



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**TEMA:**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS  
TALLERES AGROINDUSTRIALES DE LA ESPAM MFL**

**AUTORA:**

**NAYARIT GEOCONDA NAVARRETE MACÍAS**

**TUTORA:**

**ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, MG.**

**CALCETA, MAYO 2018**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

**Nayarit Geoconda Navarrete Macías**, declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de su autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que se ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según el establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

---

**NAYARIT G. NAVARRETE MACÍAS**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**Columba Consuelo Bravo Macías**, certifica haber tutelado la tesis **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TALLERES AGROINDUSTRIALES DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollada por **Nayarit Geoconda Navarrete Macías**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración de Empresas Agroindustriales y Agropecuarias, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. COLUMBA BRAVO MACÍAS, MG.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TALLERES AGROINDUSTRIALES DE LA ESPAM MFL**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Nayarit Geoconda Navarrete Macías**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuarias, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

ING. JENNY I. ZAMBRANO DELGADO, MG.    ING. CESAR H. ANDRADE MOREIRA, MG.

**MIEMBRO**

**MIEMBRO**

---

ING. CECILIA. PARRA FERIE, MG.

**PRESIDENTA**

## AGRADECIMIENTO

A La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

Agradezco a Dios por llenarme del espíritu santo todos los días vividos y darme la fuerza, paciencia y sobre todo salud,

A mis padres por estar allí conmigo siempre tenerme paciencia y llenarme de su cariño y comprensión,

A la Señora Rectora Myriam Félix López por ser para mí como una madre demostrándome su cariño, apoyo y darme la oportunidad de ser parte del cuerpo administrativo de mi querida institución,

A la Señora Vicerrectora Lorena Carreño por el apoyo y consideración, pues gracias a ella lleve a cabo con éxito este proyecto de tesis,

A la Señora Columbra Bravo Macías por la ayuda brindada para el desarrollo de la presente tesis, y

A los Señores miembros del tribunal por darme las directrices necesarias para el desarrollo exitoso de dicha tesis.

.....  
**NAYARIT G. NAVARRETE MACÍAS**

## DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a Dios en primer lugar por darme la vida y salud para redactar la anterior nombrada,

A mis padres Roberto Navarrete y Odalis Zambrano por el apoyo incondicional que me brindaron durante el proceso; ya que ellos son el pilar fundamental de mi existencia,

A nuestra principal, la Rectora de nuestra querida institución Eco. Miryam Félix López,

Al Director de la Carrera de Administración de Empresas PhD. Ernesto Negrín Sosa,

A mi querida tutora Columbra Bravo y,

A los miembros del tribunal de dicha tesis de grado.

.....  
**NAYARIT G. NAVARRETE MACÍAS**

## CONTENIDO GENERAL

<b>DERECHOS DE AUTORÍA.....</b>	<b>ii</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....</b>	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>vi</b>
<b>CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>PALABRAS CLAVE.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xii</b>
<b>KEY WORDS.....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	5
<b>1.3. IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. ORÍGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. DEFINICIÓN Y ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>10</b>
2.3.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
2.3.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
2.3.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	14
2.3.4. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	16
2.3.5. COMPONENTES Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA.....	17
2.3.6. MODELO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	19
2.3.7. DIMENSIONES Y VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	19
<b>2.4. CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6. MODELOS DE DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.7. HERRAMIENTAS O INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN .....</b>	<b>25</b>
<b>2.8. PLAN DE MEJORA.....</b>	<b>26</b>

2.9. AGROINDUSTRIA .....	26
2.10. CONCEPTO DE TALLERES AGROINDUSTRIALES .....	26
2.11. TALLERES AGROINDUSTRIALES DE LA ESPAM MFL .....	27
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>28</b>
3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	29
3.4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
3.5. POBLACIÓN.....	29
3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.7. MÉTODOS .....	31
3.8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	33
<b>3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>34</b>
3.9.1. ETAPA 1.- Evaluación de la situación actual del clima organizacional en los talleres objeto de estudio. ....	34
3.9.2. ETAPA 2.- Elaboración del instrumento de diagnóstico de acuerdo a las variables seleccionadas del clima organizacional. ....	37
3.9.3. ETAPA 3.- Analizar los resultados obtenidos del instrumento de evaluación. ....	38
3.9.4. ETAPA 4.- Proponer un plan de mejoras que contribuya a la mejora del clima organizacional de los talleres agroindustriales ESPAM MFL.....	39
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>40</b>
4.1. ETAPA 1.-.....	40
4.2. ETAPA 2.-.....	45
4.3. ETAPA 3.-.....	47
4.4. Etapa 4.- .....	57
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>84</b>

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación.....	7
Cuadro 2.1. Enfoques del clima organizacional.....	12
Figura 2.3. Particularidades del clima organizacional. ....	14
Figura 2.4. Elementos que influyen en el clima organizacional.....	15
Cuadro 2.2. Tipos de clima-ambiente organizacional.....	16
Cuadro 2.3. Variables que influyen en cómo se conforman los climas .....	17
Cuadro 2.4. Dimensiones para la medición del clima organizacional .....	20
Cuadro 2.5. Dimensiones y Variables del clima organizacional. ....	21
Figura 2.6. Relación del clima organizacional con otros conceptos. ....	22
Cuadro 2.6. Conceptualizaciones de diagnóstico .....	23
Cuadro 2.7. Definición, subsistemas y ventaja de los modelos de diagnósticos .....	24
Figura 3.1. Campus politécnico El Limón .....	28
Cuadro 3.1. Trabajadores de los Talleres Agroindustriales.....	30
Figura 3.2. Escala del nivel de conocimiento .....	35
Cuadro 3.2. Escala de evaluación.....	36
Cuadro 3.3. Indicadores de evaluación .....	37
Cuadro 3.4. Dimensiones e indicadores para evaluar el clima organizacional.....	37
Cuadro 4.1. Compilación de criterios para la elección de variables .....	40
Cuadro 4.2. Resultados del nivel de competencia de los expertos .....	41
Cuadro 4.3. Aplicación del método Kendall con las respectivas calificaciones de expertos.....	43
Cuadro 4.4. Aplicación de la matriz de priorización .....	44
Cuadro 4.5. Cuestionario de criterios sometidos a evaluación .....	45
Cuadro 4.6. Valoración del nivel de desempeño de la dimensión trabajo en equipo .....	48
Cuadro 4.7. Valoración del nivel de desempeño de la dimensión liderazgo. ....	50
Gráfico 4.2. Valoración del nivel de desempeño de la dimensión liderazgo. ....	52
Cuadro 4.8. Valoración del nivel de desempeño de la dimensión comunicación .....	53
Gráfico 4.3. Valoración del nivel de desempeño de la comunicación .....	54
Cuadro 4.9. Análisis general de la dimensión trabajo en equipo .....	55
Cuadro 4.10. Análisis general de la dimensión liderazgo.....	55
Cuadro 4.11. Análisis general de la dimensión comunicación.....	56
Cuadro 4.12. Criterios fuertes y débiles de las variables: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación .....	57

<b>Cuadro 4.13. Criterios de la variable trabajo en equipo que tienen influencia negativa en el desempeño del clima organizacional en la Unidad. ....</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 4.14. Criterios de la variable Liderazgo que tienen mayor influencia negativa en el buen desempeño del clima organizacional en la Unidad. ....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 4.5. Diagrama de Pareto para detectar los criterios que tienen mayor afectación en el ambiente laboral .....</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro 4.15. Criterios de la variable Comunicación que tienen mayor influencia negativa en el buen desempeño del clima organizacional en la Unidad. ....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 4.6. Diagrama de Pareto para detectar los criterios que tienen mayor afectación en el ambiente laboral .....</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 4.16. Plan de acciones de mejora 5W/1H.....</b>	<b>65</b>

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue diagnosticar las variables que influyen en el clima organizacional de los Talleres Agroindustriales de la ESPAM-MFL, ubicado en Bolívar–Manabí. El estudio tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo, de tipo no experimental, la metodología se basó en técnicas de consenso y de diagnóstico: Delphi, Kendall, matriz de priorización, entrevistas y encuestas; que garantizaron el nivel de competencias del equipo de expertos como la confiabilidad y validez de las variables. La población estuvo constituida por las 11 personas que laboran en las diferentes áreas. Mediante la evaluación situacional se determinó que las dimensiones trabajo en equipo, liderazgo y comunicación inciden en el buen desempeño organizacional, a partir de ello se elaboró un instrumento de diagnóstico integrado por 59 ítems con el fin de conocer los comportamientos que se manifiestan en la unidad de trabajo. Los resultados reportan 29 fortalezas y 30 debilidades dentro de estas los problemas vitales se deben principalmente a 22 criterios, en términos generales la dimensión trabajo en equipo pondera un porcentaje del 77,51%, el liderazgo con un 76,90%; mientras que la dimensión comunicación muestra un 77,27%. Se concluye que para lograr un clima de excelencia se debe mejorar aquellos factores determinantes que provocan efectos significativos en el entorno laboral; la solución está en el monitoreo, seguimiento y control de las acciones específicas del plan de mejoras que permitan conocer el grado de cumplimiento de las actividades propuestas contribuyendo al buen desarrollo del clima organizacional para la consecución de las metas planteadas.

**PALABRAS CLAVE:** Diagnostico, clima organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, Talleres Agroindustriales.

## ABSTRACT

The objective of the research was to diagnose the variables that influence the Organizational Climate of the Agroindustrial Workshops of the ESPAM-MFL, located in Bolívar-Manabí. The study had a qualitative and quantitative approach, of non-experimental type, the methodology was based on consensus and diagnostic techniques: Delphi, Kendall, prioritization matrix, interviews and surveys; that guaranteed the level of expertise of the team of experts as the reliability and validity of the variables. The population was constituted by the 11 people who work in the different areas. Through the situational assessment, it was determined that the dimensions of teamwork, leadership and communication have an impact on good organizational performance, based on this a diagnostic tool was developed consisting of 59 items with the purpose of knowing the behaviors that are manifested in the unit. of work. The results report 29 strengths and 30 weaknesses within these vital problems are mainly due to 22 criteria, in general terms the teamwork dimension weighs a percentage of 77.51%, the leadership with 76.90%; while the communication dimension shows 77.27%. It is concluded that in order to achieve optimal organizational performance, those determining factors that cause significant effects in the work environment must be improved; The solution is in the monitoring, monitoring and control of the specific actions of the improvement plan that allow knowing the degree of compliance with the proposed activities, contributing to the good development of the organizational climate to achieve the goals set.

**KEY WORDS:** Diagnosis, organizational climate, teamwork, leadership, communication, Agroindustrial Workshops.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

En este capítulo se describen los antecedentes de la investigación incluyendo el planeamiento y formulación del problema y la justificación en los aspectos sociales, económicos, legales y técnicos.

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Los resultados de las investigaciones, de forma general coinciden en que las dimensiones más afectadas del Clima Organizacional son la motivación, el liderazgo y la comunicación. Esto guarda relación con lo planteado acerca de que el clima está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales (Segredo, 2011).

Las organizaciones son un factor clave en la vida de la sociedad y el desarrollo de un país, de ellas proveen los recursos necesarios para el sostenimiento económico, social y cultural de todas las personas, independientemente de la función que cumplan en ella y del sector económico donde se desarrolla, necesitan del factor humano para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Las organizaciones actuales para estar a la vanguardia dentro de su mercado, además de potencializar su maquinaria, tecnología y otros recursos, han visto la necesidad apremiante de potencializar y orientar sus esfuerzos a la comprensión y fortalecimiento del recurso humano, convirtiéndolo en un factor generador de ventaja competitiva (Serreto, 2011).

Sin embargo Mujica y Pérez (2007) citados por González *et al.*, (2016) argumentan que para la medición del Clima Organizacional existe un amplio enfoque de variables tales como: relaciones sociales, relaciones de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación; considerando las apreciaciones de Likert (1965); Schein (1970) y Toro (1992) se puede considerar tres grupos de factores: las causales referidas a la estructura de la

organización y su administración (reglas, decisiones, competencias y las actitudes). La segunda hace referencia a las variables intermediarias las cuales reflejan el estado interno y la salud de una empresa, dentro de esta variable se encuentran (la motivación, la actitud, la comunicación, la toma de decisiones entre otras). La variable final, es el resultado de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdidas.

Por otra parte Segredo (2013) difiere que la repercusión está en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, enfatizando la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Sin lugar a dudas dicho diagnóstico requiere un análisis minucioso de las variables a estudiar; pues de su selección depende obtener resultados pertinentes a la problemática planteada; ya que cada organización tiene sus propias particularidades y percepciones que la diferencian de otras instituciones.

De esta forma en los Talleres Agroindustriales de la ESPAM MFL, ubicados en Calceta- Manabí la situación laboral negativa se encuentra influenciada por las variables: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, aspectos que repercuten en el rendimiento, satisfacción y por ende en el cumplimiento de las actividades y objetivos de la organización.

No cabe duda el rol preponderante que tiene la actitud personal de cada uno de sus colaboradores, ya que esto permitió determinar el resultado de las actividades efectuadas y el cumplimiento de las políticas internas. Debido a ello también es importante tener a un equipo altamente capacitado para dichas tareas, la transformación de materia prima; es útil tener un personal satisfecho, con el fin de mejorar el clima laboral, y este no sea un lugar donde reine la tensión entre compañeros y el ambiente se torne denso.

En base a los elementos antes expuestos se plantea la siguiente interrogante:  
Para la formulación del problema científico de la presente investigación.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo las variables que influyen en el Clima Organizacional de los Talleres Agroindustriales de la ESPAM MFL contribuirán al mejoramiento de su gestión?

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se justifica desde el punto de vista social por el desempeño del personal que labora en los talleres satisface las expectativas del cliente tanto interno como externo, pero para garantizar que el empleado se sienta totalmente motivado es necesario determinar cuáles son los mecanismos que pueden emplearse para lograr empoderarlo y que se vuelva proactivo. La dirección tiene un rol de gran impacto y aunque a veces por una carga laboral excesiva no logra consolidar un acercamiento suficiente que le permita identificar las necesidades motivacionales que tiene su personal.

En el plano económico pudiera alegarse que no existen razones de peso para justificar la presente investigación, ya que la naturaleza de estos talleres es meramente para prácticas académicas, además el hecho de contar con un personal altamente capacitado y comprometido hace que se sientan en una obligación moral más que tácita de cuidar los recursos que tienen bajo su custodia para el desempeño de sus funciones diarias y busca optimizar recursos en la ejecución de las prácticas de los estudiantes internos, instituciones y la comunidad en general.

En relación a los aspectos legales se sustenta según el Plan Nacional del bien Vivir, objetivo 9 el cual expresa : La Constitución establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores (art. 276) una sociedad que busque la justicia y la dignidad como principios fundamentales no solamente debe ser evaluada por la cantidad de trabajo que genera, sino también por el grado de cumplimiento de las garantías que se establezcan y las condiciones y cualidades en las que se efectúe. Asimismo, debe garantizar un principio de igualdad en las

oportunidades al trabajo y debe buscar erradicar de la manera más enfática cualquier figura que precarice la condición laboral y la dignidad humana.

Desde el punto de vista técnico en la investigación se aborda el tema de Clima Organizacional el cual resulta de gran relevancia para el desarrollo de trabajo efectivo en los talleres agroindustriales de la ESPAM MFL la mejora de los indicadores relacionados con este ámbito repercuten de manera favorable hacia el funcionamiento del objeto de estudio, por lo cual este tema resulta pertinente en términos de su aplicabilidad y valor práctico.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar las variables que influyen en el Clima Organizacional de los Talleres Agroindustriales de la ESPAM MFL.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1) Evaluar la situación actual del Clima Organizacional en los talleres objeto de estudio.
- 2) Elaborar el instrumento de diagnóstico de acuerdo a las variables seleccionadas del Clima Organizacional.
- 3) Analizar los resultados obtenidos del instrumento de evaluación.
- 4) Proponer un plan de mejoras que contribuya a la mejora del Clima Organizacional en los Talleres Agroindustriales de la ESPAM MFL.

### **1.3. IDEA A DEFENDER**

El diagnóstico oportuno del Clima Organizacional en los Talleres Agroindustriales de la ESPAM MFL contribuirá al mejoramiento del mismo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El desarrollo del diagnóstico del clima organizacional en los Talleres Agroindustriales de la ESPAM MFL requiere de sustentos teóricos que sirvan de base y guía para la elaboración del estudio. Pues, a partir del rastreo de artículos científicos se puede identificar, analizar, comprender, examinar y comparar cada una de las variables que tienen influencia directa e indirecta del clima organizacional. Para lograr una mejor comprensión de la situación a indagar se diseñó un hilo conductor que permita compilar y sistematizar el proceso investigativo.

Para el diseño del mismo se tomó en cuenta el estado del arte según Molina (2005) puede usarse como herramienta para el reconocimiento e interpretación de la realidad, propuesta metodológica documental y como base para la toma de decisiones en el campo de la investigación. En la realización del estado del arte, se utiliza la siguiente metodología resumida en los siguientes pasos: contextualización, clasificación y categorización.

En la figura 2.1 se presenta el hilo conductor del marco teórico de la presente investigación.

