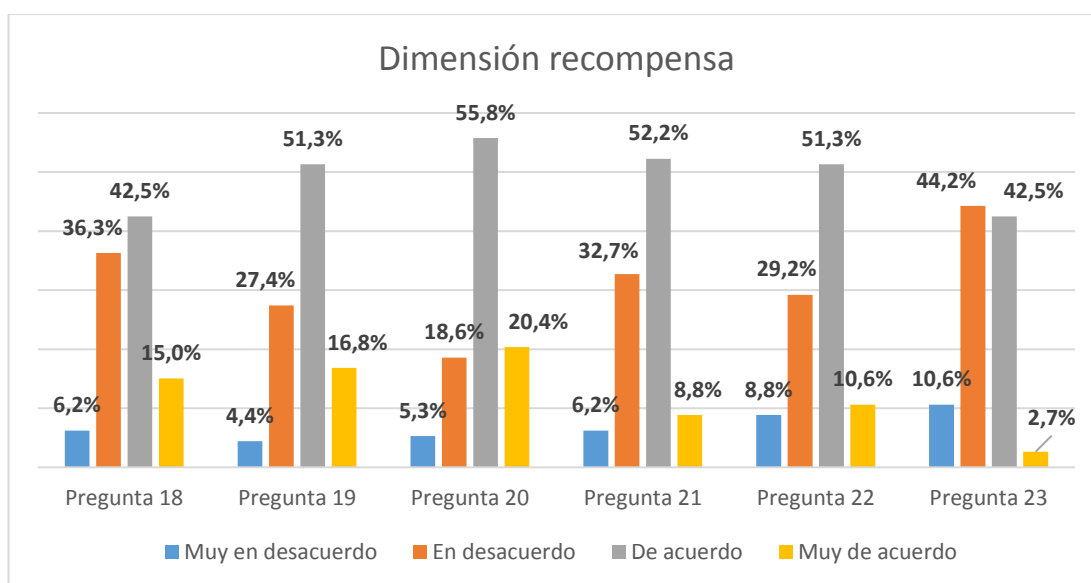
Tabla 12: Preguntas dimensión recompensa

Preguntas 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

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Cuestionario Litwin y Stringer (1968) (revisado, 2001)

Ilustración 13: Dimensión recompensa



Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo.

Interpretación:

En el gráfico dimensión recompensa se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta número 18 ¿en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda? El 42.5% está de acuerdo, el 36.3% en desacuerdo, 15% muy de acuerdo y el 6.2% muy en desacuerdo. Esto indica que la empresa Agrota mantiene un buen sistema de promociones que beneficia a sus empleados.
- En la pregunta número 19 ¿las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas? El 51.3% está de acuerdo, el 27.4% en desacuerdo, el 16.8% muy de acuerdo y el 4.4% muy en desacuerdo. Lo que se puede intuir es que los empleados están conformes con el sistema de recompensas.
- En la pregunta número 20 ¿aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo? El 55.8% está de acuerdo, el 20.4% muy de acuerdo, el 18.6% en desacuerdo y el 5.3% muy en desacuerdo. Esto indica que en desempeño va de la mano con la recompensa en la empresa.
- En la pregunta número 21 ¿en esta organización hay mucha crítica? El 52.2% coincide que está de acuerdo, el 32.7% está en desacuerdo, el 8.8% muy de

acuerdo y el 6.2% muy en desacuerdo. Lo que significa que Agrota en una organización donde existe mucha crítica, lo que puede ser positivo o negativo para la empresa, ya que una crítica negativa generaría conflicto entre colaboradores en la empresa.

- En la pregunta número 22 ¿en esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo? El 51.3% está de acuerdo, el 29.2% en desacuerdo, el 10.6% muy de acuerdo y el 8.8% muy en desacuerdo.
- En la pregunta número 23 ¿cuándo cometo un error me sancionan? El 44.2% está en desacuerdo, el 42.5% de acuerdo, el 10.6% muy en desacuerdo y solo el 2.7% está muy de acuerdo. Esto da a percibir que la empresa es dócil en todo lo que se refiere a las sanciones a sus colaboradores en cuanto a los errores cometidos.

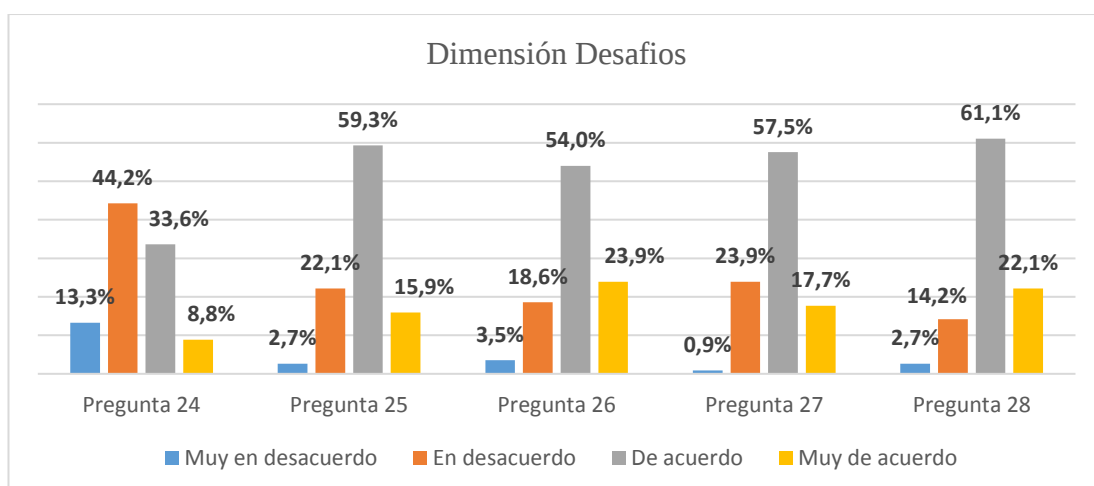
Tabla 13: Preguntas dimensión desafíos

Preguntas dimensión desafíos	
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 tenemos que 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

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Cuestionario Litwin y Stringer (1968) (revisado,2001)

Ilustración 14: Dimensión desafíos



Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo.

Interpretación:

En el gráfico dimensión desafíos se encontró los siguientes resultados:

- En la pregunta 24 ¿la filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente? El 44.2% está en desacuerdo, el 33.6% de acuerdo, el 13.3% muy en desacuerdo y el 8.8% muy de acuerdo. El hacer detenidamente las actividades de la empresa no es un fuerte para Agrota.
- En la pregunta 25 ¿esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos? El 59.3% está de acuerdo, el 22.1% en desacuerdo, el 15.95 muy de acuerdo y solo el 2.7% muy en desacuerdo. Como se puede observar es una empresa que toma riesgos y aprovecha los momentos oportunos.
- En la pregunta 26 ¿en esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia? El 54% se encuentra de acuerdo, el 23.9% muy de acuerdo, el 18.6% en desacuerdo y solo el 3.5% muy en desacuerdo. Lo que indica que los mayores riesgos que asume esta empresa son tomados en ocasiones y solo para mantener su grado de competitividad.
- En la pregunta número 27 ¿la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad? El 57.5% está de acuerdo, 23.9% en desacuerdo, el 17.7% es muy de acuerdo y solo el 0.9% está muy en desacuerdo.

- En la pregunta número 28 ¿aquí la gerencia se arriesga por una buena idea? El 61.1% está de acuerdo, el 22.1% muy de acuerdo, el 14.2% en desacuerdo y solo el 2.7% está en muy en desacuerdo. Esto da a intuir que Agrota valora las buenas ideas de sus colaboradores y las pone en práctica para el beneficio de la misma.