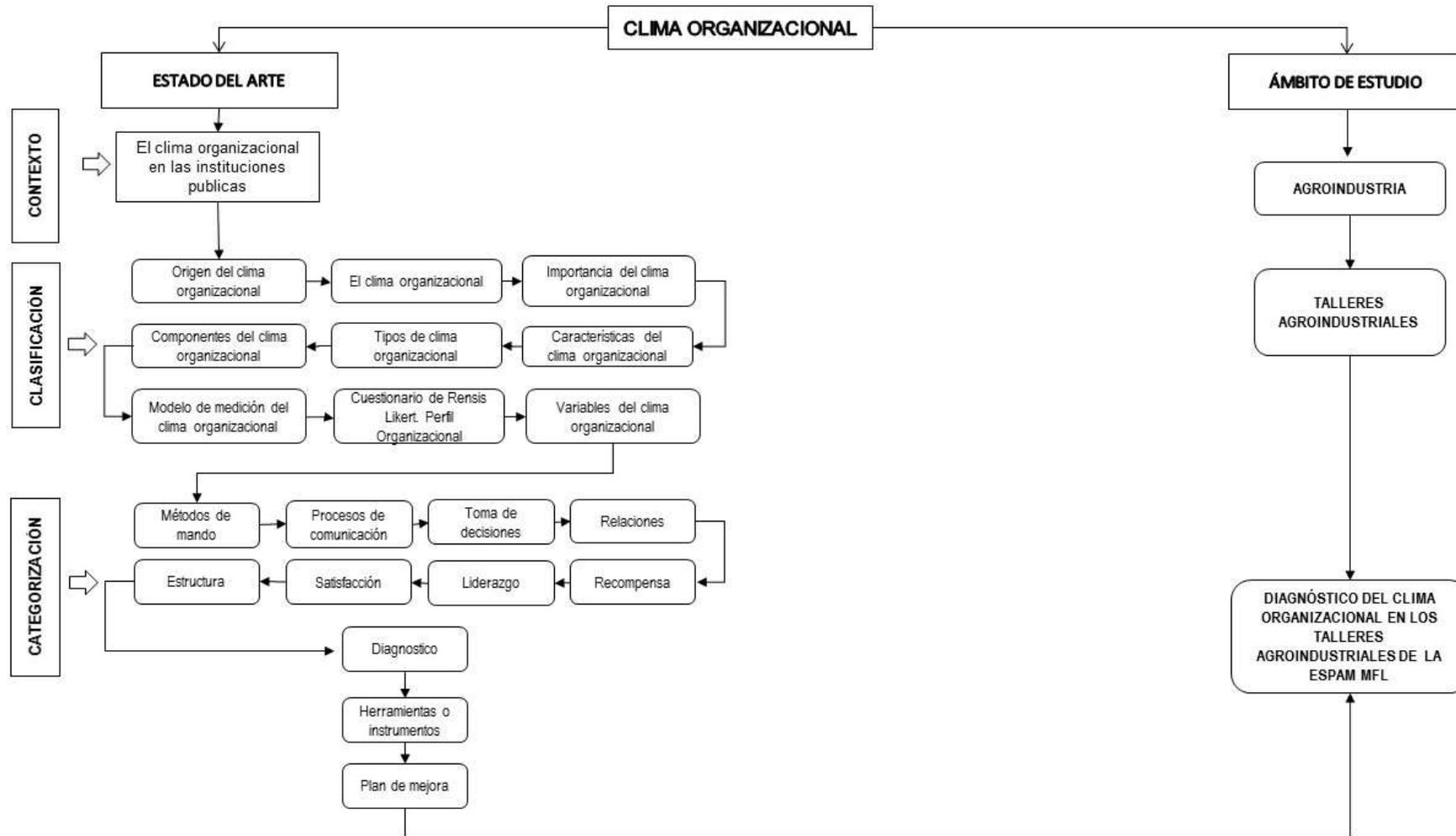


Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

## **2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

La calidad en la administración y en los servicios se determina por el uso eficiente de los recursos, la reducción de los costos, la adecuada organización de la red de servicios y el grado de participación y satisfacción de los usuarios, de ahí la importancia de conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la institución (Moreira, 2016).

En el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado, ha tenido una repercusión extraordinaria. En el caso de las universidades que deben enfrentar progresivas solicitudes de participación en una variedad de problemas que afectan a la sociedad y que seguramente serán cada vez superiores, ya que el mayor desafío de la universidad del futuro es su activa participación en la discusión de las grandes problemáticas sociales aportando investigaciones objetivas, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos. El clima organizacional universitario se configura en la percepción de la comunidad educativa, en este caso los estudiantes, respecto de las dimensiones: académica, socio-afectiva, administrativa y ética; y se evidencia en las interacciones, vivencias, aspectos estructurales, emocionales y motivacionales que viven los estudiantes (Moreira, 2016).

Por otra parte la Secretaría Nacional de la Administración Pública (s.f.) menciona que el Plan Nacional del Buen Vivir invoca mecanismos que aseguren entornos laborales asequibles con condiciones saludables y seguras. He aquí donde el clima laboral permite identificar cómo se siente y percibe el servidor público su ambiente de trabajo. Para ello se considera factores como la infraestructura, liderazgo de los jefes, trato, equidad de la carga de trabajo, son aspectos que no se visualizan dentro de una gestión por estar preocupados en el rendimiento.

Al ser una herramienta que usan las organizaciones a nivel mundial para mejorar el desempeño de los trabajadores, los resultados de la encuesta de 2015 reflejaron el orgullo por ser servidor público como componente más alto con un 85%. En segundo lugar, se ubicó la credibilidad con 70%, lo que significa que los empleados creen en el liderazgo de quienes están dirigiendo la institución.

El recurso humano es uno de los activos de mayor importancia para las instituciones públicas y privadas; pues a través de su capacidad y habilidad para liderar se logra encaminar a la organización por el buen rumbo empresarial; he aquí donde se atribuye el papel del clima organizacional; pues la falta de una comunicación, incapacidad de liderar, relaciones pasivas, empleados desmotivados; conduce a un clima negativo logrando resultados poco satisfactorios para la empresa.

## **2.2. ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Ordóñez y Gómez (2016) citado por Segura (2012) el clima organizacional fue introducido por primera vez en 1960 por la Psicología Organizacional, con el objetivo de estudiar a las personas, grupos y colectividades que forman una organización y que generan comportamientos diversos que afectan su ambiente de trabajo.

Por otro lado Alcover *et al;* (2012) expresan que el origen del estudio del clima organizacional puede situarse en las investigaciones sobre climas sociales realizadas por Kurt Lewin y sus colaboradores en la década de los años treinta del siglo XX, cuyo objetivo se centraba en representar cualquier proceso social particular. Esta importancia se encontraba asociada con los principios de la psicología de la percepción desarrollados por la escuela Alemania de la Gestalt, desde la que se defendía que las percepciones no dependen exclusivamente de las características particulares de los estímulos, sino también de las configuraciones que adoptan de cómo se organizan (Alcover *et al;* 2012).

A comienzos de los años sesenta del siglo pasado, autores como Likert y McGregor propusieron la utilización del clima organizacional (que en ocasiones también se denomina clima laboral), interesados sobre todo en analizar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. Así llega la definición actual de clima organizacional, que hace referencia a las percepciones que los individuos tienen del ambiente o contexto social del que forman parte (Alcover *et al*; 2012).

Ante este contexto se evidencia que el clima organizacional ha tenido diversos enfoques según estudios planteados; sin embargo, su finalidad principal es lograr que el talento humano perciba un adecuado ambiente laboral no solo en cuestiones de estructura sino también psicológica; pues las actitudes, relaciones interpersonales, ambiente físico, son variables que pueden atañer el desempeño del empleado y por ende el desarrollo normal de la organización.

### **2.3. DEFINICIÓN Y ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

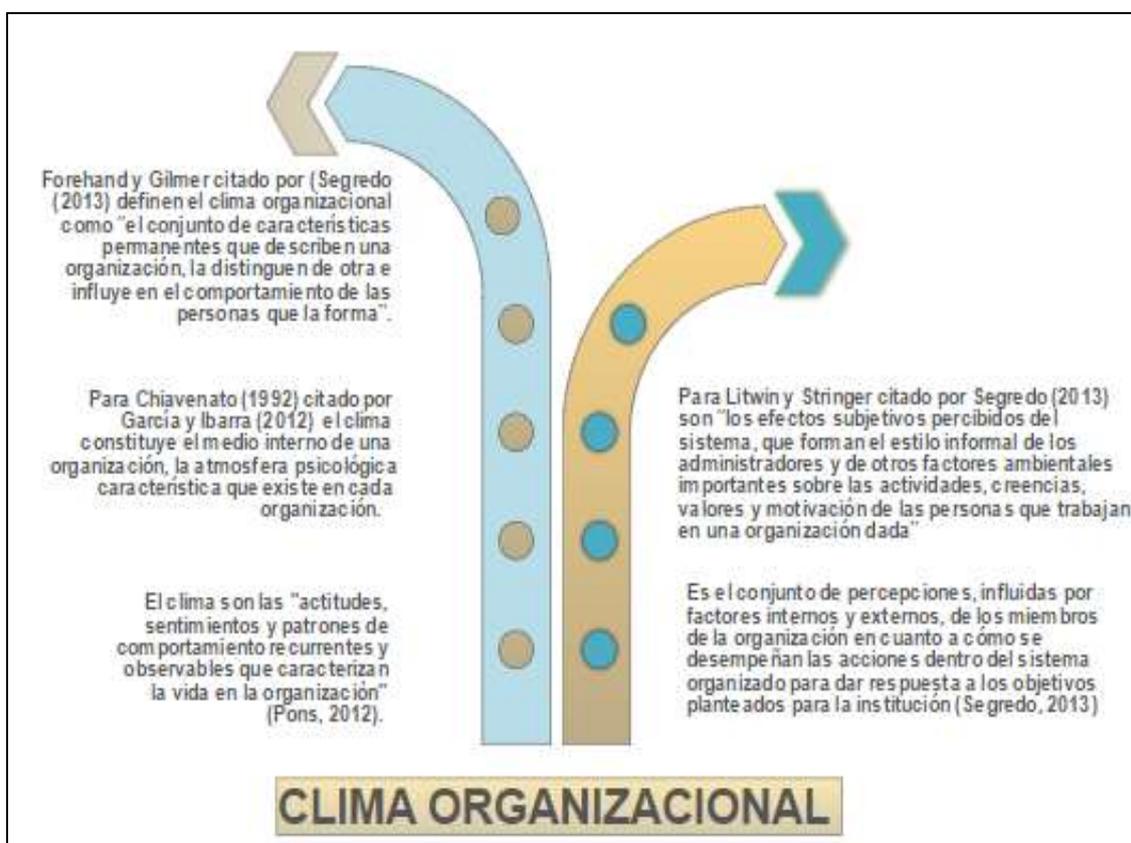
Según la teoría del clima organizacional de Lickert el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. A partir de aquí Sampedro (2012) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

**Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**Variables intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

**Variables finales:** Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

En la figura 2.2 se presenta la conceptualización del clima organizacional desde varios enfoques. **Figura 2.2.** Conceptualización del clima organizacional.



**Fuente:** Elaboración propia con base a criterios de autores consultados.

Existen varios enfoques para la definición del término dependiendo de los expertos que tratan el tema. Se han desarrollado cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales.

**Cuadro 2.1.** Enfoques del clima organizacional

ESTRUCTURAL	PERCEPTUAL	INTERACTIVA	CULTURAL
Payne y Pugh (1976) mencionan que los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización a la hora de tomar las decisiones, el número de niveles en la jerarquía etc.	James y Jones (1974) expresa que la perceptual incorpora la idea de que los individuos interpretan y responden a variables situacionales de una manera que es psicológicamente comprensible para ellos, y no considera que el clima sea un conjunto de descripciones objetivas de atributos estructurales específicos.	Joice y Slocum (1979) sostienen que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.	Morán y Volkwein (1992) dicen que se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional. La cultura organizacional se refiere a las estructuras de significado representados por valores, normas, conocimiento formal y creencias.

**Fuente:** Citado por Mañas *et al*; (1999).

Existe un sinnúmero de aspectos que pueden influir en el clima organizacional; puesto que, en la actividad laboral se presentan día a día situaciones a las que hay que saber enfrentar; para cumplir con los objetivos de la organización, lo cual se logra a través del involucramiento de cada uno de los trabajadores, fuerte compromiso, sentido de pertenencia y buen desempeño en cada una de las gestiones.

### 2.3.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Segredo, 2013).

Maldonado y Bustamante (2006) citado por Visbal (2014) propone tres razones que justifican la aplicación del estudio de clima organizacional:

- ✓ Es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización.

- ✓ El clima es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global.
- ✓ Permite la auto-reflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización.

Las instituciones para poder ser competitivas en un mercado cada vez más exigente requiere de un talento humano con capacidad de liderar y gestionar cada una de las tareas de manera eficiente; ello involucra que el ambiente de trabajo preste condiciones agradables y seguras para poder desempeñar determinadas actividades; lo que permitirá aumentar los beneficios en todos los niveles de la organización.

### **2.3.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Taguiri (1968) citado por Ramos (2012) el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización. Enseguida se presenta las particularidades del tema en cuestión.

- El clima es una configuración particular de variables situacionales
- Tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- Esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

Como se observa en la figura 2.3 existen otras características que define el concepto del clima organizacional.



**Figura 2.3.** Particularidades del clima organizacional.

Fuente: Serrate (2014).

La organización está compuesta de elementos físicos, tecnológicos y humano; cada uno de ellos tienen propiedades y características diferentes y cumplen determinadas funciones en la empresa. Si se lo relaciona con el clima organizacional significa que cada individuo percibe el contexto laboral a su manera; con diferentes puntos de vistas, característica que definen a una persona.

### **2.3.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Los diferentes factores que influyen y determinan el ambiente laboral de una organización se conforman por cuestiones internas y externas a ellos; siendo piezas claves para el éxito de una empresa, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores (García, *et al*; s.f.). Así por ejemplo la estructura de la organización y la jerarquía del puesto tienen gran influencia en el clima laboral; y, por otro lado, el clima organizacional tiene influencia en la

comunicación y las relaciones interpersonales, el compromiso del trabajador, la motivación, la salud y la seguridad en el trabajo (Arias y Arias, 2014).

En la siguiente figura 2.4 se especifica aquellos factores que tienen un impacto en el ambiente laboral.

**Figura 2.4.** Elementos que influyen en el clima organizacional.

LIDERAZGO	TOMA DE DECISIONES	COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	MOTIVACIÓN
El éxito de una organización depende de la calidad de liderazgo, pues es el líder quien dirige hacia la consecución de metas.	El proceso de toma de decisiones es de vital importancia para productividad de la misma.	Juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales, propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales.	Reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo.	Determina la conducta en los miembros de una organización. Desarrollando la capacidad de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

**Fuente:** Arias y Arias (2014).

Stringer (2001) citado por Serrano y Portalanza (2014) mencionan que existen otros factores importantes que determinan el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización. Entre los factores mencionados están:

- 1. Las prácticas del liderazgo:** estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados.
- 2. Convenios organizacionales:** comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades de avance, afectando el clima organizacional.
- 3. Estrategias:** influyen en la manera en como los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas.

Para contar con condiciones organizacionales adecuadas es necesario saber ¿Cómo se encuentra? y ¿cómo se siente? los empleados en el clima laboral; lo cual se logra mediante evaluaciones o diagnósticos organizacionales que permitirán conocer los factores que repercuten en cada una de sus labores.

#### 2.3.4. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Si bien es cierto, existen diversos enfoques del clima organizacional. Si se lo adapta a la realidad de la institución (específicamente en los talleres agroindustriales de la ESPAM) significa estudiar y comprender las percepciones que tienen los integrantes de la unidad para poder determinar el tipo de clima y el ambiente organizacional que vive. En el cuadro 2.2 se muestran tres tipos de clima.

**Cuadro 2.2.** Tipos de clima-ambiente organizacional.

TIPOS DE CLIMAS	
CLIMA PSICOLÓGICO	Parker <i>et al</i> ; 2003 citado por Alcover <i>et al</i> ; (2012) lo define como las percepciones individuales de las características del ambiente laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos. En consecuencia, la medida del clima es individual, obtenida por medio de las respuestas dadas por cada sujeto a un cuestionario. Resultados de investigación señalan que el clima psicológico presenta relaciones significativas con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento.
CLIMA AGREGADO	Es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo, si bien no resulta sencillo establecer que grado de acuerdo es necesario para agregar con garantías las percepciones individuales.
CLIMA COLECTIVO	Persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente través de técnicas estadísticas de agrupamiento.

**Fuente:** Alcover *et al*; (2012).

### 2.3.5. COMPONENTES Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Al hablar de componentes del clima se hace alusión a las variables que intervienen en su configuración, es decir, aspectos del entorno laboral y organizacional que influyen sobre el modo en que los miembros perciben su ambiente (Alcover *et al*; 2012).

**Cuadro 2.3.** Variables que influyen en cómo se conforman los climas

<b>COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Autonomía</b>	Responsabilidad y libertad personal en el trabajo, o que no se cuente con una supervisión estrecha.
<b>Cohesión</b>	Tipo de relaciones (bien de cooperación, bien de conflicto) entre los miembros, sociabilidad e intimidad.
<b>Confianza</b>	Confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
<b>Presión</b>	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad.
<b>Apoyo</b>	Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica.
<b>Reconocimiento</b>	Sistemas de recompensas, mecanismo de reconocimiento y de retroalimentación y de oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
<b>Imparcialidad</b>	Claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
<b>Innovación</b>	Posibilidades de innovación, presencia de desafíos y riesgos.

**Fuente:** Mañas *et al*; (1999) citado por Alcover, *et al*; (2012).

A partir de estas variables percibidas el clima se puede orientar entre lo favorable a cada una de ellas y a su conjunto o hacia los desfavorable. En este sentido, las consecuencias del clima, es decir, sobre qué variables influye él a su vez son muy variadas. Así, los resultados de las investigaciones han señalado que el clima influye sobre diversas facetas de la satisfacción laboral; que un clima de innovación no solo potencia esta en cuanto a resultados obtenidos, sino que también provoca un aumento de la cohesión y del compromiso de los miembros (Alcover *et al*; 2012).

Por otro lado Gibson (1979) citado por Ramos (2012) presenta en la figura 2.5 la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para

crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

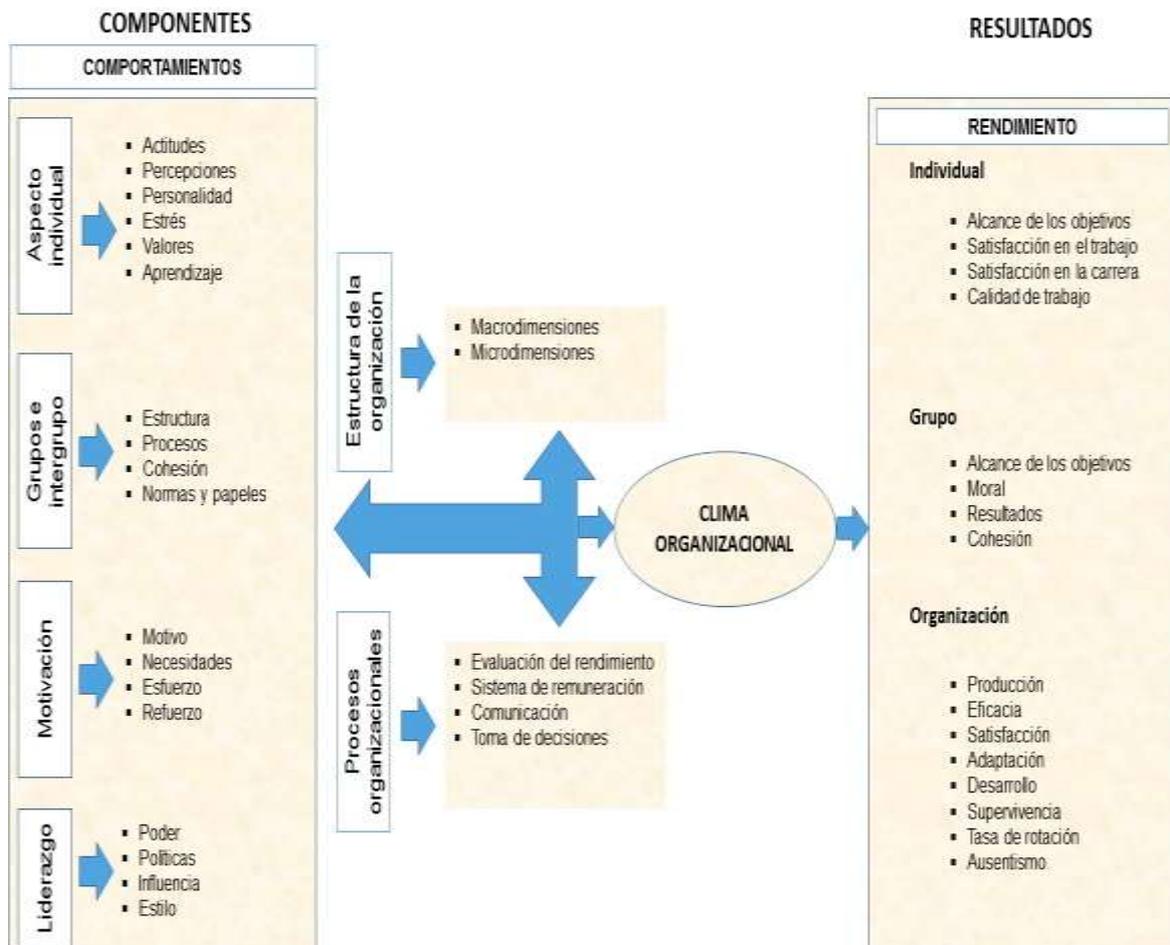


Figura 2.5. Componentes y resultados del clima organizacional.

Fuente: Ramos (2012); adaptado por la investigadora.

De todo esto se desprende que; cada organización es un mundo diferente, con diversos síntomas de problemas ya sea por remuneración, poco apoyo y confianza entre los niveles altos- medio y bajo, condiciones laborales poco satisfactorias etc.; las mismas que deben ser evaluadas para conocer su grado de influencia y; a partir de ello, realizar acciones de mejora.

### **2.3.6. MODELO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existen diferentes modelos para medir el clima organizacional, esto varía de acuerdo a la situación de la empresa; no obstante para analizar el entorno organizacional se propuso utilizar el modelo que se menciona a continuación.

#### **2.3.6.1. CUESTIONARIO DE RENSIS LIKERT. PERFIL ORGANIZACIONAL**

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo (García, 2009).

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones las cuales se pueden visualizar en el cuadro 2.4. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización (García, 2009).

### **2.3.7. DIMENSIONES Y VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las dimensiones son determinantes conductuales, surgen por la interacción social y reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización, es decir, el clima laboral. Estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar en el interior de ellas (Guillen, 2012).

Existen diferentes planteamientos teóricos de las dimensiones del clima organizacional; pues a través de la búsqueda bibliográfica investigadores como Brunet, Likert, Litwin y Stinger, entre otros; señalan dimensiones claves para medir el clima de la organización; esto se lo evidencia en el cuadro 2.4.

**Cuadro 2.4.** Dimensiones para la medición del clima organizacional

<b>Bowers y Taylor citado por García y Barraza (2014)</b>	<b>Brunet <i>et al.</i>(1992) citado por Vanegas (2013)</b>	<b>Likert (1969) citado por Vanegas (2013)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación y toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empeño</li> <li>• Obstáculo</li> <li>• Intimidad</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> <li>• Actitud</li> <li>• Puesto sobre la producción</li> <li>• Confianza</li> <li>• Consideración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de mando</li> <li>• Naturaleza de los procesos de comunicación</li> <li>• Fuerzas motivacionales</li> <li>• Procesos de influencia y de interacción</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Fijación de los objetivos</li> <li>• Procesos de control</li> <li>• Objetivos de resultados de perfeccionamiento</li> </ul>
<b>Schneider y Bartlett (1968) citado por Vanegas (2013)</b>	<b>Halpin y Crofts (1963) citado por Vanegas (2013)</b>	<b>Litwin y Stinger (1978) citado por (Fiallo <i>et al.</i>; 2015)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la dirección</li> <li>• Interés por los nuevos empleados</li> <li>• Conflicto independenciamiento de los agentes</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Estructura organizacional</li> </ul>	<p>En un contexto educativo tiene en cuenta los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión entre el cuerpo docente</li> <li>• Moral del grupo</li> <li>• Apertura de espíritu</li> <li>• Consideración</li> <li>• Nivel afectivo de las relaciones con la dirección</li> <li>• Importancia de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Desafío</li> <li>• Relaciones</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Estándares</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Identidad</li> </ul>
<b>Pritchard y Karasick citado por (Ramos, 2012)</b>	<b>Steers citado por (Ramos, 2012)</b>	<b>Meyer citado por (Ramos, 2012)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Conflicto contra cooperación</li> <li>• Relaciones sociales</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Relación entre rendimiento y remuneración</li> <li>• Niveles de ambición de la empresa</li> <li>• Estatus</li> <li>• Flexibilidad de innovación</li> <li>• Centralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Refuerzo</li> <li>• Centralización del poder</li> <li>• Posibilidad de cumplimiento</li> <li>• Formación y desarrollo</li> <li>• Seguridad contra riesgo</li> <li>• Apertura contra rigidez</li> <li>• Estatus y moral</li> <li>• Reconocimiento y retroalimentación</li> <li>• Competencia y flexibilidad organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Normas</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Claridad organizacional</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia de acuerdo a fuentes de autores consultados.

En el cuadro 2.5 se ilustra otras dimensiones básicas con las respectivas categorías o sub-variables.

**Cuadro 2.5.** Dimensiones y Variables del clima organizacional.

DIMENSIONES	DEFINICIÓN	VARIABLES	INVESTIGADORES
<b>AUTONOMÍA INDIVIDUAL</b>	Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad para desempeñarse en su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Resultados y recompensas</li> <li>▪ Riesgo</li> <li>▪ Relaciones</li> <li>▪ Cooperación</li> <li>▪ Estándares</li> <li>▪ Conflictos</li> <li>▪ Identidad</li> </ul>	Kahn (1964); Gilmer y Forehand (1964); Litwin y Stringer (1967); Tagiuri (1966) y Likert (1967).
<b>GRADO DE ESTRUCTURA Y SU INFLUENCIA EN EL CARGO DESEMPEÑADO</b>	Es la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias utilizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Estándares</li> <li>▪ Control,</li> <li>▪ Resultados</li> <li>▪ Apoyo</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Relaciones</li> <li>▪ Conflictos</li> <li>▪ Obstáculos</li> </ul>	Schneider y Bartlett (1968) Friedlander y Margulird (1969); Bowers y Stern (1970) Payne (1971) y Naylor (1972).
<b>ORIENTACIÓN HACIA LA RECOMPENSA</b>	Incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permita alcanzar satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Apoyo y confianza</li> <li>▪ Resultados y Recompensa,</li> <li>▪ Riesgo impulso e Innovación</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>▪ Estándares</li> </ul>	Pritchard y Karasick (1973); Moss (1974) Downey et al; (1974) Sims y la Follette (1975).
<b>CONSIDERACIÓN, ENTUSIASMO Y APOYO</b>	Propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Estándares</li> <li>▪ Riesgo y responsabilidad resultados y recompensa</li> <li>▪ Apoyo y confianza</li> <li>▪ Comunicación</li> </ul>	Gavin (1975); Steers (1977) Jones y James (1979)
<b>ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO Y LA PROMOCIÓN EN EL TRABAJO</b>	Hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Estándares</li> <li>▪ Resultados y recompensas</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>	James y Sells (1983); Schnake (1983); Prakasam (1986) Slocum (1988)

Fuente: Méndez (2006).

Para llevar a cabo un diagnóstico organizacional es necesario identificar la dimensión a evaluar y las variables que la componen; a través de la utilización

de instrumentos de diagnóstico que permitirán conocer con exactitud cuáles de éstas; están afectando directa o indirectamente al centro agroindustrial.

## 2.4. CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES

Una organización está compuesta de elementos humanos, tecnológicos y materiales que trabajan en conjunto para producir bienes y servicios. Si se lo adapta a la realidad objeto de estudio significa examinar cuales de las variables del medio, personales y estructura influye en el ambiente de trabajo. A continuación se muestra en la figura 6 la relación directa e indirecta del clima organizacional con las variables de satisfacción, calidad de vida, motivación, cultura y liderazgo.

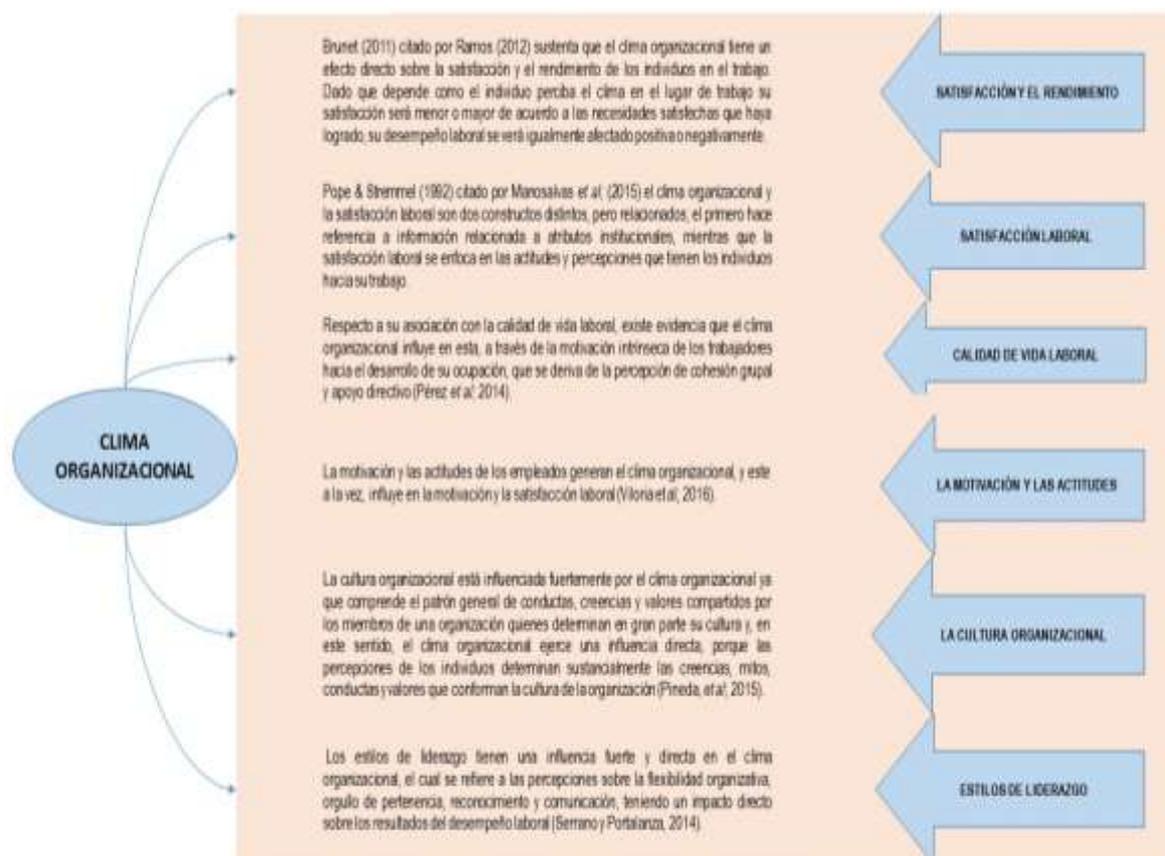


Figura 2.6. Relación del clima organizacional con otros conceptos.

Fuente: Elaborado por los autores.

## 2.5. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO

Martín y Colbs (2002) citado por Varela y Izcurdia (2012) sostiene que el análisis y diagnóstico del clima organizacional facilita: identificar fuentes de conflicto de estrés o insatisfacción, las cuales provocan actitudes negativas frente a la organización; y delinear modos de intervención enfocados especialmente en los aspectos problemáticos que requieran de un abordaje específico.

En la ilustración 2.6 se visualiza diferentes conceptualizaciones del diagnóstico.

**Cuadro 2 6.** Conceptualizaciones de diagnostico

AUTOR	DEFINICIÓN
Grave y Seixas 1998 citado por Bessa (2012)	Lo define como una herramienta de construcción de conocimiento acerca de la realidad de la organización, que permite la evaluación de desempeño, la previsión del comportamiento de las variables ambientales y la toma de decisiones.
Bueno (2007) citado por Hernández y Morales (2016)	Representa una recopilación de datos o de información acerca de los procesos, la cultura, las costumbres los valores del sistema y de los sub-sistemas.
Rodríguez (2000) citado por Hernández y Morales (2016)	Sirve para hacer una recolección de datos concretos sustentables sobre alguna situación de la organización para llevar un programa de intervención que busca el desarrollo de la organización.
Bernal <i>et al;</i> ( 2015)	Toma en cuenta las percepciones de los trabajadores, a fin de que la lata gerencia tenga una opinión compartida de la atmosfera de trabajo y con base a ello diseñar planes de acción que favorezcan el desempeño de los empleados.

**Fuente:** Elaboración propia con base a criterios de autores consultados.

En otras palabras, el diagnóstico es un proceso analítico que ayuda a la organización a conocer la situación de los puntos fuertes o débiles que existen en la empresa; y partir de ello, buscar soluciones que generen cambios en el sistema.

## 2.6. MODELOS DE DIAGNÓSTICO

A continuación, se abordan los modelos más representativos de modelos de diagnóstico. Según se muestra en el cuadro 2.7

**Cuadro 2.7.** Definición, subsistemas y ventaja de los modelos de diagnósticos

	MODELO DE DIAGNÓSTICO SOCIO-TÉCNICO DE TAVISTOCK	MODELO DE DIAGNÓSTICO DE WEISBORD	MODELO DE DIAGNÓSTICO DE FRENCH Y BELL.	MODELO DE DIAGNÓSTICO DE MINTBERG	MODELO DE DIAGNÓSTICO DO IT YOUR SELF
<b>DEFINICIÓN</b>	Concibe a la organización como un sistema abierto que está en constante interacción con su entorno.	Está enfocado en el bienestar, y no en los problemas, para ayudar a las personas a lograr el futuro elegido y crear lugares de trabajo con significado y comunidad.	Tiene íntimamente relacionados los aspectos de la organización, claramente marcados y unidos por un subsistema administrativo que está constantemente interactuando con los subsistemas.	Es un modelo planteado en aspectos que están directamente relacionados con las estructuras organizacionales.	Contempla a la organización como una estructura dividida.
<b>SUBSISTEMAS</b>	Tarea y Tecnología Procesos Sociales Estructura.	Propósitos Estructura Recompensas Mecanismos útiles Relaciones y Liderazgo.	Técnico Estructural Psico-social Valores Administrativo	Supervisión Directa Burocracia mecánica Burocracia profesional Forma divisional Androcracia.	Estructura de la organización, aspectos relevantes de cultura organizacional aspectos relevantes de los procesos.
<b>VENTAJA</b>	Facilidad en la que se pueden organizar las vías de intervención, ya que los subsistemas están bien estructurados y se puede identificar de manera concreta lo que está ocurriendo en la empresa.	Da mayor importancia a los aspectos que tienen que ver con la cultura de la empresa.		Considera la división de tareas como base esencial, se puede hacer una división en 5 partes dentro de la organización son: La alta gerencia; Las gerencias; Los operativos; (la línea de Staff); y Los servicios indirectos.	Permite que se adapte a las necesidades de la organización y se intervenga en lo que la organización este necesitando,

**Fuente:** Hernández y Morales (2016).

Para generar resultados fiables, es necesario elegir modelos de diagnósticos que se ajusten a las necesidades de la organización, a fin de proporcionar información veraz; conduciendo a la gestión de dirección a tomar adecuadas decisiones y así, cumplir con los objetivos establecidos.

## **2.7. HERRAMIENTAS O INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Para Méndez (2006) citado por Gandara (2014) la medición y análisis de clima organizacional implica, en primera instancia, definir el modelo teórico a utilizar pues permite precisar los objetivos, determinar las variables, explicar los fundamentos básicos en los cuales se fundamenta el modelo teórico, construir la herramienta (cuestionario), proponer un sistema de recolección de datos, precisar el manejo que se le va a dar a la información, analizar e interpretar los resultados y con base en ello definir intervenciones concretas orientadas a su mejoramiento.

Dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello (Segredo, 2013). De acuerdo con Brunet (1987) citado por Gandara (2014) para medir el clima organizacional se utiliza principalmente el cuestionario escrito, en el cual se hacen preguntas que describen hechos particulares de la organización. Estos cuestionarios se utilizan en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo de las percepciones individuales de la organización.

La medición del clima organizacional en los talleres agroindustriales implica la obtención de bases teóricas que permitan direccionar el estudio y cumplir con el objetivo de la investigación. A partir de ello, se podrá definir las dimensiones y variables pertinentes a la situación con lo cual se pueda diseñar y aplicar encuestas y entrevistas que serán distribuidas a los empleados del área referenciada.

## **2.8. PLAN DE MEJORA**

Los planes de mejora se basan en una nueva filosofía de gestión que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones, pone el acento en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientado a su mejora continua (Espíñeira, 2012).

Un plan de mejora se convierte en un instrumento eficaz para fortalecer aquellas variables que se encuentran en un estado crítico; es decir este modelo permite encaminar acciones estratégicas que conduzcan a la mejora efectiva de la organización.

## **2.9. AGROINDUSTRIA**

La agroindustria se refiere a la sub serie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca. (Guzmán *et al*; 2016).

No existe una definición única del término de agroindustria, reconocida universalmente. Diversos autores han planteado una serie de conceptos coincidiendo en dos criterios básicos: a) materia prima de origen agrícola, pecuario, forestal o pesquera, y b) proceso de adaptación, conservación, transformación y comercialización. Entonces esta puede ser clasificada según su origen, su tipo de transformación, propiedad, organización y tamaño; y desagregada en función de los fines que se busquen (Boucher, 2000).

## **2.10. CONCEPTO DE TALLERES AGROINDUSTRIALES**

Se ocupa de estudiar la función operativa y de gestión de las actividades inherentes al proceso de producción, conservación, transformación, aprovechamiento de subproductos y comercialización de materias primas de

origen biológico, con aplicaciones alimentarias y no alimentarias (Universidad Autónoma de Occidente, s.f.).

## **2.11. TALLERES AGROINDUSTRIALES DE LA ESPAM MFL**

Los talleres de procesos agroindustriales son el complemento práctico de la capacitación técnica de los/as estudiantes de la carrera de Agroindustrias, mediante la cual pueden aprender a través de la experimentación práctica, tecnologías y técnicas innovadoras que actualmente se utilizan en la industria alimenticia (Montesdeoca, 2010).