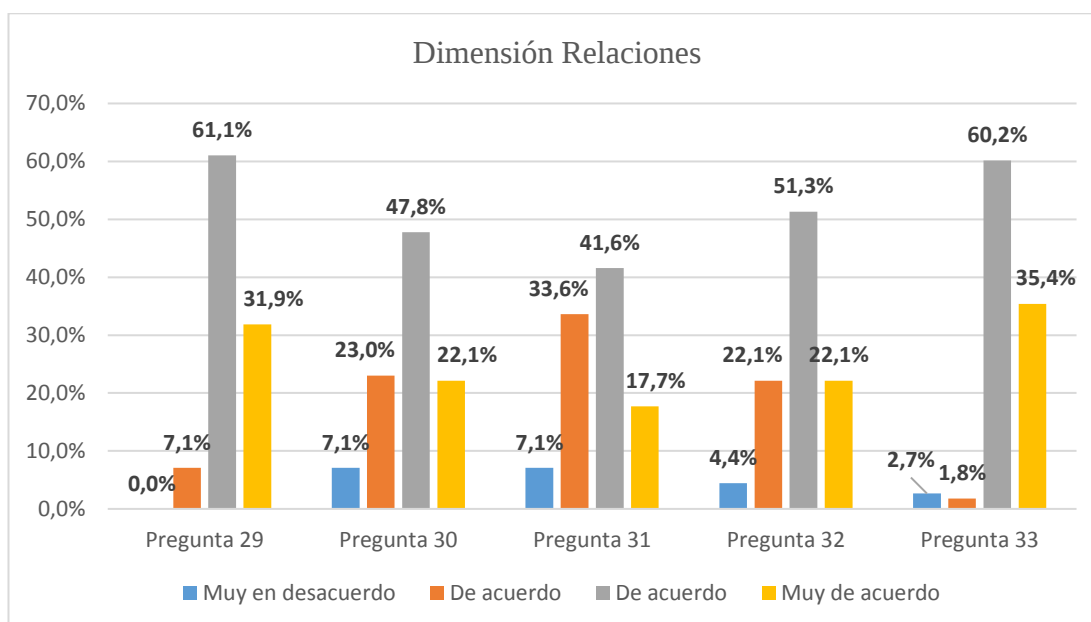
Tabla 14: Preguntas dimensión relaciones

Preguntas dimensión relaciones	
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

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Cuestionario Litwin y Stringer (1968) (revisado,2001)

Ilustración 15: Dimensión relaciones



Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo.

Interpretación:

En el gráfico dimensión relaciones se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta número 29 ¿entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa? El 61.1% está de acuerdo, el 31.9% muy de acuerdo, el 7.1% está en desacuerdo y para él muy en desacuerdo no hay respuestas. Esto indica que Agrota es un lugar de trabajo confortable y amistoso.
- En la pregunta número 30 ¿esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones? El 47.8% concierne que está de acuerdo, el 23% en desacuerdo, el 22.1% muy de acuerdo y el 7.1% está muy en desacuerdo. Lo que da a percibir que los trabajadores consideran que el clima de trabajo en la empresa es agradable.
- En la pregunta número 31 ¿es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización? el 41.6% está de acuerdo, el 33.6% está en desacuerdo, el 17.7% está muy de acuerdo y por último el 7.1% está muy en desacuerdo. Esto significa que el personal de la empresa no es muy abierto a compartir sus cosas personales en el trabajo.
- En la pregunta número 32 ¿las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí? El 51.3% está en de acuerdo, 22.1% muy de acuerdo, 22.1% en desacuerdo y solo el 4.4% está muy en desacuerdo. Un gran porcentaje de empleados acuerda que las cosas personales no se comparten en el trabajo.
- En la pregunta número 33 ¿las relaciones gerencia – trabajador tienden a ser agradables? El 60.2% está de acuerdo, el 35.4% muy de acuerdo a esto le sigue el 2.7% que está muy en desacuerdo y el 1.8% en desacuerdo. Por el cual la empresa mantiene una buena relación entre mandos inferiores y superiores lo cual es positivo para la empresa.

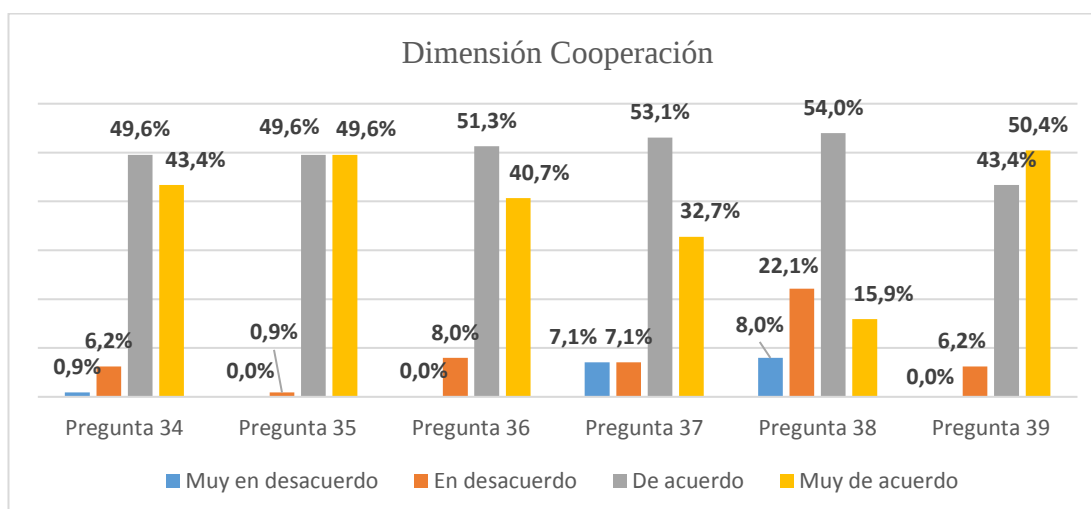
Tabla 15: Preguntas dimensión cooperación

Preguntas dimensión cooperación	
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

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Cuestionario Litwin y Stringer (1968) (revisado,2001)

Ilustración 16: Dimensión cooperación



Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Interpretación:

En la siguiente gráfica dimensión cooperación se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta 34 ¿en la organización se exige un rendimiento alto? El 43.4% están muy de acuerdo con esa afirmación, el 49.6% están de acuerdo, mientras que el 6.2% del personal están en desacuerdo y el 0.9% están en muy desacuerdo. Esto indica que en esta empresa se exige un alto rendimiento.

- En la pregunta 35 ¿la gerencia piensa que todo el trabajo se puede mejorar? Se llegaron a ver los siguientes resultados el 49.6% están muy de acuerdo con esa afirmación, el 49.6% están de acuerdo, mientras que el 0.9% del personal están en desacuerdo y el 0.00% está en muy desacuerdo.
- En la pregunta 36 ¿en la organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal? el 40.7% están muy de acuerdo con esa afirmación, el 51.3% están de acuerdo, mientras que el 8.0% del personal están en desacuerdo y el 0.0% está en muy desacuerdo. Lo que indica que existe una constante presión hacia el personal de la empresa.
- En la pregunta 37 ¿la gerencia considera que si las personas están conectadas la productividad marchara bien? el 32.7% están muy de acuerdo con esa afirmación, el 53.1% están de acuerdo, mientras que el 7.1% del personal está en desacuerdo y el 7.1% está en muy desacuerdo.
- En la pregunta número 38 ¿aquí es más importante llevarse bien con los demás qué tener un buen desempeño? el 15.9% están muy de acuerdo con esa afirmación, el 54.0% están de acuerdo, mientras que el 21.2% del personal está en desacuerdo y el 8.0% están en muy desacuerdo.
- En la pregunta número 39 ¿me siento orgulloso de mi desempeño? El 50.4% están muy de acuerdo con esa afirmación, el 43.4% están de acuerdo, mientras que el 6.2% del personal están en desacuerdo y el 0.00% está en muy desacuerdo.

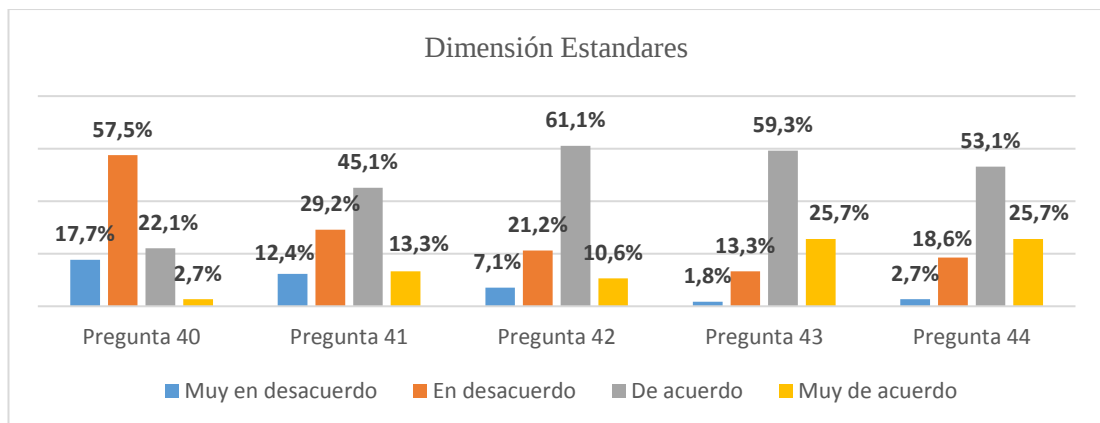
Tabla 16: Preguntas dimensión estándares de desempeño

Preguntas dimensión estándares de 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.)

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Cuestionario Litwin y Stringer (1968) (revisado,2001)

Ilustración 17: Dimensión estándares de desempeño



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo
Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Interpretación:

En la siguiente gráfica dimensión estándares se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta 40 ¿si me equivoco las cosas van mal para mis superiores? El 2.7% están muy de acuerdo, el 22.1% se encuentran de acuerdo, mientras que el 57.5% se encuentran en desacuerdo y el 17.7% se encuentran muy en desacuerdo.
- En la pregunta 41 ¿en esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización? El 13.3% del personal está muy de acuerdo, el 45.1% del personal está de acuerdo, mientras que el 29.2% se encuentran en desacuerdo y el 12.4% están muy en desacuerdo.
- En la pregunta 42 ¿las personas dentro de esta organización confían una de la otra? El 10.6% están muy de acuerdo con esa afirmación, el 61.1% están de acuerdo, mientras que el 21.2% del personal están en desacuerdo y el 7.1% están en muy desacuerdo.
- En la pregunta 43 ¿mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando se tengo una labor difícil? El 25.7% están muy de acuerdo con esa afirmación, el 53.1% están de acuerdo, mientras que el 18.6 del personal están en desacuerdo y el 2.7% están en muy desacuerdo.
- Mientras que en la pregunta 44 ¿la filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano? El 25.7% están muy de acuerdo con esa afirmación, el 53.1% están de acuerdo, mientras que el 18.6% del personal están en desacuerdo y el 2.7% están en muy desacuerdo.

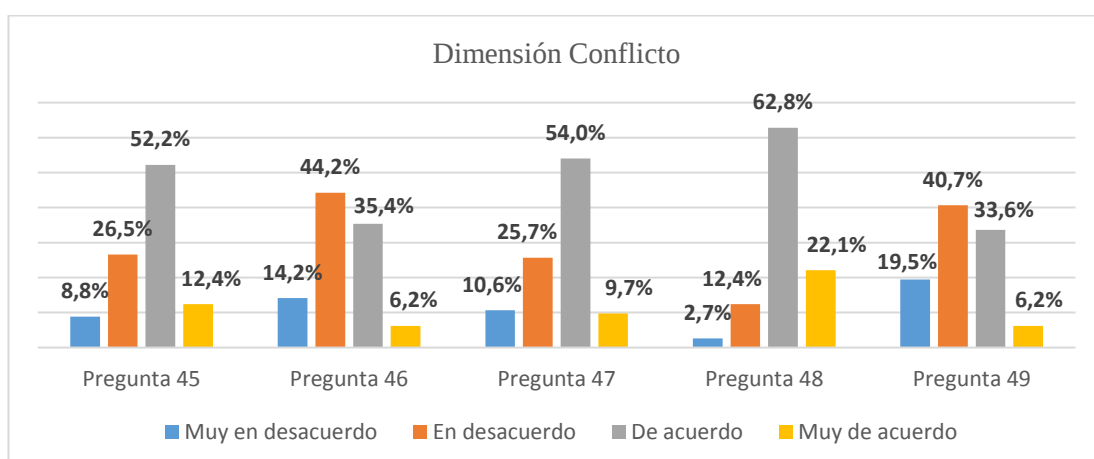
Tabla 17: Preguntas dimensión conflicto

Preguntas 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

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Ilustración 18: Dimensión conflicto



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Interpretación:

En la siguiente gráfica dimensión conflicto se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta 45, ¿en esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos? El 52.2% de las personas están de acuerdo, mientras que el 12,4% del personal están en muy de acuerdo, el 26,5% están en desacuerdo y el 8.8% están en muy desacuerdo.
- En base a la pregunta 46, ¿la actitud de nuestra gerencia es que el conflicto que se da entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable? El 35.4% del personal está muy de acuerdo, 6.2% del personal está muy de acuerdo,

mientras que el 44.2% del personal está en desacuerdo y el 14.2% del personal está en muy desacuerdo.

- En la pregunta 47, ¿la gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre los individuos? El 54% respondieron que están de acuerdo, mientras que el 9.7% respondieron que están muy de acuerdo, mientras el 25.7% del personal está en desacuerdo y el 10.6% están en muy desacuerdo.
- En la pregunta 48, ¿siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?, El 62.8% del personal están de acuerdo, mientras que el 22.1% están en muy de acuerdo, el 12.4% están en desacuerdo y el 2.7% del personal en muy desacuerdo.
- La pregunta 49, ¿lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible? El 6.2% están muy de acuerdo con esa afirmación, mientras que el 33.6% están de acuerdo, el 40.7% están en desacuerdo y el 19.5% están en muy desacuerdo.

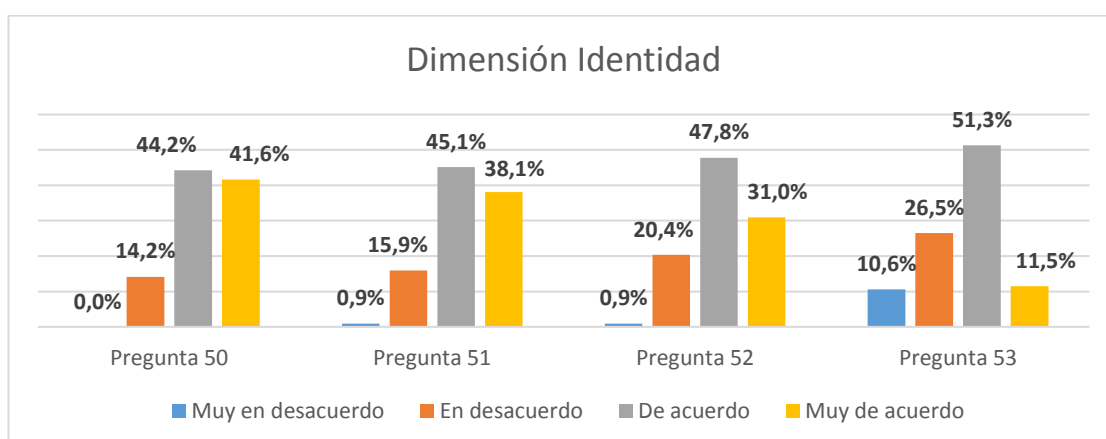
Tabla 18: Preguntas dimensión identidad

Preguntas 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

Fuente: Cuestionario Litwin y Stringer (1968) (revisado,2001)

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Ilustración 19: Dimensión identidad



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

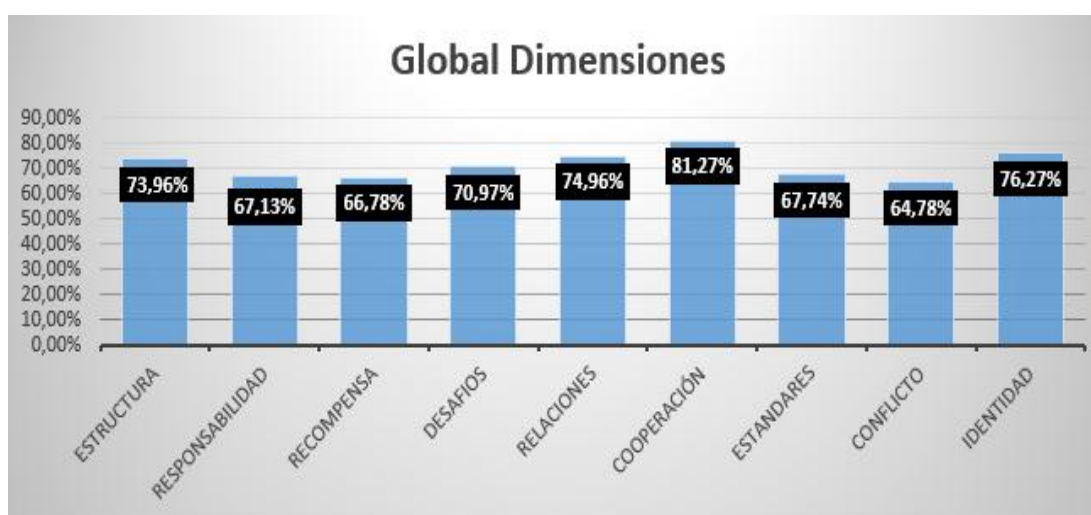
Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Interpretación:

En la siguiente gráfica dimensión identidad se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta 50, ¿la gente se siente orgullo de pertenecer a esta organización? El 44.2% de los encuestados están de acuerdo, el 41.6% están en muy de acuerdo, teniendo que el 14.2% de los empleados están en desacuerdo.
- En base a la pregunta 51, ¿siento que soy miembro de un equipo que funciona bien? El 45.1% están de acuerdo con la pregunta, el 38.1% se encuentran muy de acuerdo, el 15.9% del personal están de acuerdo y el 0.9% se encuentra en muy desacuerdo.
- La pregunta número 52 ¿siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía? El 47.8% de los encuestados dijeron que están de acuerdo, mientras que el 31.0% están en muy de acuerdo, el 20.4% se encuentran en desacuerdo y el 0.9% del personal se encuentra en muy desacuerdo.
- Según la pregunta número 53 ¿en esta organización cada quien se preocupa por sus propios intereses? El 51.3% del personal están de acuerdo, mientras que el 11.5% están muy de acuerdo, el 26.5%, se encuentran en desacuerdo y el 10.6%, se encuentran en desacuerdo.