La planta peletizadora, cuya capacidad promedio es de 1 Tm/h, produce alimentos balanceados para aves, ganado vacuno y porcino en sus diferentes etapas a precios muy por debajo de los existentes en el mercado. Así mismo, ofrece numerosos servicios a los pequeños y medianos productores ganaderos y avícolas de la comunidad manabita, tales como: asesoría técnica en nutrición y la posibilidad de que estos puedan peletizar sus piensos a un costo simbólico. El taller de procesos lácteos elabora derivados tradicionales: queso fresco pasteurizado, yogur y dulces de leche. Además, dispone de equipos con tecnología italiana para el procesamiento de helados artesanales y sorbetos, lo que ha permitido “investigar y desarrollar” nuevas formulaciones en el campo de la heladería (Montesdeoca, 2010).

Las materias primas y productos con calidad ESPAM MFL son sometidos, permanentemente, a rigurosas pruebas de calidad microbiológica y bromatológica en los modernos laboratorios de esta institución, con el propósito de garantizar su idoneidad durante el procesamiento, conservación y expendio de aquellos (Montesdeoca, 2010).

En efecto los talleres agroindustriales son centros de investigación que permiten la creación de proyectos productivos, utilizando un recurso humano competente y equipos eficientes para el buen desarrollo de los procesos de producción agroindustrial.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

El desarrollo de la investigación implica un proceso sistemático en los que hay que cumplir una serie de actividades o pasos; para otorgar seriedad y cientificidad al estudio; para lo cual es necesario el uso de técnicas, métodos e instrumentos de medición acorde a las necesidades del estudio que permiten dar respuestas veraces a los objetivos de la investigación.

### 3.1. UBICACIÓN

El estudio sobre el diagnóstico del clima organizacional se realizó en los Talleres Agroindustriales de la ESPAM-MFL; ubicado en el Campus Politécnico Sitio "El Limón" del cantón Bolívar, provincia de Manabí.

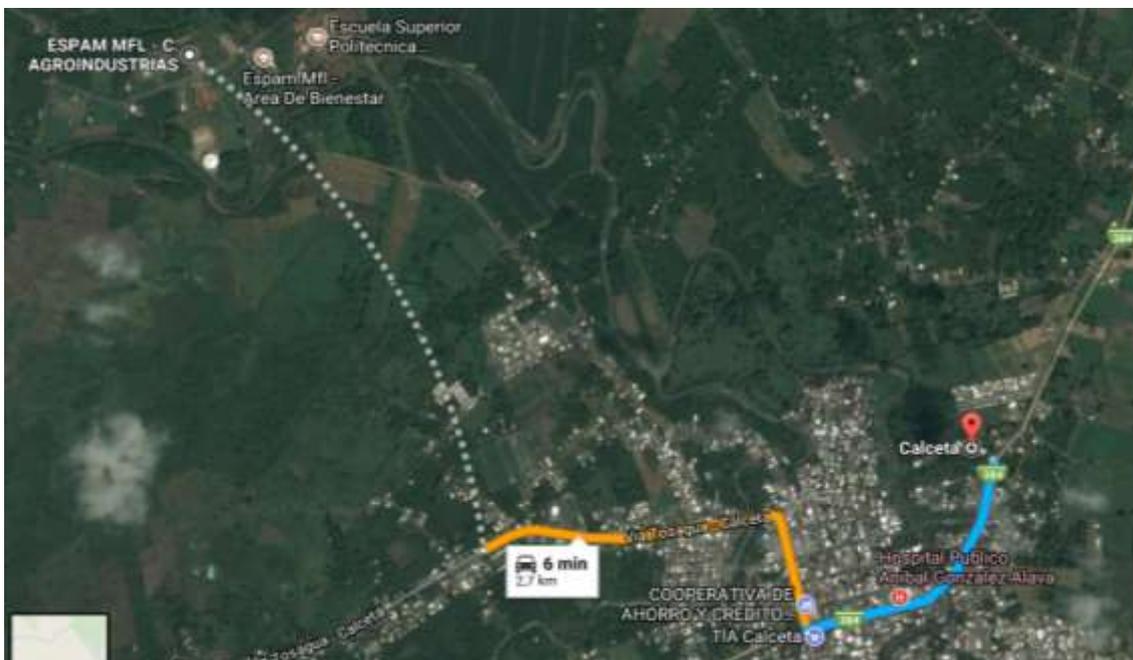


Figura 1. Campus politécnico El Limón

Fuente: página web de la ESPAM MFL

### 3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tuvo una duración de 9 meses en todo su proceso de desarrollo.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables sometidas al proceso de la investigación son las siguientes:

**Variable independiente:** Diagnóstico del clima organizacional.

**Variable dependiente:** Desempeño organizacional en los Talleres Agroindustriales de la ESPAM MFL.

### 3.4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es cualitativo y cuantitativo, de tipo no experimental, según Bedregal *et al.*, (2017) estos métodos mixtos permiten responder a preguntas de investigación complejas, que abordan aspectos cuali-cuantitativos sobre tópicos de interés. Lo cual lleva a concluir que el estudio tiene estos dos enfoques, pues se comprendió la situación de cada una de las variables del clima organizacional desde la percepción de los empleados, permitiendo junto con el método cuantitativo describir los puntos fuertes y débiles del objeto de estudio.

### 3.5. POBLACIÓN

Una población es el conjunto total de elementos del que se puede seleccionar la muestra y está conformado por elementos denominados unidades de muestreo o unidades muestrales, con cierta ubicación en espacio y tiempo (García, 2013). En la presente investigación el universo de estudio es finito y lo constituyen las 11 personas que laboran en las diferentes áreas, por lo tanto al ser una pequeña población en la que se conoce el número de individuos no es necesario determinar el tamaño muestra; pues según el autor antes indicado ésta es un subconjunto de la población que se obtiene por un proceso o estrategia de muestreo.

A continuación se detalla la planilla del colectivo laboral de la unidad en los Talleres Agroindustriales.

**Cuadro 3.1.** Trabajadores de los Talleres Agroindustriales

NOMBRES	CARGO	ÁREA
Jesús Oliverio Muñoz Cedeño	Coordinador	Harinas y balaceados
José Armando López Leones	Técnico	
Gilbert Vergara Vélez	Técnico	
Gabriel Humberto Ureta Navarrete	Auxiliar	
Roberto Octavio Zambrano Santos	Técnico	Cárnicos
Gabriel Josue Dillon Fernández	Auxiliar	
Mariuxy Yessenia Vélez Chávez	Técnico	Lácteos
José Atanasio Santana Guerrero	Auxiliar	
Gabriel Fernando Velásquez Fortty	Técnico	Frutas y vegetales
Diana Elizabeth Delgado Mendoza	Técnico de calidad (análisis sensorial)	Calidad
Adrián Filamir Vidal Loor	Técnico	

Fuente: Dirección de Carrera de Agroindustria.

### 3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

#### ▪ Investigación de campo

Tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio (Baena, 2014). Vista de esta forma el estudio se sustentó en este tipo de investigación ya que se observó, exploró, analizó y midió de forma directa el ambiente laboral, valiéndose de técnicas como la entrevista y encuestas estructuradas que permitieron la recolección de información directa desde dirección de carrera y coordinadores en el lugar de los hechos (Talleres Agroindustriales).

#### ▪ Investigación documental

De acuerdo a Ramírez y Zwerg (2012), la investigación documental se sirve de datos extraídos a partir del análisis, revisión e interpretación de documentos que aportan información relevante para la comprensión del fenómeno, es así; que mediante el desarrollo de una perspectiva teórica a través de la consulta de investigaciones en libros y artículos científicos se pudo analizar, describir y profundizar tópicos como: variables e indicadores del clima organizacional, desempeño organizacional, satisfacción laboral; y otras temáticas pertinentes al tema objeto de análisis.

- **Investigación aplicada**

La investigación aplicada, concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales, y destinan sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantean la sociedad (Baena, 2014). A partir del sustento teórico se facilitó, enriqueció y produjo nuevos conocimientos con lo cual se pudo aplicar dichos conceptos a la práctica; permitiendo dirigir y desarrollar cada una de las actividades de la investigación de manera eficiente para el cumplimiento del objetivo propuesto.

### **3.7. MÉTODOS**

- **Método analítico**

Entendiéndose a este método como un procedimiento para llegar a la comprensión mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos (Pérez y Lopera, 2016), a través del cual se observó y analizó minuciosamente cada una de las dimensiones (trabajo en equipo, liderazgo y comunicación), para entender su esencia. En efecto, para comprender las percepciones de la fuerza laboral fue necesario estudiar las características propias de cada miembro; pues existen diferencias individuales entre los integrantes de la organización; puesto que cada colaborador tiene distintas actitudes hacia el espacio físico, necesidades, comportamientos, cultura, entre otros.

- **Método descriptivo**

Exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado; sin introducir modificaciones (Rojas, 2015). Es así que como resultado de las técnicas puestas en ejecución se pudo organizar, comprender e interpretar ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está? y ¿Cómo se encuentra? la situación objeto de estudio permitiendo identificar las características específicas de cada una de las variables exploradas por el investigador.

- **Método de diagnóstico (Delphi)**

La etapa de selección de expertos es fundamental en la aplicación de un ejercicio Delphi, ya que de ello dependerá la confiabilidad de los resultados a obtener (Ramírez y Zwerg, 2012), en consecuencia de lo antes citado se utilizó esta metodología para garantizar y valorar la validez de las variables del clima organizacional; este proceso implicó la elección adecuada de expertos con formación y experiencia del tema objeto de estudio.

### **3.1. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS**

- **Técnica de la entrevista**

Ramírez y Zwerg (2012), señalan que la entrevista ofrece la posibilidad de ampliar o contrastar los conceptos determinados, siendo relevante en primer lugar solicitar el consentimiento expreso y específico del personal competente a cargo de los Talleres Agroindustriales, para conseguir su compromiso y colaboración en cada uno de los procesos de trabajo ya sea de carácter cualitativo o cuantitativo. A partir de la autorización respectiva se familiarizó el tema objeto de estudio; dando a conocer la importancia de la misma a todos los miembros de nivel alto, medio y bajo.

- **Técnica de la encuesta**

Ramírez y Zwerg (2012), mencionan que esta técnica provee mayor información en forma precisa y facilita el lenguaje de variables y su cuantificación. Con esa finalidad se realizó una encuesta estructurada dirigida a los trabajadores de los talleres Agroindustriales de la ESPAM-MFL para conocer las diversas percepciones, necesidades y perspectivas que tienen los colaboradores respecto al clima organizacional en la cual se desenvuelven.

- **Kendall**

De acuerdo a Picado (2008), entre mayor sea el valor Kendall, más fuerte será la asociación; generalmente el coeficiente Kendall de 0.9 ó mayores son considerados muy buenos, lo que implica que los evaluadores están aplicando

esencialmente el mismo estándar cuando evalúan las muestras. Bajo esta noción se utilizó esta herramienta para determinar el grado de concordancia que existe entre el grupo de expertos; con lo cual se demostró con objetividad el nivel de validez del contenido.

- **La matriz de priorización**

La aplicación de esta matriz conlleva un paso previo de determinación de las opciones sobre las que decidir, así como de identificación de criterios y de valoración del peso o ponderación que cada uno de ellos tendrá en la toma de decisiones (Aiteco, s.f.).

Luego de la aplicación del método Kendall, se utilizó la matriz de priorización con la finalidad de seleccionar las variables que tienen un mayor peso. Para ello se realizó la ponderación de cada una de las variables obtenidas en el cuadro 4.4 logrando de esta manera reducir el número de variables a evaluar.

### **3.8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- **Encuesta**

Para la recopilación de datos en relación al clima organizacional se realizó un cuestionario de preguntas para las variables: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación (Bravo, 2017).

- **Entrevista**

Se ejecutó una entrevista con preguntas abiertas al director del área de los talleres Agroindustriales con la finalidad de conocer y profundizar el estado interno de la organización como, por ejemplo: estructura, misión, visión, cantidad de empleados, cartera de productos entre otros elementos de interés.

### **3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se estableció una secuencia metodológica compuesta por cuatro fases, en donde cada una de ellas incluye una serie de actividades, que son descritas a continuación.

#### **3.9.1. ETAPA 1.- Evaluación de la situación actual del clima organizacional en los talleres objeto de estudio.**

En esta fase inicial se incluyeron las siguientes actividades:

**Actividad 1:** Identificación de las características a evaluar.

Para evaluar la situación actual en los Talleres agroindustriales de la ESPAM (MFL) se aplicó el modelo EFQM con la finalidad de conocer la realidad del centro agroindustrial. Según Pastor *et al.*, (2013), éste modelo basa su enfoque en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados; son claves en el enfoque de ambos, el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados. Es así; que mediante la aplicación de un cuestionario de entrevista (Ver anexo 1) basados en los diferentes elementos que la integran (valores, modelo de gestión, procesos, resultados, etc.) se recopiló información para seleccionar las variables que inciden en el clima organizacional de la unidad; como también a través de la revisión de aportes teóricos de diversos autores. A partir de ello, se recopilaron 19 variables (Ver anexo 2-B).

**Actividad 2:** Selección de expertos.

Para la selección de expertos se basó en la propuesta de Ramírez y Toledo (2005), citado por Michalus (2015), quien menciona tres actividades secuenciales:

- a) **Determinación del número de expertos.-** El grupo de expertos participantes en el proceso fué de 10 individuos según el autor antemencionado la cantidad mínima exigible es de siete (7) individuos, hasta un máximo de (50).

**b) Definición de criterios de valuación y autovaloración de candidatos.-** los criterios propuestos para seleccionar a los expertos son los siguientes:

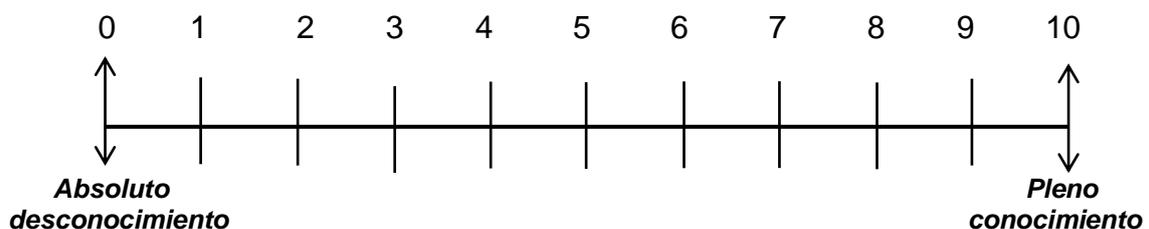
- ✓ Demostrar disposición a participar de la encuesta y tener tiempo real para hacerlo.
- ✓ Disponer de una capacidad de análisis para comprender la problemática planteada y emitir un juicio confiable, así como capacidad prospectiva para analizar las situaciones que se podrían producir a partir de la aplicación de la solución propuesta.
- ✓ Poseer alta competencia (calculada a través del coeficiente de competencia K).

Para determinar el coeficiente de competencia del equipo de experto se utilizó la siguiente expresión:

$$K = \frac{1}{2} \cdot (K_c + K_a) \quad (3.1)$$

**( $K_c$ )** Coeficiente de conocimiento o información

El coeficiente de conocimiento o información  $K_c$  se calcula sobre la base de la valoración del propio experto acerca del conocimiento o información que considera tener acerca de los temas sobre los que se le consulta (Michalus, 2015). En este caso la selección de candidatos se realizó teniendo en cuenta las competencias profesionales en la rama de Ing/Mg en Administración de Empresas, en Negocios, gestión empresarial y Talento humano, etc; con conocimientos en temas de diagnósticos organizacionales, relaciones humanas, liderazgo, entre otros. En donde cada experto debe valorar en una escala de 0 a 10 puntos, el nivel de conocimiento que posee. Tal como se muestra en la figura 2:



**Figura 2.** Escala del nivel de conocimiento

**Fuente:** Realizado por Michalus (2015) y adaptado por la autora.

( $K_a$ ) Coeficiente de argumentación o fundamentación

De acuerdo a la teoría citada por Michalus éste coeficiente es determinado como el resultado de la puntuación que el propio experto asigna a las principales fuentes de conocimiento conforme con los niveles altos, medios y bajos. Las fuentes de argumentación y los puntos asignados varían de acuerdo con la investigación y el criterio del investigador.

**c) Evaluación y selección final de candidatos.-** Se conformó el equipo de expertos de 7 candidatos, determinado a partir del coeficiente de competencia (K); dicho proceso se evalúa utilizando la siguiente escala:

**Cuadro 3.2.** Escala de evaluación

<b>Si: <math>0,80 &lt; K \leq 1,00</math></b>	<b>=</b>	Candidato con una competencia (alta).
<b>Si: <math>0,50 &lt; K \leq 0,80</math></b>	<b>=</b>	Candidato con una competencia (media).
<b>Si: <math>K \leq 0,50</math></b>	<b>=</b>	Candidato con una competencia (baja); si fuera este el caso, entonces se descarta como experto.

**Fuente:** (Michalus, 2015).

**Actividad 3:** Diseño del instrumento de recolección de datos.

Luego de conformar el equipo de expertos se diseñó matrices de valoración para que el experto califique el grado de importancia que tiene determinada variable, a partir de ello se aplicó el método Kendall para comprobar el nivel de concordancia que existe en la valoración de dichas variables.

Finalmente se procedió a la reducción de variables, aplicando la matriz de priorización con lo cual se obtuvo y definió las variables que inciden en el clima organizacional.

**Actividad 4:** Consulta a expertos.

El envío del documento (matriz de calificación) se lo entrego de manera física, dicho escrito contenía una explicación clara para el llenado del instrumento de valoración.

### 3.9.2. ETAPA 2.- Elaboración del instrumento de diagnóstico de acuerdo a las variables seleccionadas del clima organizacional.

En la segunda etapa de la investigación se desarrollaron las siguientes actividades:

#### Actividad 1: Diseño de la herramienta de diagnóstico.

Con el objetivo de obtener información precisa de las actitudes o percepciones de los empleados respecto al ambiente en la que desempeña su trabajo se utilizó los siguientes indicadores, que evaluaron la situación en la cual se encuentran las variables, tal como se detalla a continuación:

**Cuadro 3.3.** Indicadores de evaluación

	Categoría	Indicador	Porcentaje	Nivel
<b>N</b>	Nunca	1	0 al 34%	Muy Bajo
<b>RV</b>	Rara vez	2	35% al 49%	Bajo
<b>AV</b>	Algunas veces	3	50% al 74%	Medio
<b>F</b>	Frecuentemente	4	75% al 89%	Alto
<b>S</b>	Siempre	5	90 al 100%	Muy alto

**Fuente:** Elaboración propia.

#### Actividad 2: Aplicación del instrumento de evaluación.

Se desarrolló un cuestionario de preguntas dirigida a los 11 empleados de la unidad de los Talleres Agroindustriales.