Ilustración 20: Global Dimensiones



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M

Tabla 19: Rangos y criterios de calificación

Rangos	Criterios
Entre el 1% al 25%	Muy en desacuerdo
Entre el 26% al 50%	En desacuerdo
Entre el 51% al 75%	De acuerdo
Entre el 76% al 100%	Muy de acuerdo

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Interpretación:

De acuerdo al gráfico global y con los criterios establecidos se puede llegar a observar que las dimensiones que se encuentran en el grado de muy de acuerdo son: la dimensión de cooperación (81.27%) e identidad con (76,27%) los comportamientos de estas dimensiones reflejan unos niveles muy aceptables y eso se puede deber al estilo de cultura clan que posee la organización.

Continuando se encuentran las dimensiones en el grado de acuerdo en las cuales son: la dimensión relaciones con (74.96%), estructura (73.96%), desafíos (70.97%), estándares (67.47%), responsabilidad (67.13%), conflicto (64.78%) y recompensa con el (66.78%). Con estos resultados obtenidos se logró poseer una visión del camino a seguir con la elaboración de la propuesta del plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda.

CAPITULO 4

4. Propuesta de plan de mejora

Tabla 20: Propuesta de plan de mejora

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA							
DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PLAZO DE EJECUCION	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Responsabilidad	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidad es. Es crucial para integrar al individuo y su organización.	¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?	Reducir las excusas y generar responsabilidades mayores a los empleados	Proponer un sistema de evaluación del desempeño que permita asumir responsabilidades con base a herramientas objetivas de desempeño. Proponer planes de capacitación con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.	1 año	Gerencia de talento humano	Evaluación de desempeño
		¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?		Realizar una concientización sobre la filosofía empresarial, y así lograr una visión de cómo su trabajo aporta a la consecución de los objetivos empresariales		Gerencia y talento humano	

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PLAZO DE EJECUCION	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Recompensas	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.	¿En esta organización hay mucha crítica?	Mejorar la comprensión sobre la forma de establecimiento de las recompensas	Socializar el método utilizado para adjudicar recompensas al personal de la empresa Actualizar el manual de funciones para una adecuada distribución de las actividades.	Una vez al año	Gerente de talento humano y supervisores	Diagnóstico de clima organizacional
DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PLAZO DE EJECUCION	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN

Conflicto	Percepción del empleado de la capacidad que poseen 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.	¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos? ¿La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?	Impulsar una comunicación más abierta sin limitaciones entre altos mandos y subordinados para el manejo de conflictos	Realizar talleres de comunicación asertiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos por parte de la gerencia con los subordinados.	6 meses	Gerencia y talento humano	Diagnóstico de clima organizacional
-----------	---	---	--	--	---------	---------------------------	-------------------------------------

Elaborado por: Illescas, D; Zumba, M.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo.

CONCLUSIÓN

Agrota Cía. Ltda. es una empresa que surgió del sueño de dos compañeros que buscaban una oportunidad en el sector agro en un momento de crisis económica del país. Agrota considera que sus empleados son el pilar fundamental de la organización, además cuenta una filosofía corporativa estructurada y firme, que ha permitido mantenerse en el mercado de productos agro, contando con una amplia gama y diferentes marcas de gran reconocimiento a nivel nacional que generan gran competitividad en el sector.

En lo referente a Cultura organizacional se puede concluir que no se puede ver a simple vista y es transmitida por toda la organización. También es lo que distingue una empresa de las demás. Es de vital importancia la cultura organizacional ya que va de la mano con la productividad de una empresa al generar un ambiente competitivo para el desarrollo de los empleados. Existen diferentes características que distinguen a la cultura organizacional, las cuales no son iguales en todas las organizaciones ya que se presentan de distinta manera y dependen mucho de la cultura que se haya fomentado en la organización. Entre los diferentes tipos de cultura organizacional, cada tipo está compuesto de diferentes características que lo hacen único y diferenciable. La cultura organizacional es fomentada por los cargos superiores de la organización, son ellos quienes desarrollaran el ambiente adecuado de trabajo para sus empleados. Ningún tipo de cultura organizacional es mala.

Por otra parte, el clima organizacional se puede definir como un conjunto de variables que perciben los empleados de una organización, las cuales influyen en su comportamiento, lo cual es de vital importancia, ya que busca identificar problemas internos que afecten a la organización, problemas como la mala comunicación, la falta de motivación, el involucramiento de los empleados en la organización, entre otros. También se puede concluir que la cultura y el clima organizacional se encuentran estrechamente ligadas con dependencia una de la otra, es decir que para la correcta implementación de un diagnóstico en la organización es indispensable conocer el estilo de cultura en la empresa, para llevar a cabo el diagnóstico de clima. En la actualidad existen diferentes herramientas que permiten diagnosticar tanto cultura como clima organizacional. Dichas herramientas ayudan a conocer cuál es el tipo de cultura que se ha fomentado en la organización y cómo se está desarrollando el ambiente laboral en

la empresa. Los diagnósticos tanto de cultura organizacional como clima organizacional se deben desarrollar de una manera periódica para que de esta forma se puedan anticipar a los problemas y corregirlos a tiempo y no cuando una organización esté afrontando problemas internos que no logra identificar.

En lo referente al diagnóstico de cultura organizacional, este fue aplicado al 98.23% del personal de la empresa, y se utilizó la herramienta OCAI (Organization Culture Assessment Instrumente) proporcionada por los autores Cameron y Quinn (2011). Donde se identificó que el tipo de cultura que actualmente predomina en la empresa es el tipo clan con una puntuación de 28 puntos siendo este el más alto. Este resultado indica que Agrota trabaja como una gran familia lo cual es positivo para la empresa. Otro resultado revelador del diagnóstico de cultura organizacional, es que el tipo de cultura que los empleados prefieren a futuro coincide con la de tipo clan del ahora.

Para el diagnóstico de clima organizacional se utilizó la herramienta de Litwin y Stringer (1968) corregida por los autores Echezuria y Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez 2008). La cual fue objeto para la obtención y análisis de los resultados de cada dimensión que conforma dicho cuestionario. Con base a esto se determinó que las dimensiones estructura (73.96%), desafíos (70.97%), relaciones (74.96%), cooperación (81.27%), estándares (67.74%) e identidad (76.27%) se encuentran con promedios buenos en comparación a las dimensiones de responsabilidad (67,13%), recompensa (66,78%), y conflicto (64.78%) que son las dimensiones que serán llevadas a tratamiento para la elaboración de una propuesta de plan de mejora por ser los porcentajes más bajos en lo que corresponden al gráfico global de la empresa Agrota Cía. Ltda.

Para la propuesta de plan de mejora se enfocó en las siguientes dimensiones: responsabilidad, recompensa, y conflicto. En cada una de estas dimensiones se estableció las actividades que la empresa debe cumplir con el objetivo de mejorar su clima organizacional. También se definió cual es el plazo de ejecución de cada actividad, cuáles son sus responsables y el medio de verificación por el cual se dará el seguimiento respectivo de cada actividad.

Con la aplicación del plan de mejora se busca que la empresa dirija sus esfuerzos a problemáticas más significativas en la organización, con esto la empresa mejorará su clima organizacional obteniendo una mayor productividad y desarrollo en su sector.

RECOMENDACIONES

Para mejorar el clima organizacional en la empresa Agrota Cía. Ltda. se presentan las siguientes recomendaciones:

- Una correcta aplicación de las actividades propuestas para lograr el cumplimiento de los objetivos que solucionan los inconvenientes que enfrenta la empresa.
- Se realicen diagnósticos de clima organizacional en la empresa por lo menos una vez al año ya que esto permitirá encontrar falencias internas acorde a la percepción de sus colaboradores, y enfocar sus recursos en solucionarlos para mantener un personal motivado, contento y productivo. Un diagnóstico periódico ayuda a poder determinar que las actividades llevadas a cabo reflejen sus resultados en un próximo análisis.
- La gerencia y el departamento de talento humano se involucre, responsabilice en la ejecución de cada actividad propuesta en el plan de mejora que se desarrolle para el beneficio de los empleados, para lograr solucionar las dificultades actuales, futuros y necesidades de sus colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- Agrota Cía. Ltda., (2018). Catalogo de productos. *Catalogo de productos*.
- Areola, M; Salas E; Bernabé, T (2011). El Clima Como Manifestación Objetiva De La Cultura Organizacional. *Revista ciencias estratégicas*, 127.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Cameron, C. &. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Cameron, k. &. (2010). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework..* San Francisco: Jossey- Bass.
- Chiang, Margarita; M. J. (2010). *RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL*. MADRID: UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: The McGraw Hill Companies.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La Dinámica del Éxito En Las Organizaciones*. México: MC Graw-Hill.
- Echezuria A.& Rivas A. (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos publicos y empresas privadas*. Tesis de grado no publicada. Universidad Catolica Andres Bello. Caracas, Venezuela.
- García, F., M. A. (2013). Estrategias Empresariales y de Competividad Basadas en el Conocimiento y la Innovación. Capítulo 8 El Clima Organizacional en Empresas Privadas. Pearson.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuaderno de administración*, 43-61.
- Giraldo, Wilson; I. R. (2011). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clío América*, 25.

- Hernández, J. M. (2011). *Desarrollo Organizacional, enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Education.
- Litwin, G. &. (1968). *Motivacion y Clima Organizacional*. Cambridge: Harvard University.
- Navarro Villalba, L. J. (2011). MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA. *Psicogente*, 122-131.
- Pazmay Ramos, S. G., & Ortiz del Pino, Á. R. (2018). CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INDUSTRIAS ECUATORIANAS DE CALZADO. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.
- Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México, D.F: El manual moderno.
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Guadalajara, México: Pearson.
- Segredo P., A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 57-67.
- Torres, A. D. (2006). DIAGNÓSTICO SOBRE LAS PREFERENCIAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS BIBLIOTECARIOS UNIVERSITARIOS. *Interamericana de Bibliotecología*, 19.

ANEXOS

Anexo 1: Herramienta de diagnóstico de cultura organizacional

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Diagnosticar la cultura organizacional de la institución Agrota Cía. Ltda.

El cuestionario es anónimo. Por favor, responder con sinceridad.

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se despreocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	TOTAL	100	100

2	Liderazgo Organizacional	Ahora	Preferida
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización se considera que generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.		
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	TOTAL	100	100

3	Gestión de Empleados	Ahora	Preferida
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuesto.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y ña estabilidad en las relaciones.		
	TOTAL	100	100

4	Cohesión Organizacional	Ahora	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
	TOTAL	100	100

5	Énfasis Estratégicos	Ahora	Preferida
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	TOTAL	100	100

6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	TOTAL	100	100

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011).

Anexo 2: Herramienta de diagnóstico de clima organizacional

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

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _

Cargo: _____

Departamento: _____

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 verificándolo 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				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
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				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
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

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de febrero de 2019, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Darwin Johnny Illescas Illescas (código 77842) y Marco Andrés Zumba Ayala (código 77601)

Tema: **"Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda"**

Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Director: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Tribunal: Psic. Carlos González Proaño y Econ. Gianni Salamea Alvear

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de agosto de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 28 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**





CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda.**, presentado por los estudiantes **Illescas Illescas Darwin Johnny** con código 77842 y **Zumba Ayala Marco Andrés** con código 77601, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Viernes, 01 de febrero de 2019 a las 09h30.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 21 de enero de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Psic. María Isabel Arteaga

Psic. Carlos González

Ing, Gianni Salamea



Cuenca, 4 de Enero de 2019
Oficio: EA-1864-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Illescas Illescas Darwin Johnny** con código **77842**, y **Zumba Ayala Marco Andrés** con código **77601**, tema: **"Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda."**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Psic. Isabel Arteaga

Tribunal sugerido: Psic. Carlos González
Ing. Gianni Salamea

Atentamente,

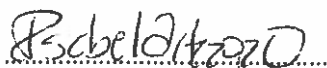
ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Illescas Illescas Darwin Johnny y Zumba Ayala Marco Andrés
2. Código: 77842 y 77601 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. María Isabel Arteaga
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Psic. Carlos González e Ing. Gianni Salamea
6. Título propuesto: Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda.
7. Aceptado sin modificaciones: X
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

9. No aceptado
10. Justificación:

Tribunal



Psic. María Isabel Arteaga



Psic. Carlos González

Ing. Gianni Salamea



Sr. Illescas Illescas Darwin Johnny



Sr. Zumba Ayala Marco Andrés

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1. Nombre del estudiante: Illescas Illescas Darwin Johnny y Zumba Ayala Marco Andrés
2. Código: 77842 y 77601 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. María Isabel Arteaga
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda
6. Revisores tribunal: Psic. Carlos González e Ing. Gianni Salamea

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Nota sobre 10 puntos: : 10


 Psic. María Isabel Arteaga



 Psic. Carlos González Ing. Gianni Salamea



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 18 de diciembre de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros **Illescas Illescas Darwin Johnny** con C.I. **0107212722**, código estudiantil 77842 y **Zumba Ayala Marco Andrés** con C.I. **0106630973**, código estudiantil 77601; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"Diagnostico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda."** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Illescas Illescas Darwin Johnny

Zumba Ayala Marco Andrés

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas

Cuenca, 18 de octubre de 2018
Oficio: EA-1249-2017-UDA

Cuenca, 18 de octubre de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Maria Daniela Peña Vintimilla , Gerente de Talento Humano de la empresa Agrota Cía. Ltda., autorizo a los estudiantes Darwin Johnny Illescas y Marco Andres Zumba Ayala de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará a los estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente

AGROTA

Abg. Daniela Peña

Gerente de Talento Humano



Cuenca, 17 de diciembre del 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Psc. Arteaga Ortiz María Isabel** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, **"Diagnostico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda."**, realizado por los estudiantes **Illescas Illescas Darwin Johnny**, con código estudiantil 77842 y **Zumba Ayala Marco Andrés**, con código estudiantil 77601, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Psc. Arteaga Ortiz María Isabel

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS: Darwin Johnny Illescas Illescas
 CODIGO DEL ESTUDIANTE: 778612
 CÉDULA DE IDENTIDAD: 0103212722
 TIPO DE SANGRE: ORH +
 ETNIA:
 Indígena ☐
 Afroecuatoriano ☐
 Negro ☐
 Mulato ☐
 Montubio ☐
 Mestizo ☐
 Blanco ☒
 Otro ☐
 PAIS DE NACIONALIDAD: Ecuador
 PAIS DE RESIDENCIA: Ecuador
 PROVINCIA DE RESIDENCIA: Azuay
 CANTÓN DE RESIDENCIA: Cuenca
DIRECCIÓN
 CALLE PRINCIPAL: Negro
 CALLE SECUNDARIA: -
 NÚMERO DE VIVIENDA: -
 PARROQUIA: Baños
TELÉFONO
 FIJO: 01-4039802
 CELULAR: 0992078722
 CORREO ELECTRÓNICO: dshonny.illescas@hotmail.com

SOBRE DESARROLLO TRABAJO TITULACIÓN

Tutorías ☐
 Dirección ☐

Adjuntar copia simple del Título de Bachiller

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS: Marco Andrés Zumba Ayala
 CODIGO DEL ESTUDIANTE: 77601
 CÉDULA DE IDENTIDAD: 0106630973
 TIPO DE SANGRE: ORH +
 ETNIA:
 Indígena ☐
 Afroecuatoriano ☐
 Negro ☐
 Mulato ☐
 Montubio ☐
 Mestizo ☒
 Blanco ☐
 Otro ☐
 PAIS DE NACIONALIDAD: Ecuador
 PAIS DE RESIDENCIA: Ecuador
 PROVINCIA DE RESIDENCIA: Azuay
 CANTÓN DE RESIDENCIA: Cuenca
DIRECCIÓN
 CALLE PRINCIPAL: Camino a Guzho
 CALLE SECUNDARIA: -
 NÚMERO DE VIVIENDA: 3N
 PARROQUIA: Turp
TELÉFONO
 FIJO: 2385886
 CELULAR: 0981068644
 CORREO ELECTRÓNICO: marco2108es.azuaq.edu.ec
andres-zumba@hotmail.com

SOBRE DESARROLLO TRABAJO TITULACIÓN

Tutorías ☐
 Dirección ☐

Adjuntar copia simple del Título de Bachiller



1.1. Nombre del Estudiante: Darwin Johnny Illescas Illescas / 77842 – Marco Andrés Zumba Ayala / 77601

1.1.1. Código: 77842 / 77601

1.2. Director sugerido: Arteaga Ortiz María Isabel, Psc.

1.3. Docente metodólogo: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila, Master.

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: "Diagnostico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda."