El cuestionario consistió en 59 indicadores agrupados en tres dimensiones: (19) trabajo en equipo, (24) liderazgo y (16) comunicación, los cuales permitieron medir el clima organizacional en los Talleres Agroindustriales.

**Cuadro 3.4.** Dimensiones e indicadores para evaluar el clima organizacional

Dimensión	Conceptualización	Indicadores	Autor
<b>Trabajo en equipo</b>	Es considerado como un punto clave y una ventaja competitiva, generando un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo, permitiendo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entendimiento</li> <li>▪ Cooperación</li> <li>▪ Tolerancia</li> </ul>	(Montoya, 2012)

	aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo( Torrelles <i>et al.</i> , 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencia de planificación</li> <li>▪ Adaptabilidad</li> <li>▪ Flexibilidad</li> <li>▪ Relaciones interpersonales</li> </ul>	Baker <i>et al.</i> , (2005) citado por Torrelles <i>et al.</i> , (2011)
<b>Liderazgo</b>	Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas por la capacidad o habilidad de orientarlas y convencerlas para ejecutar las actividades asignadas, y llevar a efecto eficientemente los objetivos de la organización (Serrate, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interacción</li> <li>▪ Actitud</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Compromiso</li> </ul>	(Koh, 2014)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección</li> <li>▪ Estímulo de la excelencia</li> <li>▪ Solución de conflictos</li> </ul>	(Serrate, 2014)
<b>Comunicación</b>	Proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización (Segredo, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber escuchar</li> <li>▪ Poder de convencimiento</li> <li>▪ Preguntar</li> <li>▪ La calidad con que se emiten los mensaje</li> <li>▪ Ejemplaridad</li> </ul>	(Borroto y Nogales, 2015)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estímulo al desarrollo organizacional</li> <li>▪ Aporte a la cultura organizacional</li> <li>▪ Proceso de retroalimentación</li> <li>▪ Estilos de comunicación</li> </ul>	(Segredo, 2013)

Fuente: Adaptado según los autores.

### 3.9.3. ETAPA 3.- Analizar los resultados obtenidos del instrumento de evaluación.

**Actividad 1:** Recopilación y análisis global del clima organizacional en los Talleres Agroindustriales.

Luego de la aplicación de la metodología cuantitativa se describió a través de gráficos estadísticos la situación global de las dimensiones trabajo en equipo, liderazgo y comunicación con la finalidad de conocer cuales variables de dichas dimensiones se encuentran en un nivel bajo, medio y alto; pudiendo de esta manera tomar acciones de mejora a aquellos elementos que se encuentra en una situación desfavorable.

### **3.9.4. ETAPA 4.- Proponer un plan de mejoras que contribuya a la mejora del clima organizacional de los talleres agroindustriales ESPAM MFL**

En la última etapa de la investigación se desarrollaron las siguientes actividades:

**Actividad 1:** Determinación de acciones de mejora.

Una vez identificado los indicadores fuertes y débiles se procedió a detectar y priorizar los problemas que tienen mayor incidencia en el clima organizacional de los Talleres, a través de una herramienta metodológica (diagrama de Pareto) de tal manera que las acciones de mejoras se enfoquen en los indicadores que tienen un mayor impacto conduciendo a una adecuada toma de decisiones.

**Actividad 2:** Propuesta del plan de mejora.

Una vez establecido el orden de prioridad de los indicadores objeto de análisis se diseñó un plan de mejora utilizando la técnica 5W+H. De acuerdo a Trías *et al.*, (2011) esta metodología de análisis empresarial consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW). Modelo que facilito llevar una adecuada planificación de las acciones de mejora.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado, se sintetizan los resultados encontrados en las diferentes etapas del proceso de investigación realizado en los Talleres Agroindustriales de la ESPAM-MFL.

### 4.1. ETAPA 1.- Evaluación de la situación actual del clima organizacional en los talleres objeto de estudio.

Una vez evaluada la situación de los Talleres Agroindustriales aplicando los 9 criterios del modelo EFQM, se caracterizaron e identificaron ciertas variables que se encuentran en una situación débil; pues en concordancia con Martínez *et al.*, (2012) esta herramienta permite obtener una primera fotografía sobre la situación de la organización, de un modo genérico y sin excesivos detalles.

A continuación se detalla el conjunto de criterios sometidos a evaluación para la recopilación de las variables, que inciden en el clima organizacional:

**Cuadro 4.1.** Compilación de criterios para la elección de variables

A. CRITERIOS AGENTES	B. CRITERIOS RESULTADOS
<p data-bbox="323 1294 427 1321"><b><u>Liderazgo</u></b></p> <p data-bbox="225 1357 780 1659">Los directivos practican un tipo de clima participativo; suscitado por la formación y continúa capacitación permanente; sin embargo, existe personal que no demuestra su capacidad y entrega en sus funciones, así como también hace falta un poco de comunicación y el involucramiento de todo el equipo para el proceso de toma de decisiones. Manifiestan que si existiera un reglamento sería más viable porque cada uno conoce sus funciones, facilitando el cumplimiento de las actividades que permita lograr la excelencia.</p>	<b><u>Resultados en los Clientes</u></b>
<b><u>Política y Estrategia</u></b>	<b><u>Resultados en el Personal</u></b>
En las diferentes áreas no se tiene definida y entendida por todo el personal la misión, visión, objetivos y políticas de la organización.	Para que la organización alcance un mayor rendimiento se trata de mejorar el conocimiento y dar mayor importancia a la motivación.

<b><u>Personal</u></b>	<b>Resultados en la Sociedad</b>
Para potenciar el recurso humano se los capacita constantemente.	El mejor modo de servir a la sociedad es apoyar técnicamente al desarrollo del sector.
<b>Alianzas y Recursos</b>	<b>Rendimiento clave de la organización</b>
Se evalúa y gestiona la organización periódicamente dando el servicio de Maquila o peletizadora; pues en esta hay ingresos, y el resto es producción interna.	Existe una serie de factores como: procesos, talento humano, tecnología e información que no se encuentran en un nivel de excelencia, no obstante se alcanzan buenos resultados por apoyo permanente de sus colaboradores.
<b>Procesos</b>	
Las actividades en los talleres se gestionan de manera sistemática; los procesos se administran a través de oficios e informes. Aunque no se ha hecho mejoras en los mismos por falta de recursos.	

**Fuente:** Información obtenida por los Coordinadores de los Talleres Agroindustriales mediante la guía de entrevista.

Seguidamente se procedió a seleccionar el equipo de expertos; para la evaluación de las variables (Ver anexo 2-A). A continuación, se aprecia en el cuadro 4.2 los resultados de los expertos que participaron en el proceso de determinación de las variables que inciden en el clima organizacional; lo cual fue determinado a partir del coeficiente de competencia (K) (Ver anexo 3-A; 3-B).

**Cuadro 4.2.** Resultados del nivel de competencia de los expertos

Expertos	K <sub>c</sub>	K <sub>a</sub>	K	Valoración	<b>LEYENDA</b>  (K <sub>c</sub> ) Coeficiente de conocimiento o información  (K <sub>a</sub> ) Coeficiente de argumentación o fundamentación  (K) coeficiente de competencia de los expertos
1	0,85	0,97	0,91	Alto	
2	0,86	1,00	0,93	Alto	
3	0,83	0,84	0,83	Alto	
4	0,98	0,99	0,98	Alto	
5	0,88	0,89	0,89	Alto	
6	0,85	0,76	0,81	Alto	
7	0,82	0,78	0,80	Alto	

**Fuente:** Elaboración propia

El procedimiento aplicado en el cuadro anterior permitió constatar que el equipo de trabajo posee competencia en gestiones de dirección administrativa, académica y talento humano; pues de acuerdo a la escala de evaluación si:  $0,80 < K \leq 1,00$  el candidato posee un alto nivel de competencia para validar y determinar las variables que tienen un mayor peso en el objeto de estudio.

El equipo de expertos resultante, estuvo integrado por:

- ✓ Coordinadora General de Evaluación
- ✓ Docentes de la Carrera de Administración de Empresas
- ✓ Coordinadora General Académica
- ✓ Director de Carrera de Agroindustrias
- ✓ Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional
- ✓ Vicerrectora Académica

En el (anexo 4) se muestran los datos relevantes de los expertos.

Cabe señalar que para la obtención de una información fidedigna se efectuaron tres rondas de consulta para la evaluación de las variables; la puesta en práctica del método Delphi en la primera ronda consistió en conocer una serie de características tales como: el perfil del grupo de expertos, el nivel de conocimiento y experiencia del tema en cuestión, en la segunda ronda se envió a los 7 expertos una lista para la valoración de las variables que pueden incidir en el clima organizacional en los Talleres Agroindustriales, obtenida la opinión grupal de los expertos se procesaron los datos utilizando una medida descriptiva (promedio) y por último se realizó una tercera ronda considerando los resultados de la segunda ronda y las sugerencias de los expertos (Ver anexo 5-A;5-B).

Una vez realizada las rondas sucesivas, se aplicó el coeficiente de concordancia de kendall utilizando la ecuación propuesta por Kendall & Babington-Smith (1939).

$$(W) = 12 \sum \frac{D^2}{m^2 n(n^2 - 1)} \quad (4.1)$$

Interpretación:

$W =$  Coeficiente de Kendall

$$D = \sum R - (\sum R/n)$$

$m =$  rango de evaluadores

$n =$  números de objetos

$$\sum R = \text{suma de rangos}$$

Luego de conocer el significado de cada uno de los elementos de la ecuación de Kendall se procedió a aplicar el procedimiento; para ello se efectuó lo siguiente:

1. Sumar los rangos por cada objeto, es decir, arrojar finalmente,  $\sum R = 272$
2. Si  $W = 0$ , es decir total desconcordancia, sería como una evaluación aleatoria, y por tanto tendremos que  $\sum R / n = 272 / 10 = 27,20$ ; este valor (27,20) sería el promedio de rangos en el caso de  $W = 0$ .
3. Por tanto la diferencia (D) sería igual a  $D = \sum R - 27,20$ .
4. Substituir en la ecuación.

A partir de su desarrollo se evidencio que existe un nivel de concordancia en los criterios del equipo de expertos; las que se detallan en el cuadro 4.3.

**Cuadro 4.3.** Aplicación del método Kendall con las respectivas calificaciones de expertos.

Nº	VARIABLES	Exp. I	Exp II	Exp III	Exp IV	Exp V	Exp VI	Exp VII	Suma de rangos $\sum R$	$ D  = \sum R - 27,20$	$D^2$
1	Comunicación	4	5	5	5	5	5	5	34	6,8	46,2
2	Toma de decisiones	5	4	4	3	4	3	5	28	0,8	0,6
3	Procesos de control	3	0	4	4	3	3	4	21	-6,2	38,4
4	Relaciones sociales	2	4	0	3	4	5	4	22	-5,2	27,0
5	Satisfacción	4	4	4	2	4	4	5	27	-0,2	0,0
6	Competencia y flexibilidad organizacional	3	2	4	3	4	0	5	21	-6,2	38,4
7	Normas	3	2	4	4	4	5	4	26	-1,2	1,4
8	Formación y desarrollo	3	3	3	3	5	4	5	26	-1,2	1,4
9	Trabajo en equipo	5	5	5	5	5	5	5	35	7,8	60,8
10	Liderazgo	4	5	5	5	4	5	4	32	4,8	23,0
	<b>TOTAL</b>								<b><math>\sum</math> total 272</b>		<b><math>\sum = 238</math></b>

$$W = 27,20 \sum D^2 / m^2 n (n^2 - 1) = 27,20(238) / 7^2 10(10^2 - 1) = 6.474/4851 = 1,33$$

El valor antes indicado muestra un coeficiente Kendall alto de 1,33 lo que significa que existe concordancia en la selección de las variables objeto de análisis.

Sin embargo a partir de las consideraciones obtenidas en la tercera ronda; fue necesario simplificar las 10 variables antes estudiadas; pudiendo de esta manera seleccionar las variables más importantes sobre las que se debe estudiar.

Con esa finalidad se elaboró la matriz de priorización siguiendo la teoría de Aiteco Consultores (s.f.), que consiste en la especificación del valor de cada criterio seleccionado, para posteriormente; analizar mediante el despliegue de distintas matrices tipo-L, el grado en que cada opción cumple con los criterios establecidos.

En la siguiente matriz tipo-L se describe los resultados alcanzados.

**Cuadro 4.4.** Aplicación de la matriz de priorización

	CRITERIOS	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	TOTAL	PONDERACIÓN DEL CRITERIO
1	<b>Comunicación</b>		5	5	5	5	5	5	30	<b>0,12</b>
2	Toma de decisiones	5		4	3	4	3	5	24	0,10
3	Procesos de control	3	0		4	3	3	4	17	0,07
4	Relaciones sociales	2	4	0		4	5	4	19	0,08
5	Satisfacción	4	4	4	2		4	5	23	0,09
6	Competencia	3	2	4	3	4		5	21	0,08
7	Normas	3	2	4	4	4	5		22	0,09
8	Formación y desarrollo	3	3	3	3	5	4	5	26	0,10
9	<b>Trabajo en equipo</b>	5	5	5	5	5	5	5	35	<b>0,14</b>
10	<b>Liderazgo</b>	4	5	5	5	4	5	4	32	<b>0,13</b>
	<b>TOTAL</b>	32	30	34	34	38	39	42	249	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia con lo anterior según el orden de importancia en el cuadro 4.5 la dimensión trabajo en equipo, liderazgo y comunicación representan criterios

con mayor ponderación; por lo tanto estos fueron los elementos sometidos a la medición y evaluación del clima organizacional en los Talleres Agroindustriales de la ESPAM-MFL.

#### **4.2. ETAPA 2.- Elaboración del instrumento de diagnóstico de acuerdo a las variables seleccionadas del clima organizacional.**

La segunda etapa del procedimiento de la investigación fue el diseño de un cuestionario de preguntas dirigida a los 11 empleados que laboran en las diferentes áreas de los Talleres, con la finalidad de conocer en función de la percepción del trabajador los comportamientos que se manifiestan en la unidad de trabajo. El instrumento resultante se integró por 59 ítems agrupados en tres dimensiones (trabajo en equipo, liderazgo y comunicación) cuya escala de calificación consta de 5 opciones: 1= nunca, 2= rara vez, 3= algunas veces, 4= frecuentemente y 5= siempre (Ver anexo 6).

A continuación, se muestra en el cuadro 4.6 los criterios sometidos a evaluación cuyos elementos se conforman de 19 criterios de la dimensión trabajo en equipo, 24 criterios de la dimensión liderazgo y 16 elementos de la dimensión comunicación:

**Cuadro 4.5.** Cuestionario de criterios sometidos a evaluación

<b>DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO</b>	<b>DIMENSIÓN COMUNICACIÓN</b>
(P1) Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta	(P1) Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza	(P1) Los mensajes que recibo son claros y precisos
(P2) Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea	(P2) Toma buenas decisiones	(P2) Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas
(P3) Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta	(P3) Se preocupa por los problemas de los empleados	(P3) La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados
(P4) Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización	(P4) Demuestra responsabilidad por lo que hace	(P4) El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos
(P5) Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años	(P5) Es emprendedor y lleva a la organización al éxito	(P5) La información que se emite nos llega de forma agradable y

		comprensible
(P6) La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta	(P6) Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados	(P6) Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad
(P7) Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario	(P7) Es comprensivo ante las situaciones que le rodean	(P7) Existen medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados
(P8) El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos	(P8) Escucha los criterios que le dan los empleados	(P8) Los medios para comunicarnos son accesibles a todos
(P9) La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia	(P9) Se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector	(P9) La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos
(P10) Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir	(P10) Sabe motivar a sus empleados	(P10) Se incentiva la participación de todos
(P11) Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor	(P11) Sabe manejar adecuadamente los conflictos	(P11) Resulta fácil pedir ayuda en la organización
(P12) Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente para la organización	(P12) Reconoce los méritos de sus empleados y los estimula	(P12) Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados
(P13) Nos sentimos bien cuando nos ayudamos	(P13) Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo	(P13) Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización
(P14) Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente	(P14) Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo	(P14) Los rumores son mal vistos en la organización
(P15) Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.	(P15) Es capaz de convencer con buenos argumentos	(P15) Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización
(P16) La comunicación en nuestro equipo es buena	(P16) Es alegre, optimista y realista	(P16) La comunicación en la organización es buena
(P17) En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas	(P17) Es justo al estimular y sancionar	
(P18) Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión	(P18) Sabe distinguir e impulsar buenas ideas	
(P19) Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización	(P19) Es capaz de promover el cambio cuando se necesita	

---

(P20) Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades
(P21) Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades
(P22) Sabe enfrentar lo mal hecho
(P23) Estimula la participación de los empleados
(P24) El liderazgo que tiene el jefe es reconocido por los empleados

---

Fuente: (Bravo, 2017).

### **4.3. ETAPA 3.- Analizar los resultados obtenidos del instrumento de evaluación.**

En primer término, es necesario señalar que para conocer la situación de cada una de las variables antes mencionadas, se sistematizó cada interrogante a través de gráficos estadísticos (Ver anexo 6), consecutivamente se utilizó la distribución de frecuencias la cual se basó en la suma de los porcentajes de la categoría (frecuentemente= 4 y siempre= 5); obteniendo de esta manera una frecuencia acumulada, que se consideró como un resultado favorable o desfavorable de nivel muy alto con un rango del 90 al 100%, del 75% al 89% como un porcentaje de nivel alto y del 50% al 74% como un criterio de respuesta de menor favorabilidad; dependiendo de la interpretación positiva o negativa que se le asigne a cada ítem.

En el caso que una variable tenga un rango de 0 al 34% se la calificara como un nivel desfavorable de rango muy bajo, y del 35% al 49% como un nivel de carácter bajo, cuya frecuencia acumulada es la suma de los indicadores (1=nunca- 2=rara vez- 3=algunas veces), pues en concordancia con Bedoya (2017), las frecuencias 1, 2 y 3, indican comportamientos bajos, es decir; desfavorabilidad hacia la interrogante indagada, por el contrario los valores 4 y 5 son altos e indican favorabilidad.

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TALLERES AGROINDUSTRIALES DE LA ESPAM-MFL

### ➤ DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO

En el cuadro 4.7 se detallan los resultados encontrados en la investigación a través de frecuencias y porcentajes acumulativos, sin embargo se aclara que se realizó tablas de frecuencia por cada una de las categorías (1=nunca- 2=rara vez- 3=algunas veces- 4=frecuentemente- 5=siempre) de las variables objeto de investigación (Ver anexo 7). En el cuadro 4.7 se observa las frecuencias y porcentajes acumulados de la dimensión trabajo en equipo.