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		✓	
3. ¿Es conciso?	/		/	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	/		/	
13. ¿Es factible de verificación?	/		/	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	



	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		/	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Virginea

País de Virginea

METODÓLOGO

País de Virginea

DIRECTOR



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-

EST-01

Versión 01

20/03/2017

Página 1 de 16

Lugar de Almacenamiento

Retención

Disposición Final

E: Archivo Secretaría de la
Facultad

5 años

Almacenar en repositorio
digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la
empresa Agrota Cía. Ltda**

Nombre de Estudiante(s):

Illescas Illescas Darwin Johnny

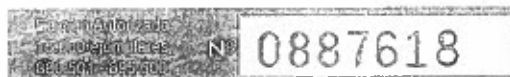
Zumba Ayala Marco Andrés

Director(a) sugerido(a):

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca - Ecuador

2018



Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Darwin Johnny Illescas Illescas – Marco Andrés Zumba Ayala

1.1.1. Código

ua077842 – ua077601

1.1.2. Contacto

Darwin Johnny Illescas Illescas

Teléfono: (07) 4039802

Celular: 0992098722

Correo Electrónico: djhonnycastle@hotmail.com

Marco Andrés Zumba Ayala

Teléfono: (07) 2385886

Celular: 0981068644

Correo Electrónico: marco27@es.uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: Arteaga O. Maria Isabel, Psc.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila, Master.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas



1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

- a) Proyecto de investigación
- b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Gestión de talento humano I, Gestión de talento humano II, Comportamiento organizacional, Psicología Organizacional, Investigación de mercados, Metodología de la investigación.

1.9. Título Propuesto:

Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía, Ltda.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Agrota Cía. Ltda. es una entidad que ha perdurado en el tiempo y con gran reconocimiento en el entorno, por lo que, para lograr mantenerse y ser una empresa líder en el mercado, necesita de diversos métodos, técnicas y estrategias que le permitan cumplir con los objetivos planteados con un rendimiento y desempeño eficiente de sus procesos. El desarrollo de esta investigación ayudará a detectar debilidades en la organización, permitiendo plantear estrategias de mejora que contribuyan al bienestar en las relaciones laborales.

2.2. Problemática

Actualmente, una parte importante para Agrota Cía. Ltda. son sus empleados ya que son el motor de la organización y la importancia de que estos se desempeñen en un ambiente agradable, acogedor y reciban todo el apoyo necesario para el desarrollo de sus actividades. La empresa cuenta con un personal altamente capacitado, no obstante, existen problemas internos que pueden ocasionar un mal desarrollo de un clima organizacional, que afecte directamente a la empresa como tal.

Problemas como la falta de comunicación, el compromiso de los altos mandos, y la baja colaboración de todos los miembros de la organización son reflejados en el desempeño de la empresa y en sus empleados que trabajan para cumplir solo con los objetivos planteados, para esto existen múltiples herramientas que pueden ayudar a detectar los distintos factores que influyen en el desempeño de la entidad; y de este modo obtener los resultados y cumplir con los objetivos planteados.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Qué estilo de cultura organizacional posee Agrota Cía, Ltda.?

¿Cuáles son las dimensiones de clima organizacional mejor puntuadas y cuáles mejorar?

2.4. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal realizar un análisis de clima organizacional en la empresa Agrota Cía. Ltda. Identificar cuáles son los factores que pueden producir un clima inadecuado en la organización. Con la aplicación del enfoque cuantitativo se utilizará una herramienta acorde a la empresa, tomando en consideración todas las dimensiones analizadas. Con la información recabada de la herramienta de clima se propone realizar un plan de mejora que ayude a poner énfasis en las falencias de la organización. Lo vital del diagnóstico es que la empresa logre mejorar su productividad y sea más competitiva en su sector.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Estado del Arte

En el Ecuador se han realizado pocas investigaciones publicadas al libre conocimiento de las sociedades, en lo referente al clima organizacional. Este tipo de diagnóstico se puede aplicar en cualquier tipo de organización donde su importancia radica en la identificación de los factores que conducen al desarrollo de un clima desfavorable para la organización. las investigaciones han denotado que las dimensiones más empleadas para los análisis son: autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, motivación, comunicación, compensaciones, liderazgo y condiciones de trabajo. A continuación, se da a conocer las investigaciones más importantes en lo relacionado al clima organizacional.

En instituciones educativas se ha realizado un estudio por los autores Baño Ayala, Villacrés Cevallos, & Arboleda Álvarez (2016) donde decidieron realizar un diagnóstico de clima en las instituciones de educación superior en Chimborazo – Ecuador, mediante la aplicación de la encuesta de clima por Chiang 2008, el cual consta de 7 dimensiones (autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y 35 preguntas con una escala Likert de 1-5, en cuál fue aplicado a 319 docentes de la UNACH Y ESPOCH, donde se determinó que las dimensiones de autonomía y cohesión no tienen la suficiente acogida entre los docentes y que la herramienta aplicada es válida y fiable.

Otra investigación realizada por los autores Pazmay Ramos & Ortiz del Pino (2018) donde se realizó el diagnóstico de clima a la Industrias Relacionadas a la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) el estudio tomó a 17 empresas a nivel nacional y 282 trabajadores dedicados a la producción de calzado, la investigación analizó las dimensiones de motivación, comunicación, compensaciones, liderazgo y condiciones de trabajo, determinando que el personal de las organizaciones se sienten motivados y mantienen un liderazgo directivo donde fluye la comunicación solo en casos necesarios, que las compensaciones no son justas y que las condiciones de trabajo deben mejorar.

A nivel de Latinoamérica, Colombia es uno de los países con énfasis en el tema del clima organizacional, incursionando en distintos sectores ya sea educativos, industriales y empresas productivas como el caso de la investigación de Navarro Villalba, (2011) en una empresa carbonera, el cual mediante la herramienta de Medición de Clima Organizacional para Empresas Colombianas (IMCOC) validado por Méndez, (1995) que consta de 45 preguntas y evalúa las dimensiones de objetivo, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, el cual fue aplicado a 104 empleados de la empresa dando como resultado un clima débil donde persiste la desconfianza e inseguridad entre sus empleados y jefes superiores.

En Brasil se realizó una investigación en relación al clima organizacional de los bibliotecarios brasileños, el cual mediante un instrumento de 35 preguntas y con las dimensiones de objetivos, estructura, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas, mecanismos de apoyo y propensión al cambio, que como resultado demostró que cada dimensión es de gran importancia para el desarrollo de cada bibliotecario dado que permitió determinar que los bibliotecarios estaban satisfechos.

También se ha llevado a cabo un estudio a una empresa colombiana prestadora de servicios de vigilancia y seguridad privada lo cual está conformada por 92 miembros, donde se empleó el diseño transversal para llevar a cabo la investigación donde los resultados permitieron llegar a la conclusión que la relación que obtuvieron los empleados con respecto al clima organizacional fue satisfactorio, puesto que, la percepción que existe entre los empleados y de niveles jerárquicos más altos están estrechamente ligados al compromiso donde se asumen responsabilidades sin importar el cargo que se posea.

A nivel latinoamericano llevar a cabo el diagnóstico de clima organizacional es un factor esencial dado que permite observar las apreciaciones que existe en el medio laboral con respecto a las estructuras y procesos que se dan en la organización lo cual se debe tener en consideración la idea que posee cada miembro con respecto a las actividades e interacciones entre las personas y la organización. El análisis de clima organizacional ha sido constituido una principal herramienta permitiendo a las organizaciones detectar las falencias que existen para desarrollar una planeación estratégica en la cual se solventen las debilidades que posee la entidad.

Marco teórico

1. Cultura Organizacional.

Robbins y Judge (2009) definen la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Para **Chiavenato (2009)** la cultura organizacional no es algo palpable y lo compara con un iceberg ya que solo se puede observar en razón de sus defectos y consecuencias.

Según **Hernández P (2011)** al transcurso del tiempo el concepto de cultura ha estado en constante evolución, donde una característica relevante es el enfoque en que se poseen un conjunto de rasgos y distinciones que caracterizan a una persona o una sociedad.

1.1. Características de Cultura organizacional

Robbins y Judge (2009) consideran que existen siete características principales que son la esencia de la cultura en una organización, estas son: la innovación y aceptación del

riesgo, la atención al detalle, la orientación a los resultados, orientación a la gente, la orientación a los equipos, la agresividad y la estabilidad.

Para Chiavenato (2009) existen seis características que definen a la cultura organizacional y estas son: la regularidad de los comportamientos observados, las normas, los valores dominantes, la filosofía, las reglas y el clima organizacional. El cual indica que estas se pueden presentar en distintas medidas.

Schein (2004) indica que con el estudio que se ha llevado a cabo se puede concluir que la cultura organizacional permite entender los aspectos complejos y escondidos que se desenvuelven en las organizaciones.