**Cuadro 4.6.** Valoración del nivel de desempeño de la dimensión trabajo en equipo

DIMENSION TRABAJO EN EQUIPO		indicador: 4= frecuentemente -5= siempre			indicador: 1=nunca-2=rara vez - 3=algunas veces		
		Frecuencia acumulada	Valor acumulado (%)	Nivel	Frecuencia acumulada	Valor acumulado (%)	Nivel
(P1)	Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta	7	63,64	Medio	4	36,36	Bajo
(P2)	Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea	7	63,64	Medio	4	36,36	Bajo
(P3)	Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(P4)	Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(P5)	Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años	11	100,00	Muy alto	0	0,00	
(P6)	La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta	9	81,82	Alto	2	18,18	Muy bajo
(P7)	Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(P8)	El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(P9)	La actividad que desarrolla cada miembro	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo

	es de igual importancia						
(P10)	Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir	6	54,55	Medio	5	45,45	Bajo
(P11)	Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor	9	81,82	Alto	2	18,18	Muy bajo
(P12)	Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente para la organización	6	54,55	Medio	5	45,45	Bajo
(P13)	Nos sentimos bien cuando nos ayudamos	11	100,00	Muy alto	0	0,00	
(P14)	Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente	10	90,91	Muy alto	1	9,09	Muy bajo
(P15)	Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.	11	100,00	Muy alto	0	0,00	
(P16)	La comunicación en nuestro equipo es buena	10	90,91	Muy alto	1	9,09	Muy bajo
(P17)	En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas	7	63,64	Medio	4	36,36	Bajo
(P18)	Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(P19)	Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización	10	90,91	Muy alto	1	9,09	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia

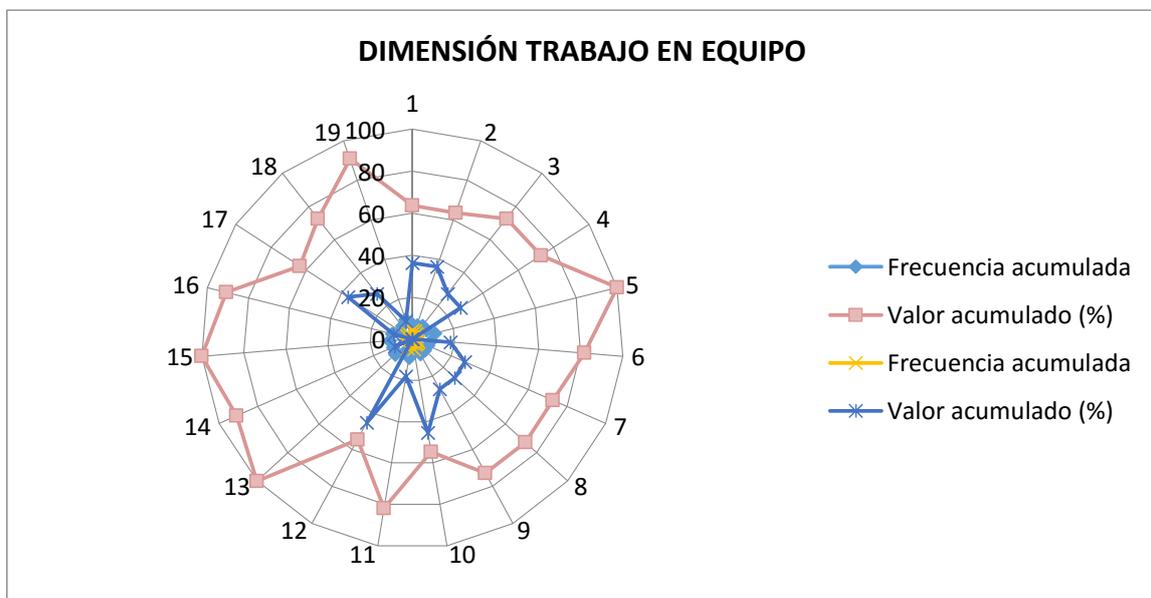


Gráfico 4.1. Valoración del nivel de desempeño de la dimensión trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** El porcentaje de favorabilidad se apreció en 5 ítems con niveles de 4 y 5 reflejando un valor acumulado muy alto de 90,91 al 100%, entre los cuales esta: la consolidación del equipo a través de los años, el sentirse bien cuando se da la ayuda necesaria ante cualquier situación, los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente, la capacidad de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo y la habilidad de comunicarse en equipo y de sentirse identificados en la organización. Del mismo modo se evidencia otros aspectos positivos como la cooperación y el sentimiento de sentirse bien cuando se trabaja en conjunto y coordinados con un porcentaje del 81,82%; no obstante el 18,18% no logra percibir un ambiente donde se participa y coordina actividades para el bien recíproco de la organización.

Ahora bien, existen otros factores que se encuentran en un nivel medio como en la (P1- P2- P3 P4-P7-P8-P9-10-12-17 y 18), criterios con porcentajes del 54,55% al 72,73% lo cual indica que del 100%, aproximadamente entre el 45,45% y el 27,27% de los encuestados tiene una actitud desfavorable con las preguntas antes indicadas, a este respecto es necesario la búsqueda de acciones de mejora que permitan a todos los miembros realizar eficaz y eficientemente todas las actividades que le asignen.

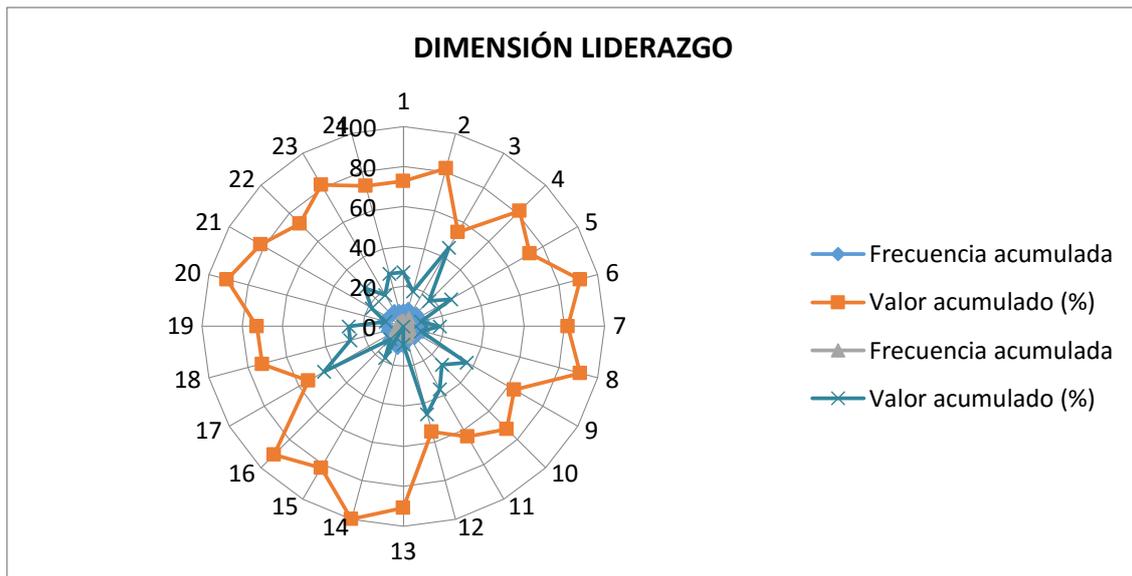
### ➤ DIMENSIÓN LIDERAZGO

**Cuadro 4.7.** Valoración del nivel de desempeño de la dimensión liderazgo.

DIMENSIÓN LIDERAZGO		indicador: 4= frecuentemente -5= siempre			indicador: 1=nunca-2=rara vez - 3=algunas veces		
		Frecuencia acumulada	Valor acumulado (%)	Nivel	Frecuencia acumulada	Valor acumulado (%)	Nivel
(1)	Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(2)	Toma buenas decisiones	9	81,82	Alto	2	18,18	Muy bajo
(3)	Se preocupa por los problemas de los empleados	6	54,55	Medio	5	45,45	Bajo
(4)	Demuestra responsabilidad por lo que hace	9	81,82	Alto	2	18,18	Muy bajo
(5)	Es emprendedor y lleva a la organización al éxito	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(6)	Es claro y preciso en las orientaciones que da a	10	90,91	Muy alto	1	9,09	Muy bajo

	sus subordinados						
(7)	Es comprensivo ante las situaciones que le rodean	9	81,82	Alto	2	18,18	Bajo
(8)	Escucha los criterios que le dan los empleados	10	90,91	Muy alto	1	9,09	Muy bajo
(9)	Se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector	7	63,64	Medio	4	36,36	Muy bajo
(10)	Sabe motivar a sus empleados	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(11)	Sabe manejar adecuadamente los conflictos	7	63,64	Medio	4	36,36	Bajo
(12)	Reconoce los méritos de sus empleados y los estimula	6	54,55	Medio	5	45,45	Bajo
(13)	Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo	10	90,91	Muy alto	1	9,09	Bajo
(14)	Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo	11	100,00	Muy alto	0	0,00	
(15)	Es capaz de convencer con buenos argumentos	9	81,82	Alto	2	18,18	Muy bajo
(16)	Es alegre, optimista y realista	10	90,91	Muy alto	1	9,09	Muy bajo
(17)	Es justo al estimular y sancionar	6	54,55	Medio	5	45,45	Bajo
(18)	Sabe distinguir e impulsar buenas ideas	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(19)	Es capaz de promover el cambio cuando se necesita	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(20)	Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades	10	90,91	Muy alto	1	9,09	Muy bajo
(21)	Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades	9	81,82	Alto	2	18,18	Muy bajo
22	Sabe enfrentar lo mal hecho	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo
(23)	Estimula la participación de los empleados	9	81,82	Alto	2	18,18	Muy bajo
(24)	El liderazgo que tiene el jefe es reconocido por los empleados	8	72,73	Medio	3	27,27	Muy bajo

Fuente. Elaboración propia.



**Grafico 4.2.** Valoración del nivel de desempeño de la dimensión liderazgo.

**Fuente.** Elaboración propia

**Análisis:** El estudio estadístico precedente permitió comprender que la organización posee grandes atributos que la identifican como tal, es decir; existe precisión en las orientaciones que le da a sus subordinados, se sabe escuchar los criterios, se promueve la cooperación y buenas relaciones en el grupo, acompañados de un comportamiento alegre, optimista y realista, se busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades, cualidades que ponderan porcentajes altos del 90,91%, es decir apenas un 9,09% no se encuentra conforme con la gestión organizativa que lleva la dirección; por otra parte, es fundamental destacar principalmente que en la unidad de trabajo se apoya y brinda conocimientos para tener éxito, con un valor acumulado del 100%.

Asimismo, se observa que existen niveles medio-bajo respecto a la preocupación por los problemas de los empleados (45,45%), existe un 36,36% que no están al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector, el 27,27% del personal no se encuentra motivado, en lo referente a los conflictos el 36,36% no sabe sobrellevarlos de manera adecuada, el rendimiento y los logros de los empleados no son reconocidos (45,45%), no se es suficientemente justo al estimular y sancionar (45,45%); así como también existen criterios como en la (P1-P5-10-P18-P19-P22 y P24) que se encuentran

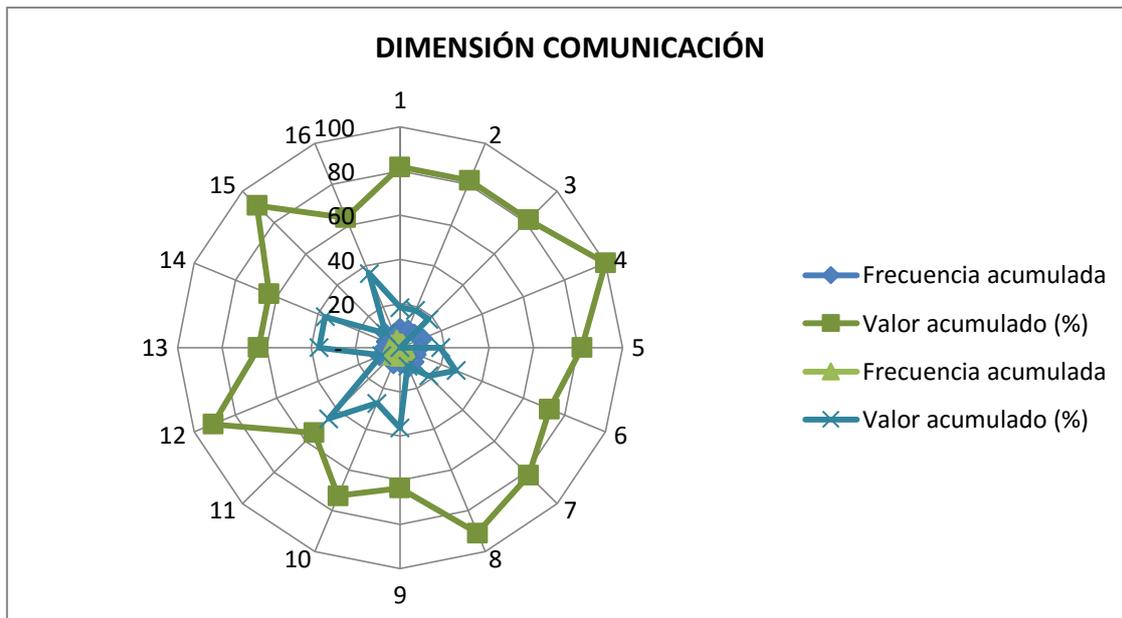
en un rango muy bajo del 27,27%, y otros factores como en la (P2-P4-P7-P15-21 y 23), que pueden igualmente influir en las metas y objetivos de la unidad con un valor del 18,18%; por lo tanto todos estos elementos necesitan incorporar medidas de mejora; orientados a alcanzar una organización eficiente con excelentes resultados.

### ➤ DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

**Cuadro 4.8.** Valoración del nivel de desempeño de la dimensión comunicación

DIMENSION COMUNICACIÓN	indicador: 4= frecuentemente -5= siempre			indicador: 1=nunca-2=rara vez - 3=algunas veces		
	Frecuencia acumulada	Valor acumulado (%)	Nivel	Frecuencia acumulada	Valor acumulado (%)	Nivel
(P1)Claridad y precisión en los mensajes	9	81,82	Alto	2	<b>18,18</b>	Muy bajo
(P2)disponibilidad de información	9	81,82	Alto	2	<b>18,18</b>	Muy bajo
(P3)La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados	9	81,82	Alto	2	<b>18,18</b>	Muy bajo
(P4)El lenguaje es comprensible por todos	11	100,00	Muy alto	0	<b>0,00</b>	
(P5)La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible	9	81,82	Alto	2	<b>18,18</b>	Muy bajo
(P6)Se emite criterios sobre la actividad empresarial con facilidad	8	72,73	Medio	3	<b>27,27</b>	Muy bajo
(P7)Medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados	9	81,82	Alto	2	<b>18,18</b>	Muy bajo
(P8)Los medios para comunicarnos son accesibles a todos	10	90,91	Muy alto	1	<b>9,09</b>	Muy bajo
(P9)Se preocupa por mantenemos al tanto de los sucesos	7	63,64	Medio	4	<b>36,36</b>	Bajo
(P10)Se incentiva la participación de todos	8	72,73	Medio	3	<b>27,27</b>	Muy bajo
(P11)Resulta fácil pedir ayuda en la organización	6	54,55	Medio	5	<b>45,45</b>	Bajo
(P12)Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados	10	90,91	Muy alto	1	<b>9,09</b>	Muy bajo
(P13)Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización	7	63,64	Medio	4	<b>36,36</b>	Bajo
(P14)Los rumores son mal vistos en la organización	7	63,64	Medio	4	<b>36,36</b>	Bajo
(P15)Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización	10	90,91	Muy alto	1	<b>9,09</b>	Muy bajo
(P16) La comunicación en la organización es buena	7	63,64	Medio	4	<b>36,36</b>	Bajo

**Fuente.** Elaboración propia.



**Gráfico 4.3.** Valoración del nivel de desempeño de la comunicación

**Fuente.** Elaboración propia.

**Análisis:** Los resultados del cuadro 4.9 en la (P4-P8-P12 y P15) indican un alto grado de desempeño; aun así el 9,09% restante no se encuentra totalmente satisfecho; por otra parte existen variables que se encuentran en una situación débil, para ejemplificar en la (P11) aproximadamente un 45,45% de colaboradores se les es difícil pedir ayuda a la organización; solo el 63,64% del personal está al tanto de los acontecimientos dados, en cuanto a la comunicación el 36,36% de trabajadores mantienen relaciones poco eficaces. Por otro lado, aunque existe un 63,64% de compañeros de trabajo que considera mal visto este tipo de comunicación interna informal (rumores), se evidencia un 36,36% que lo reconocen como un aspecto positivo; por otra parte, hace falta involucrar a todo el personal para una adecuada toma de decisiones, así como también la emisión de criterios sobre la actividad empresarial, esto de acuerdo al 27,27% de los encuestados. En relación a la disponibilidad, entrega de información y la forma de cómo son emitidos, aún existe un 18,18% de insatisfacción, como también en la claridad y precisión en los mensajes recibidos.

## ANÁLISIS DEL PORCENTAJE DE INFLUENCIA DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### ➤ DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO

A partir del análisis descriptivo anterior, se calculó el porcentaje de influencia por cada una de las categorías (nunca, rara vez, algunas veces, siempre y frecuentemente). En la siguiente ilustración se ejemplifica de manera general el porcentaje de desempeño de la dimensión antes mencionada:

**Cuadro 4.9.** Análisis general de la dimensión trabajo en equipo

CATEGORÍA	Indicador (del 1 al 5)	PROMEDIO LOGRADO	SUMATORIA DE %	% PROMEDIO LOGRADO	PORCENTAJE NO LOGRADO	%	Nº DE TRABAJADORES
(N)	1-1.79 Muy Bajo	1,50	27,27	1,44	—	—	11
(RV)	1.80-2.59 Bajo	1,25	45,45	2,39	—	—	11
(AV)	2.60-3.39 Medio	2,44	354,55	18,66	—	—	11
(F)	3.4-4.19 Alto	3,68	636,36	33,49	66,51	100%	11
(S)	4.20-5 Muy alto	4,84	836,36	44,02 100%	55,98	100%	11
<b>Indicadores considerados altos: 3.4-5 Porcentaje acumulado (F-S) = 77,51</b>							

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro 4.10 el porcentaje de mayor favorabilidad fue la categoría siempre, evaluada con una calificación de 5, y frecuentemente con una valoración de 4 lo cual indica un porcentaje promedio acumulado del 77,51% en los 19 ítems estudiados, sin embargo se aclara que solo el 44,02% de los empleados perciben que el trabajo en equipo genera siempre un excelente clima organizacional, existiendo una inconformidad de respuestas del 55,98%.