1.2. Tipos de Cultura Organizacional

Chiavenato (2009), cita que Likert definió cuatro perfiles organizacionales en sus investigaciones las cuales son:

- Autoritario coercitivo: el cual es un sistema más duro y cerrado por ser coercitivo y muy arbitrario; el cual se puede encontrar en industrias con procesos productivos y tecnología rudimentaria. Es totalmente centralizado, precario y horizontal, se centra en las sanciones, el cual genera un ambiente de temor y desconfianza.
- Autoritario benevolente: Un sistema que es una versión atenuada del sistema anterior. Permite cierta delegación, genera un lugar donde prevalece la comunicación, genera un clima de relativa condescendencia y sigue habiendo sanciones, pero con poca arbitrariedad. Este se puede encontrar en industrias con tecnología moderna y mano de obra calificada.
- Consultivo: Este es más participativo alejando la arbitrariedad organizacional, es más participativo y toma en cuenta las opiniones de las personas, facilita el flujo de la información, genera la confianza en las personas y hace hincapié a las recompensas materiales y simbólicas. Este tipo de cultura se encuentra más en instituciones financieras.
- Participativo: es un sistema democrático y abierto que delega en su totalidad, donde fluyen los datos e información por toda la organización, el trabajo se realiza en equipo y las recompensas son simbólicas y sociales. Se le encuentra en agencias y despachos.

2. Relación entre la cultura y el clima organizacional.

En cuanto a la relación de cultura y clima organizacional los autores **Chiang, Martín y Núñez (2010)** dan a conocer que si hay una relación debido a que los dos identifican el ambiente que afecta el comportamiento de las personas en las organizaciones. Los autores mencionan a **Ashforth (1985)** donde el clima es el acompañante de la cultura con sus creencias y valores compartidos, el cual tiene gran influencia en el clima, y no se puede tener una determinación si la cultura influye en el clima o se da de forma viceversa, para esto los autores hacen referencia a que se debe analizar o diagnosticar la cultura de la organización para dar el paso a un diagnóstico de clima organizacional.

Miranda, M., Rivera, É., Salas R., Bernabé T, (2011) en relación a los estudios que se han desarrollado acerca del clima y la cultura organizacional son dos bases o ramas que se encuentran estrechamente ligados, donde buscan identificar si el clima en las empresas es una manifestación de la cultura organizacional, donde la base de los resultados fueron que los componentes, características del clima y la cultura organizacional están correlacionados muy significadamente, en la cual se brinda la propuesta de que la cultura debe ser estudiada de una forma simultánea y no de una forma secuencial. Donde se puede llegar a concluir que las empresas como parte de su planeación estratégica deben llegar a incorporar el clima y la cultura organizacional en sus empresas.

3. Clima organizacional.

Felipe Uribe (2015) realizó diferentes estudios de investigaciones que se han venido desarrollando desde principios de los años cincuenta sobre el clima organizacional por diversos autores, lo cual ayuda a poder determinar el comportamiento de los trabajadores en la organización. Con el transcurso del tiempo se ha venido perfeccionando diferentes definiciones, críticas e instrumentos que nos permiten evaluar el clima en las empresas desde diferentes perspectivas.

Entonces, se puede llegar a determinar que el clima organizacional es un conjunto de diferentes variables asociadas al compromiso en las empresas, el desempeño que realizan los trabajadores, habilidades, inteligencia emocional, el involucramiento en el



trabajo, la eficiencia laboral, entre otros. Donde la esencia del clima organizacional radica en el comportamiento de los trabajadores.

Para **Idalberto Chiavenato (2011)** el clima organizacional se desarrolla en un amplio conjunto, una influencia flexible en el desarrollo y motivación organizacional, es decir, el clima organizacional es un aspecto muy importante para el ambiente que existe en las empresas donde es la forma en la cual perciben los empleados a la organización lo que influye en su comportamiento.

Schneider (2000) Argumenta que el clima puede lograr a entenderse como la percepción o idea que poseen los trabajadores acerca de la realidad laboral.

Martha Alles (2006) menciona que el clima organizacional se enfoca en el compromiso donde la comunicación siempre debe estar presente en la organización, lo cual se busca un bienestar en la estabilidad laboral donde los procedimientos internos en la empresa deben de cumplirse y ser claros.

3.1. Conducta humana en las organizaciones:

Idalberto Chiavenato (2011) enmarca que, para entender la conducta humana, debemos entender el actuar y el comportamiento de las personas moviéndonos por el ámbito psicológico donde buscan intentar aminorar su relación y empatizar con el ambiente laboral, la conducta humana debe tener en consideración la motivación que influye en los aspectos de satisfacción y frustración en las personas.

Estas necesidades humanas se pueden lograr clasificar de una forma jerárquica en base donde el clima organizacional influye en la conducta de los miembros de la organización.

La forma en la cual se comportan las personas en las organizaciones según **Robbins (2009)** en base a un estudio que se ha llevado a cabo, les ayudó a determinar que es el efecto y la actitud que poseen los empleados sobre el comportamiento dentro de las empresas con el fin de mejorar la efectividad dentro de la organización.

Ariola, Salas & Bernabé (2011) mencionan que **Martín (1992)** dice que la vida en una organización son historias que se cuentan a los miembros de

la empresa como costumbres, bromas, políticas, y las relaciones que generan patrones entre los grupos.

3.2. Importancia del clima organizacional.

Toro (2001) El clima organizacional es importante puesto que ayuda a encontrar los problemas más significativos de la vida en una organización.

Ariola, Salas & Bernabé (2011) mencionan que **Kopelman, Guzzo & Brief (1990)** indican que el clima organizacional es importante dado que influye en el desarrollo motivacional y la satisfacción laboral, dado que son cruciales para medir el desempeño de los empleados, su evolución y sobre todo a la adaptación a la organización.

4. Herramientas de diagnóstico del clima organizacional.

Chiang, Martín y Núñez (2010) indican que, para la medición de clima organizacional, el método que se utilice depende del tiempo del proyecto, del personal y del presupuesto financiero. También indica que se puede utilizar la encuesta y las entrevistas individuales, pero a menudo estas son más costosas. La decisión de aplicar un instrumento público o crear uno propio, dicen los autores que los públicos a veces no se adaptan a las necesidades concretas y pueden resultar costosas, mientras que desarrollar un nuevo instrumento sea menos costoso, pero trae algunos obstáculos adicionales.

En la actualidad existen numerosos cuestionarios que ayudan a diagnosticar el clima de una organización y los cuales pueden ser utilizados por cualquier tipo de organización.

A continuación, se presentan algunos cuestionarios los cuales pueden ayudar al desarrollo de la investigación:

El cuestionario más utilizado el de **Litwin y Stringer (1966-1968)** analiza las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, estándares, conflicto e identidad.

García, M (2009) considera útil la herramienta de **Fernando Toro (1992)** su encuesta ECO el cual consta de 63 ítems y mide ocho dimensiones las cuales son: relaciones interpersonales, estilo de dirección sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia.

García, M (2009) considera útil la herramienta de **John Sudarsky (1977)** con su modelo TECLA, el cual contiene las dimensiones de conformidad, responsabilidad,



Estas son algunas de las herramientas para el diagnóstico de clima ya que la mayoría de los autores según su consideración toman en cuenta un número de dimensiones a analizar con varios ítems en su composición, es decir cada modelo está en consideración al autor y nosotros podemos adecuarlos y modificarlos al análisis y comprensión de la organización.

No hay Hipótesis

Diagnosticar el clima Organizacional y proponer un Plan de mejora para la empresa
Agrota Cía. Ltda.

1. Diagnosticar la cultura organizacional de Agrota Cia, Ltda.
2. Aplicar la herramienta de clima organizacional, tabular y presentar los resultados.
3. Elaborar el plan de mejora para la empresa Agrota Cia, Ltda.

Para el desarrollo de la investigación se tomará en consideración el enfoque cuantitativo, donde se aplicará dos herramientas o cuestionarios que van a permitir analizar la cultura y clima de la empresa. Para el diagnóstico de la cultura en la empresa, se va a emplear un cuestionario adecuado a la necesidad de la organización y tomando en consideración que el universo de la investigación será toda la organización. Después de la recolección de los datos, estos serán procesados lo cual nos permitirá determinar la cultura actual que posee la empresa.

En cuanto al diagnóstico de clima organizacional, se tomará en consideración un cuestionario que se adecue a las dimensiones y a la cultura actual de la organización, donde será empleado a toda la organización. Con el procesamiento de la información se tabulará e identificará los puntos débiles que posee la organización en cada una de las dimensiones analizadas en la encuesta, es decir, nos permita proponer un plan de mejora

lo cual tiene como objetivo corregir las falencias de la entidad, aumentando su productividad y brindando una fuerte competencia en el sector que se desempeña.

2.10. Alcances y resultados esperados

Se propone realizar el diagnóstico de clima organizacional en la empresa Agrota la cual permitirá evaluar los resultados obtenidos sobre una problemática existente y proponer un plan de mejora que ayude al desempeño de la organización.