### ➤ DIMENSIÓN LIDERAZGO

**Cuadro 4.10.** Análisis general de la dimensión liderazgo

CATEGORÍA	Indicador (del 1 al 5)	PROMEDIO LOGRADO	SUMATORIA DE PORCENTAJES	% PROMEDIO LOGRADO	PORCENTAJE NO LOGRADO	%	Nº DE TRABAJADORES
(N)	1-1.79	1,00	27,27	1,14	—	—	11

	Muy Bajo						
(RV)	1.80-2.59 Bajo	1,06	172,73	7,20	—	—	11
(AV)	2.60-3.39 Medio	1,95	354,55	14,77	—	—	11
(F)	3.4-4.19 Alto	3,92	854,55	35,61	64,39	100%	11
(S)	4.20-5 Muy alto	4,54	990,91	41,29	58,71	100%	11
				100%			
<b>Indicadores considerados altos: 3.4-5</b>							
<b>Porcentaje acumulado (F-S) = 76,90</b>							

Fuente. Elaboración propia.

El factor liderazgo presenta un porcentaje alto acumulado del 76,90%; es decir, que en el ambiente laboral se manifiestan en su mayoría comportamientos positivos que contribuyen a mejorar el buen desempeño organizacional, así como también existe una diferencia negativa acumulada del 23,10%, reflejando un porcentaje de nivel bajo.

## ➤ DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

**Cuadro 4.11.** Análisis general de la dimensión comunicación

CATEGORIA	Indicador (del 1 al 5)	PROMEDIO LOGRADO	SUMATORIA DE PORCENTAJES	% PROMEDIO LOGRADO	PORCENTAJE NO LOGRADO	%	Nº DE TRABAJADORES
(N)	1-1.79 Muy Bajo	1,20	54,55	3,41	—	—	11
(RV)	1.80-2.59 Bajo	1,17	63,64	3,98	—	—	11
(AV)	2.60-3.39 Medio	2,08	245,45	15,34	—	—	11
(F)	3.4-4.19 Alto	4,13	600,00	37,50	62,50	100%	11
(S)	4.20-5 Muy alto	4,38	636,36	<b>39,77</b>	<b>60,23</b>	100%	11
				100%			
<b>Indicadores considerados altos: 3.4-5</b>							
<b>Porcentaje acumulado (F-S) = 77,27</b>							

Fuente. Elaboración propia.

De los 16 ítems evaluados, el 39,77% de las respuestas percibidas por los trabajadores se lo practica siempre y el 37,50% se lo realiza frecuentemente, obteniendo un porcentaje acumulado del 77,27%, con rangos del (4.13 al 4.38) siendo la calificación máxima de nivel alto de 5, lo cual indica que ambas opciones de frecuencias son positivas, aunque el 22,73% de criterios se encuentra en niveles bajos.

#### 4.4. Etapa 4.- Proponer un plan de mejoras que contribuya a la mejora del clima organizacional de los talleres agroindustriales ESPAM MFL.

Con el objetivo de superar los criterios débiles de las variables trabajo en equipo, liderazgo y comunicación se propuso elaborar un plan de mejora que permita el control y seguimiento de las acciones estratégicas a desarrollar, para su elaboración fue necesario priorizar los criterios objeto de mejora.

### IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA

Una vez realizada la evaluación de las variables antes mencionadas se procedió a identificar los ítems fuertes y débiles dentro de los Talleres Agroindustriales tal como se detalla a continuación:

**Cuadro 4.12.** Criterios fuertes y débiles de las variables: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación

IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA	
TRABAJO EN EQUIPO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años	1. Existe una parte del equipo que no se involucra para alcanzar la meta
2. La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta	2. Cuando es necesario no siempre se comparte la dirección para lograr ula tarea
3. Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor	3. No todo el equipo se siente responsable cuando no se alcanza una meta
4. Nos sentimos bien cuando nos ayudamos	4. No todos piensan que los objetivos trazados son para alcanzar el de la organización
5. Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente	5. No siempre se sustituyen para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario
6. Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.	6. No todos los miembros piensan que el resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos
7. La comunicación en nuestro equipo es buena	7. Ciertos miembros no consideran que la actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia
8. Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización	8. Es muy difícil de cumplir si uno de los miembros no realiza bien su actividad
	9. En ciertas ocasiones cuando se crea un conflicto no siempre se resuelve satisfactoriamente para la organización
	10. No siempre en el equipo prima la sinceridad al discutir los problemas

	11. No todo el personal durante las reuniones de trabajo se involucra en la discusión
<b>LIDERAZGO</b>	
1. Frecuentemente se toman buenas decisiones	1. Algunas veces el jefe no tiene conocimientos de la actividad que realiza
2. Demuestra responsabilidad por lo que hace	2. No siempre se preocupa por los problemas de los empleados
3. Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados	3. No es considerado totalmente emprendedor para llevar a la organización al éxito
4. Es comprensivo ante las situaciones que le rodean	4. No siempre se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector
5. Escucha los criterios que le dan los empleados	5. No siempre sabe motivar a los empleados
6. Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo	6. No siempre sabe manejar adecuadamente los conflictos
7. Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo	7. No siempre se reconoce los méritos de sus empleados y los estimula
8. Es capaz de convencer con buenos argumentos	8. No siempre es justo al estimular y sancionar
9. Es alegre, optimista y realista	9. Le hace falta saber más distinguir e impulsar buenas ideas
10. Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades	10. Le hace falta más capacidad para promover el cambio cuando se necesita
11. Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades	11. No siempre sabe enfrentar lo mal hecho
12. Existe un alto porcentaje de estímulo hacia la participación de los empleados	12. No es reconocido totalmente el liderazgo que tiene el jefe por los empleados
<b>COMUNICACIÓN</b>	
1. Los mensajes que recibo son claros y precisos	1. No siempre se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad
2. Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas	2. Hace falta mayor preocupación por mantenernos al tanto de los sucesos
3. La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados	3. La participación no es incentivada para todos
4. El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos	4. Gran parte del personal no le resulta fácil pedir ayuda en la organización
5. La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible	5. Hace falta más estimular la buena comunicación entre todos los miembros de la organización
6. Existen medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados	6. Para ciertos empleados los rumores no son mal vistos en la organización
7. Los medios para comunicarnos son accesibles a todos	7. La comunicación en la organización no es totalmente buena
8. Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados	
9. Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización	

**Fuente.** Elaboración propia.

Conocido los ítems fuertes y débiles se detectaron las principales causas que afectan el buen desempeño del clima organizacional, para ello se utilizó el

diagrama de Pareto. Según Marrero (2015), esta herramienta permite detectar las dificultades y definir sobre cual problema se debe trabajar primero de acuerdo con la interpretación del principio Pareto o 20-80; en el caso objeto de estudio su utilización residió en priorizar los criterios que presentan mayor incidencia negativa en el ambiente laboral en los Talleres Agroindustriales de la ESPAM-MFL, sirviendo de base para la determinación de acciones de mejora que permitan encaminar todos los esfuerzos hacia aquellos criterios que se encuentran en una situación débil.

Para el proceso de realización del diagrama de Pareto se utilizó la teoría de González *et al.*, (2014), la cual consta de los siguientes pasos.

### **1. Preparación de los datos**

Para la evaluación de cada una de las variables se consideró los ítems que se encuentran en un nivel medio-bajo; cuyas categorías están conformadas por la suma de los indicadores (1-2-3) y (4-5); con porcentajes igual o menor a 74%.

### **2. Anotación de la magnitud de cada elemento que contribuye al estudio y ordenarlos de mayor a menor**

Consecutivamente se enlisto los criterios débiles y se procedió a ordenarlos por frecuencia, valores en orden descendente.

### **3. Calcular el porcentaje y el porcentaje acumulado que representa cada elemento de la lista ordenada**

El porcentaje total resulto de la división del primer elemento (frecuencia) sobre la suma total de elementos; para el porcentaje acumulado se realizó el mismo proceso, pero con las frecuencias acumuladas.

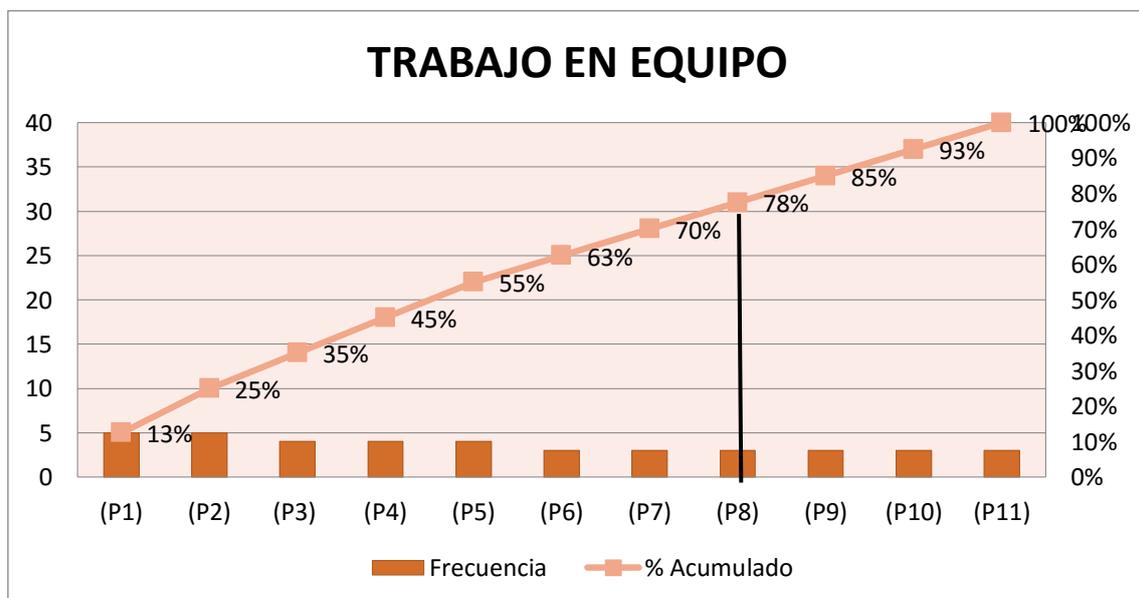
### **4. Se trazan y rotulan los ejes del diagrama**

En el eje de abscisas se representan cada uno de los factores que contribuyen al efecto, en el eje de ordenadas izquierdo se representan las magnitudes de los distintos factores en escala de 0 hasta el número total de veces y en el eje de ordenadas derecho se representan los porcentajes acumulados en escala de 0 a 100; procedimiento que se detalla a continuación para cada una de las variables en estudio:

**Cuadro 4.13.** Criterios de la variable trabajo en equipo que tienen influencia negativa en el desempeño del clima organizacional en la Unidad.

N°	CRITERIOS EN PROCESO DE MEJORA	FRECUENCIA	%	ACUMULADO	% ACUMULADO
(P1)	Existen empleados que no realizan bien su actividad, siendo muy difícil cumplirla	5	13%	5	13%
(P2)	No siempre los conflictos se resuelven satisfactoriamente para la organización	5	13%	10	25%
(P3)	Ciertos empleados no se involucran para alcanzar la meta	4	10%	14	35%
(P4)	Existen empleados que rara vez comparten la dirección para lograr la tarea	4	10%	18	45%
(P5)	No siempre en el quipo prima la sinceridad al discutir los problemas	4	10%	22	55%
(P6)	No todo el equipo se siente responsable cuando no alcanzan alguna meta	3	8%	25	63%
(P7)	No todo el equipo percibe que los objetivos trazados son para alcanzar el de la organización	3	8%	28	70%
(P8)	Existen ciertos empleados que no siempre sustituyen la actividad de otros miembros cuando es necesario	3	8%	31	78%
(P9)	No todos los miembros piensan que el resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos	3	8%	34	85%
(P10)	La actividad que desarrolla cada miembro no siempre es considerada de igual importancia	3	8%	37	93%
(P11)	Durante las reuniones de trabajo no todos nos involucramos en la discusión	3	8%	40	100%
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>		

Fuente. Elaboración propia.



**Gráfico 4.4.** Diagrama de Pareto para detectar los criterios que tienen mayor afectación en el ambiente laboral

Fuente. Elaboración propia.

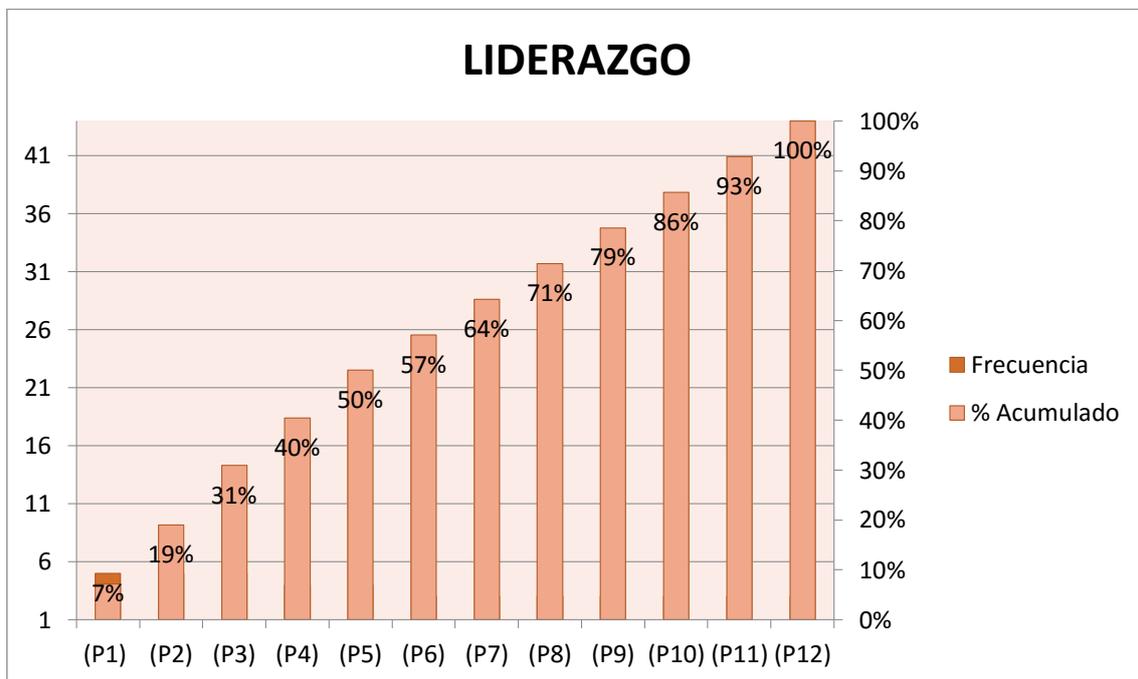
**Interpretación:** Estos resultados revelan que el 78% de los problemas pocos vitales en la variable trabajo en equipo se debe principalmente a los 8 primeros ítems que se relacionan con la eficiencia de realizar una actividad, la capacidad de resolver satisfactoriamente un conflicto, la falta de involucramiento para alcanzar una fin, existen ciertos empleados que no se sienten responsables cuando no se alcanza una meta, entre otros elementos; todo lo anterior llevó a concluir que para alcanzar el buen desempeño del clima organizacional se debe prestar mayor atención a los criterios débiles antes indicados que permitan lograr un clima laboral efectivo y con excelentes resultados; pues de acuerdo a la regla de Pareto la responsabilidad del 80% aproximadamente de los efectos que se analizan provienen de, tan solo un 20% de las causas; si se lo lleva a la realidad de los 11 trabajadores que laboran en la unidad entre 5 y 3 empleados no perciben un ambiente laboral satisfactorio, por lo tanto queda demostrado que esa pequeña cantidad de personas genera el 80% de los efectos en el ambiente de trabajo.

**Cuadro 4.14.** Criterios de la variable Liderazgo que tienen mayor influencia negativa en el buen desempeño del clima organizacional en la Unidad.

n°	CRITERIOS EN PROCESO DE MEJORA	Frecuencia	%	Acumulado	% Acumulado
(P1)	No existe mucha preocupación por los problemas de los empleados	5	11%	3	7%
(P2)	No siempre se reconoce los méritos de sus empleados y los estimula	5	11%	8	19%
(P3)	No siempre es justo al estimular y sancionar	5	11%	13	31%
(P4)	Existen empleados que no están al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector	4	9%	17	40%
(P5)	Los conflictos no se manejan adecuadamente	4	9%	21	50%
(P6)	El jefe no siempre tiene conocimientos de la actividad que realiza	3	7%	24	57%
(P7)	No siempre es emprendedor y lleva a la organización al éxito	3	7%	27	64%
(P8)	Falta dar mayor motivación a sus empleados	3	7%	30	71%
(P9)	Hace falta distinguir e impulsar buenas ideas	3	7%	33	79%
(P10)	No siempre es capaz de promover el cambio	3	7%	36	86%

	cuando se necesita				
(P11)	En ciertas ocasiones sabe enfrentar lo mal hecho	3	7%	39	93%
(P12)	No es reconocido totalmente el liderazgo que tiene el jefe por los empleados	3	7%	42	100%
	TOTAL	44	100%		

Fuente. Elaboración propia.



**Gráfico 4.5.** Diagrama de Pareto para detectar los criterios que tienen mayor afectación en el ambiente laboral

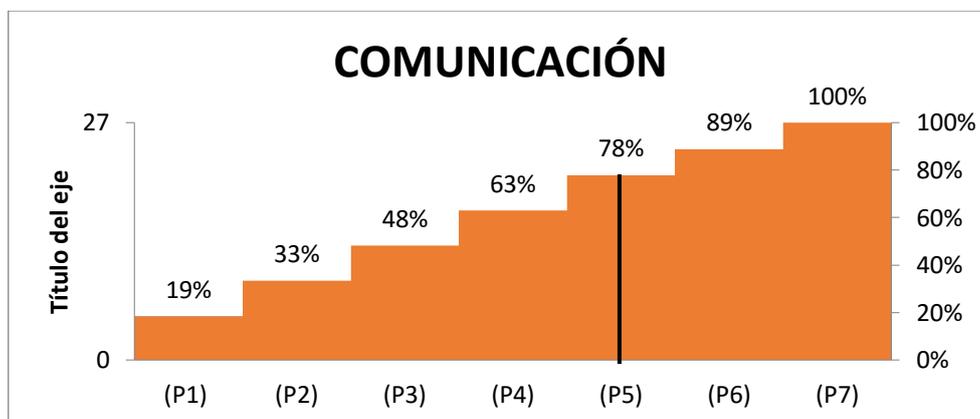
Fuente. Elaboración propia.