2.11. Supuestos y riesgos

Los riesgos que se pueden presentar al desarrollo de la tesis son:

- 1.-La investigación del diagnóstico de clima organizacional no logre cubrir a todos los empleados de la organización.
- 2.- Falta de cooperación por parte del personal de la empresa.
- 3.-Falta de objetividad en el momento de responder la encuesta.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Transporte	\$110	Movilidad a la empresa y a sus diferentes sucursales.
Materiales	\$100	Para el uso del desarrollo de la investigación.
Tutorías	\$200	Apoyo para el desarrollo de la Tesis
Impresiones	\$60	Fotocopias de encuestas.
Imprevistos	\$80	Fondo de respaldo.
TOTAL	\$550	

2.13. Financiamiento

Fondos propios.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. La empresa Agrota Cía. Ltda.

1.1. Historia

1.2. Misión y visión

1.3. Estructura organizacional

1.4. Productos

Capítulo 2. Marco teórico

Cultura Organizacional

2.1. Definición de cultura

2.2. Características de la cultura organizacional

2.3. Tipos de cultura

Clima Organizacional

2.4. Definición de clima

2.5. Importancia del clima organizacional

2.6. Relación entre la cultura y el clima organizacional

2.7. Herramientas para diagnosticar el clima organizacional

Capítulo 3. Diagnóstico de cultura y clima organizacional a la empresa Agrota Cía. Ltda.

3.1. Herramienta de diagnóstico

3.2. Tabulación y análisis de dato

Capítulo 4. Propuesta de plan de mejora

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo	Actividad	Resultado esperado	Tiempo
----------	-----------	--------------------	--------

Específico			(semanas)
Diagnosticar la cultura organizacional de Agrota Cía., Ltda..	Aplicar la herramienta de cultura adecuada	Tener conocimiento de la cultura actual de la empresa, para poder establecer la herramienta adecuada de diagnóstico de clima.	6 semanas
Aplicar la herramienta de clima organizacional, tabulación y presentación de resultados.	Identificar la herramienta adecuada para el diagnóstico de clima. Aplicar la herramienta elegida en la empresa. Tabulación y análisis de datos.	Poder detectar las falencias que posee la empresa, en relación a su clima organizacional.	12 semanas
Elaborar el plan de mejora para la empresa Agrota Cía., Ltda..	Elaborar un plan de mejora para la empresa.	La propuesta brindará solución a los factores que ocasionan un mal clima organizacional en la empresa.	6 Semanas
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición:

Areola, M; Salas E, Bernabé, T (2011). El Clima Como Manifestación Objetiva De La Cultura Organizacional. *Revista ciencias estratégicas*, 127.



Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica, S.A.

Chiang, Margarita; M. J. (2010). *RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL*. MADRID: UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: The McGraw Hill Companies.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La Dinámica del Éxito En Las Organizaciones*. México: MC Graw-Hill.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuaderno de administración*, 43-61.

Hernández, J. M. (2011). *Desarrollo Organizacional, enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Education.

Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México, D.F: El manual moderno.

Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Guadalajara, México: Pearson.

Giraldo, Wilson; I. R. (2011). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Cifo América*, 25.

Torres, A. D. (2006). DIAGNÓSTICO SOBRE LAS PREFERENCIAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS BIBLIOTECARIOS UNIVERSITARIOS. *Interamericana de Bibliotecología*, 19.

Navarro Villalba, L. J. (2011). MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA. *Psicogente*, 122-131.

Pazmay Ramos, S. G., & Ortiz del Pino, Á. R. (2018). CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INDUSTRIAS ECUATORIANAS DE CALZADO. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.

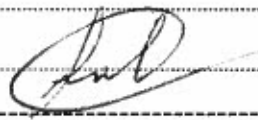
Segredo P., A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 57-67.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

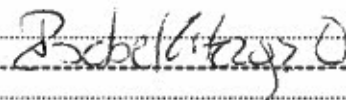


Darwin Illescas

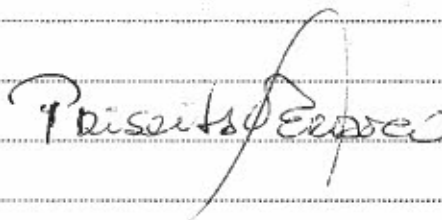


Marco Zumba

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)



2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)



2.21. Fecha de entrega

18/12/2018



DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor **Darwin Johnny Illescas Illescas**, registrado con código 77842, alumno de la carrera de Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 13 de Diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**



No. Derecho 076721
rgp.-



DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor **Marco Andrés Zumba Ayala**, registrado con código 77601, alumno de la carrera
de Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 13 de Diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**



No. Derecho 076722
rgp.-

REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

CÉDULA DE
CIDADANIA
APELLIDOS Y NOMBRES
ILLESCAS ILLESCAS
DARWIN JOHNNY
LUGAR DE NACIMIENTO
AZUAY
CUENCA
BAÑOS
FECHA DE NACIMIENTO **1995-12-19**
NACIONALIDAD **ECUATORIANA**
SEXO **M**
ESTADO CIVIL **SOLTERO**

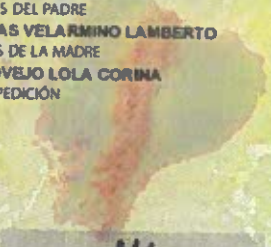
Nº **010721272-2**

INSTRUCCIÓN
BACHILLERATO
APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE
ILLESCAS ILLESCAS VELARMINO LAMBERTO
APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE
ILLESCAS MOGROVEJO LOLA CORINA
LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN
CUENCA
2013-12-20
FECHA DE EXPIRACIÓN
2023-12-20

PROFESIÓN / OCUPACIÓN
ESTUDIANTE

V4444V4444

DIRECTOR GENERAL **PRIMA DEL CEDULADO**



REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN



N. **010663097-3**

CÉDULA DE
CIUDADANIA
APELLIDOS Y NOMBRES
**ZUNIMA AYALA
MARCO ANDRES**
LUGAR DE NACIMIENTO
**AZUAY
CUEENCA
HUAYMACAPAC**
FECHA DE NACIMIENTO **1997-02-27**
NACIONALIDAD **ECUATORIANA**
SEXO **M**
ESTADO CIVIL **SOLTERO**





INSTRUCCIÓN
BACHILLERATO

PROFESIÓN / OCUPACIÓN
ESTUDIANTE

V2383V4222

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE
ZUMBA SANCHES DIEGO PATRICIO

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE
AYALA MOROCHO ANGELA BEATRIZ

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN
**CUEENCA
2016-08-20**

FECHA DE EXPIRACIÓN
2025-08-20



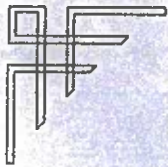


DIRECTOR GENERAL

FECHA DEL CEDULADO







REPUBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE EDUCACION

MANUEL CORDOVA GALARZA
CONFIERE



A

ILLESCAS ILLESCAS DARWIN JOHNNY

EL

0107212722

TITULO DE BACHILLER

TECNICO EN COMERCIO Y ADMINISTRACION

ESPECIALIDAD APLICACIONES INFORMATICAS

POR HABER CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS

CON LA CALIFICACION DE 8,13 EQUIVALENTE A OCHO COMA TRECE

Fecha de Refrendación: 27 Septiembre del 2013

ME-REF-324142

Lugar y fecha: CUENCA, 19 Julio del 2013

COLEGIO NACIONAL
MANUEL CORDOVA GALARZA
RECTORADO

Rector(a)
GERMAN ELISEO JACOME VASQUEZ

COLEGIO NACIONAL
MANUEL CORDOVA GALARZA
Secretario(a)
JULIO CECILIO GUTIERREZ JACOME

SECRETARIA



Se otorgo ante mi, en fe de ello confiero esta copias copia certificada que la firmo y sello en la ciudad de Cuenca el día de su celebración



Dr. Mauricio Barros U.
NOTARIO DECIMO PRIMERO
DEL CANTON CUENCA



República del Ecuador



**Ministerio
de Educación**

EN SU NOMBRE Y POR AUTORIDAD DE LA LEY LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

COLEGIO DE BACHILLERATO MANUEL J. CALLE

CONFIERE A:

ZUMBA AYALA MARCO ANDRES

Es copia
Manuel J. Calle
Secretaría

**EL TÍTULO DE BACHILLER
EN CIENCIAS**



Por haber aprobado los estudios reglamentarios en el nivel de Bachillerato,

con la calificación de **8,35 (OCHO COMA TREINTA Y CINCO)**

Dado y firmado en **CUENCA, 16 de Julio del 2014**

[Firma]
LIMA TABORDA YAPPA CARDENAS
(Directora)

[Firma]
MARIA EUGENIA WACHES CORONEL
Secretaría



ME-REF-660538