**Interpretación:** El alcanzar un adecuado clima organizacional viene dado por diversos aspectos, en este caso de acuerdo a la regla de Pareto existe aproximadamente el 80% de comportamientos que están afectando el buen ambiente laboral, entre los cuales están: la falta de preocupación por los problemas de los empleados, el reconocimiento de los méritos de los trabajadores, no siempre se es justo al estimular y sancionar, la suficiencia de manejar adecuadamente los conflictos, la capacidad de conocimientos de la actividad que se realiza etc., en torno a estos criterios se deben crear medidas de mejora para lograr desarrollar y mantener un ambiente laboral favorable para el bien común de todos los integrantes de la organización.

**Cuadro 4.15.** Criterios de la variable Comunicación que tienen mayor influencia negativa en el buen desempeño del clima organizacional en la Unidad.

n°	CRITERIOS EN PROCESO DE MEJORA	Frecuencia	%	Acumulado	% Acumulado
(P1)	No siempre resulta fácil pedir ayuda en la organización	5	14%	5	19%
(P2)	La organización no siempre se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos	4	11%	9	33%
(P3)	Hace falta estimular la buena comunicación entre todos los miembros de la organización	4	11%	13	48%
(P4)	No siempre los rumores son mal vistos en la organización	4	11%	17	63%
(P5)	La comunicación en la organización no es totalmente buena	4	11%	21	78%
(P6)	No siempre se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad	3	8%	24	89%
(P7)	No se incentiva siempre la participación de todos	3	8%	27	100%
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>	<b>100%</b>		

Fuente. Elaboración propia.



**Gráfico 4.6.** Diagrama de Pareto para detectar los criterios que tienen mayor afectación en el ambiente laboral

Fuente. Elaboración propia.

**Interpretación:** el análisis del diagrama de Pareto permitió determinar que el 78% de los problemas vitales se debe a los 5 primeros elementos, por tanto, se debe trabajar por mejorar aquellos factores prioritarios que no permiten el desempeño óptimo de la variable comunicación, y por ende un clima organizacional no satisfactorio en la actividad empresarial.

En atención a los ítems débiles evidenciados anteriormente, se elaboró un plan de acciones de mejora haciendo uso de la técnica 5W/1H para describir correctamente el problema y darle una solución a través de las preguntas: qué (what), cuándo (when), dónde (where), quién (who), por qué (why) y cómo (how); plan que se muestra en el cuadro 4.17.

.

Cuadro 4.16. Plan de acciones de mejora 5W/1H

PLAN DE ACCIONES DE MEJORA										
		<b>Unidad: Talleres Agroindustriales de la ESPAM-MFL</b> <b>Responsable: Coordinadores</b>		<b>Objetivo del plan:</b> Mejorar el desempeño de las variables trabajo en equipo, liderazgo y comunicación						
<b>Lapso de tiempo:</b> Inmediato		<b>Resultado:</b> Lograr un clima organizacional óptimo para el bienestar de sus colaboradores, en la que todos puedan laborar eficientemente en el desarrollo de sus actividades								

N°	VARIABLE	WHAT (Estándar)	WHO	WHEN (tiempo a corto y mediano plazo)	WHERE	WHY	HOW		Indicador	Benéficos esperados
							Acciones de mejora	Medios		
1	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Existen empleados que no realizan bien su actividad, siendo muy difícil cumplirla.	Empleados	Inmediato	En el área de trabajo	Para realizar cada una de las tareas se requiere que todo el equipo trabaje de manera conjunta y eficientemente para alcanzar las metas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear un manual de funciones para los diferentes cargos</li> <li>✓ Evaluaciones continuas de desempeño del empleado</li> </ul>	Humano y tecnológico	N° de actividades planificadas/n° de actividades ejecutadas	Que todos los empleados realicen un trabajo con eficiencia y eficacia
2		No siempre los conflictos se resuelven satisfactoriamente para la	Empleados	Inmediato	En el área de trabajo	El tener discordancia, conflictividad en el equipo de trabajo no permite un buen desempeño en sus	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para escuchar atentamente</li> <li>✓ Debatir ideas dando a conocer</li> </ul>	Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control emocional</li> <li>✓ Capacidad comunicativa</li> </ul>	Que exista un clima colaborativo, participativo y pacífico

		organización				labores, por lo tanto para mejorar esta situación es vital una comunicación abierta que fortalezca las relaciones y mejore el ambiente organizacional	los pro y contra que puedan ayudar a la solución del problema		✓ Evaluación de resultados	
3		Ciertos empleados no se involucran para alcanzar la meta	Líder – equipo	Inmediato	Unidad de trabajo	Para alcanzar la productividad y eficiencia en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informar a los empleados los avances logrados y lo que falta por mejorar</li> <li>✓ Invitar a los trabajadores para que aporten nuevas estrategias o ideas, y así se sientan comprometidos con la organización</li> </ul>	Humano	Nº de metas planificadas/nº de metas cumplidas	Logar mayor involucramiento en los empleados para cumplir con las metas propuestas
4		Existen empleados que rara vez comparten la dirección para lograr la tarea	Equipo de trabajo	Inmediato	Unidad de trabajo	Si todos los involucrados de la organización comparten la dirección los resultados serán altamente satisfactorios	Cooperación para realizar la tarea	Humano	Número de tareas realizadas/personal que participa en la tarea	Que estén dispuestos a compartir y ayudar a sus compañeros de trabajo en el logro de las tareas
5		No siempre en el equipo prima la sinceridad al discutir los problemas	Equipo de trabajo	Inmediato	Unidad de trabajo	Para que el equipo sea más competitivo se requiere de personas con actitud congruente y sincera, con capacidad de expresar sus puntos de vistas sin temor de lo que digan o miedo a disentir en la empresa.	Potenciar los comportamientos, primando la importancia de los valores, especialmente la sinceridad en las carencias del trabajo en equipo	Humano	Ambiente laboral agradable	Que expresen abiertamente sus puntos de vistas con el fin de lograr resultados satisfactorios para todos

6		No todo el equipo se siente responsable cuando no alcanzan alguna meta	Equipo de trabajo	Inmediato	Unidad de trabajo	Crear compromiso compartido con ideas, problemas e incluso cuando las metas no sean alcanzadas	Crear un sistema de incentivo y reconocimiento individual y grupal aun cuando las cosas no salen bien	Humano, material y tecnológico	Establecer responsabilidades organizacional	Aumentar el esfuerzo por alcanzar la meta y de sentirse responsables como equipo aun cuando los resultados no son los esperados
7		No todo el equipo percibe que los objetivos trazados son para alcanzar el de la organización	Organización	Inmediato	Unidad de trabajo	Cobrar el sentido de pertenencia, identidad e integración hacia la organización	Planeamiento estratégico que incluya misión, visión y políticas para conseguir los objetivos propuestos	Humano y tecnológico	Porcentaje de empleados que se sienten identificados con los objetivos de la organización	Asumir el compromiso con los objetivos de la organización donde las metas y resultados son para alcanzar los mismos
8		Existen ciertos empleados que no siempre sustituyen la actividad de otros miembros cuando es necesario	Equipo de trabajo	Cuando se presente la situación	Unidad de trabajo	Crear una cultura basada en la ayuda donde todos se preocupen por completar las tareas de otros, cuando sea necesario	Crear un e-mail de actividades sociales, para que los trabajadores puedan compartir sus ideas y organizar las tareas que tiene que desempeñar	Humano	% de tareas cumplidas	Que el personal se interese por conocer y saber cuáles son las necesidades, aspiraciones y problemas de sus compañeros
9	<b>LIDERAZGO</b>	No existe mucha preocupación por los problemas de los empleados	Organización	Trimestral	Unidad de trabajo	La supervivencia de una empresa depende del talento humano, por lo que identificar las necesidades y ser consciente de sus preocupaciones, es la clave para el éxito de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar reuniones donde se pueda interactuar unos con otros, fomentando un clima de confianza</li> <li>✓ Evaluaciones psicológicas</li> </ul>	Humano	% de rendimiento de los empleados	Mejorar el acercamiento entre los colaboradores, siendo conocedores de sus necesidades y preocupaciones

10		No siempre se reconoce los méritos de sus empleados y los estimula	Director	Cuando sea necesario	Unidad de trabajo	Para contribuir al desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros	Plan motivacional como salas de recreo, grupos deportivos, horarios de trabajo flexibles, etc.	Humano, material y tecnológico	% de rendimiento de empleados	Que se reconozca y estimule públicamente el desempeño del empleado
11		No siempre es justo al estimular y sancionar	Director	Cuando se presente la situación	Unidad de trabajo	Para que la dirección fomente un clima más equitativo con menos arbitrariedad.	Un procedimiento de apelación donde los trabajadores puedan dar sus puntos de vistas y debatir las decisiones de la dirección antes de dictar la sanción	Humano, material y tecnológico	Satisfacción laboral	Que se dé a conocer, el que, porque, cuando y como de la situación antes de tomar una decisión
12		Existen empleados que no están al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector	La dirección	Mensual	Unidad de trabajo	Para asegurar que todos los empleados conozcan los acontecimientos dados en el momento apropiado	Boletín informativo en el que se informe las novedades, temas de interés y cambios presentados en el sector	Humano, material y tecnológico	Evidencias físicas del boletín informativo	Que se dé a conocer de manera pública los cambios del entorno y los logros obtenidos por la empresa
13		No se manejan adecuadamente los conflictos	Líder – colaboradores	Cuando se presente la situación	Unidad de trabajo	Facilitar el entendimiento entre las partes, en busca de soluciones compartidas donde todos se sientan satisfechos	El líder deberá escuchar y apoyar los criterios individualmente, a fin de tomar la decisión más acertada	Humano y tecnológico	%productividad en el trabajo	Promover la aportación de ideas con el fin de crear un clima colaborativo donde sean todos escuchados y se llegue a un solo conocimiento para el bien común de todos

14		El jefe no siempre tiene conocimientos de la actividad que realiza	Director	Cuando se realiza la actividad	Unidad de trabajo	Establecer conjuntamente las actividades de tal forma que todos los involucrados realicen un trabajo de calidad	Capacitaciones para que este altamente preparado y capaz de dirigir cualquier actividad, obteniendo un resultado final satisfactorio	Humano, material y tecnológico	%de desempeño del trabajador	Mejorar el desarrollo de las capacidades con el fin de realizar un trabajo eficiente.
15		No siempre es emprendedor y lleva a la organización al éxito	Líder	Revisión mensual	Unidad de trabajo	Falta mayor emprendimiento, por lo que trabajar junto con su equipo se convierte en un factor de éxito, proponiendo iniciativas de cambio con una visión más amplia y creativa.	Crear un buzón de sugerencias donde los empleados aporten ideas más creativas de acuerdo al entorno	Humano, material y tecnológico	Resultados satisfactorios/resultado insatisfactorios	Mejorar la capacidad emprendedora
16		Falta dar mayor motivación a sus empleados	Líder	Cuando gane su merito	Unidad de trabajo	Existe personal poco motivado, en este sentido lo que se quiere lograr es tener un equipo de trabajo con mayor implicación para la Obtención de objetivos.	Realizar una encuesta para conocer cuáles son las recompensas más motivadoras que les gustaría acceder	Humano, material y tecnológico	Test de satisfacción del empleado	Estimular la participación y colaboración de sus empleados
17		Hace falta distinguir e impulsar buenas ideas	Líder-equipo	Revisión mensual	Unidad de trabajo	Para que los colaboradores capten nuevas ideas y oportunidades que les permita trascender como una organización con espíritu de cambio en su gestión	Crear un buzón de sugerencias donde se expresen buenas ideas	Humano, material y tecnológico	Situación anterior /situación actual	Fomentar una organización con iniciativa para lograr cambios en el entorno laboral

18	<b>COMUNICACIÓN</b>	No siempre resulta fácil pedir ayuda en la organización	Organización	Cada 15 días	Unidad de trabajo	Para avanzar y crecer como organización se requiere que la organización mantenga relaciones fluidas donde todos se ayuden para lograr un mismo fin	Impulsar los valores éticos en la cultura de la organización, como factor clave de éxito	Humano	Observaciones directas en el lugar de trabajo	Lograr relaciones fluidas en un clima lleno de confianza y respeto mutuo
19		La organización no siempre se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos	Organización	Cada mes	Área de trabajo	La globalización exige estar al día en los sucesos, por lo tanto para enfrentar los obstáculos es vital estar enterados de lo que sucede en el entorno	Dar a conocer a través de comunicaciones escritas o correos los cambios que se dan en los procedimientos de la organización	Humano, material y tecnológico	Nº de acontecimientos dados/nº acontecimientos conocidos por los empleados	Mejorar la comunicación en la organización
20		Hace falta estimular la buena comunicación entre todos los miembros de la organización	Organización	Siempre	Área de trabajo	El desarrollo de cada una de las tareas implica mantener buenas relaciones laborales	Realizar sesión de reuniones donde se comparta sus ideas, pensamientos ya sea de índole personal o profesional	Humano y tecnológico	Test sobre la comunicación	Fomentar relaciones provechosas
21		No siempre los rumores son mal vistos en la organización	Organización	Siempre	Área de trabajo	La comunicación a través de este medio genera distorsiones, por lo tanto a través del intranet se puede obtener un contenido claro y veras, donde todos son partícipes de ello	Controlar este tipo de comunicación informal, utilizando la intranet en la que el empleado este informado de los sucesos de la organización	Humano y tecnológico	Nº de información transmitida por este medio/nº de comunicación a través del intranet	Mejorar el estilo de comunicación que practican

22		La comunicación en la organización no es totalmente buena	Organización	Siempre	Área de trabajo	El no tener un buen relacionamiento con los miembros no permite planificar, organizar y llevar la gestión de la organización con efectividad	Mejorar el proceso comunicativo de la organización ya sea directo e indirecto a través de hojas informativas, buzón de sugerencias, sondeos de opinión etc.	Humano, material y tecnológico	Nº de personal informado/nº de personal no informado	Obtener una comunicación efectiva en todos los niveles
----	--	---	--------------	---------	-----------------	--	---	--------------------------------	--	--

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

- ✓ El análisis situacional en los Talleres Agroindustriales de la ESPAM-MFL, permitió obtener una fotografía general de la situación en la cual se encuentra el ambiente laboral; determinándose las dimensiones que inciden en el clima organizacional: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.
- ✓ El instrumento de diagnóstico permitió conocer un conjunto de características que se vinculan con la preocupación, cooperación, resolución de conflictos, motivación, reconocimiento etc., factores que influyen en el comportamiento de los empleados y por ende en los resultados de la organización.
- ✓ De acuerdo al estudio del clima organizacional, las dimensiones estudiadas inciden negativamente en el buen desempeño organizacional; presentando porcentajes de cumplimiento bajos, donde el trabajo equipo tiene un logro de 44.02%, liderazgo 41,29% y comunicación 39,77%.
- ✓ Se desarrolló un plan de acciones de mejora pertinentes a los 22 factores que limitan el buen ambiente laboral en las dimensiones trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Se sugiere realizar análisis situacionales cada 6 meses con lo cual se pueda tener una visión amplia de las percepciones y sentimientos de los miembros de la organización; en busca de lograr cambios y mejoras en la estructura y dirección de la organización.
- ✓ Desarrollar instrumentos de diagnósticos adecuados a la problemática detectada que garanticen la objetividad del estudio; y así conocer eficientemente cuales percepciones del clima organizacional están afectando el comportamiento de los empleados en los Talleres Agroindustriales.
- ✓ Se recomienda a los directivos y empleados realizar acciones eficaces que permitan fortalecer y potencializar las dimensiones que se encuentran en una situación crítica, contribuyendo al desarrollo de un clima organizacional de excelencia.
- ✓ Realizar un control y seguimiento del plan de acciones de mejora con el fin de verificar el nivel de cumplimiento de las actividades propuestas en las dimensiones trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

Aiteco, s.f. Matriz de priorización. (En línea). ES. Formato (HTML). Disponible en <https://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>

Alcover, C; Moriano, J; Osca, A; Topa, G. 2012. Psicología del trabajo. Editorial UNED. (En línea). Madrid. Consultado, 25 de may. Formato HTML. p 388. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=IIQdG1UMldwC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=IIQdG1UMldwC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Arias, W y Arias. G. 2014. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. Revista Ciencia & trabajo. (En línea). Vol.16 n°51. Consultado, 25 de may. Formato HTML. p 185-191. Disponible en [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492014000300010](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010)

Arismendi, E. 2013. Tipos y diseño de la investigación, Diseño de la investigación\_AC. (En línea). VE. Consultado, 10 de ago. 2017. Disponible en [servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n43/vol24n43.pdf](http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n43/vol24n43.pdf)

Baena, G. 2014. Metodología de la Investigación. Serie integral por competencias. Grupo Editorial Patria. (En línea). MX. n° 43. Consultado, 06 de abril. 2018. Formato PDF.

Bavaresco, A. 2013. Proceso metodológico en la investigación. (En línea). Maracaibo, VE. Consultado, 10 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://gsosa61.files.wordpress.com/2015/11/proceso-metodologico-en-la-investigacion-bavaresco-reduc.pdf>

Bedoya, C. 2017. Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá. CO. (En línea). Maestría en Educación. Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas. <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/6881/1/BedoyaLagunaCristianAlberto2017.pdf>

- Bedregal, P; Besoain, C; Reinoso, A; ZuBarew, T. 2017. Rev Med Chile. p 145: 373-379. (En línea). Consultado, 06 de abril. 2018. Disponible en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rmc/v145n3/art12.pdf>
- Bernal, I; Pedraza, N; Sánchez, M. 2015. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Revista Estudios Gerenciales. (En línea). Victoria, Tamaulipas, MX. Vol. 31. n° 134. p 8–19. Consultado, 25 de may. Formato HTML. Disponible en <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-el-clima-organizacional-su-relacion-S0123592314001624>
- Bessa, A; Kassouf, N; Galeano, R; Dias, T; Fernandes, M. 2012. Modelo de diagnóstico mercadológico en el sector de servicios. Revista Invenio. (En línea). Rosario, AR. Vol. 15. núm. 29. p 29-44. Consultado, 25 de may. Formato HTML. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/877/87724146004.pdf>
- Borroto, M y Nogales, M. 2015. Indicadores para Medir el Liderazgo de los Profesores en el Proceso de Formación de Profesionales en la Universidad de Ciego de Ávila. PAIAN Vol. 6.
- Boucher, F. 2000. Agroindustria en el Perú con oportunidades para la exportación. Lima, PE. IICA Biblioteca. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=HubGk\\_Dml8C&pg=PA7&lpg=PA7&dq=que+es+un+taller+de+agroindustrias&source=bl&ots=-dm27DS73c&sig=N\\_-TRQV9WvRIgKyR83CuYR6dWbo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwieiM29ysHUAhUDQyYKHdMyD784KBDoAQhBMAc#v=onepage&q=q%20es%20un%20taller%20de%20agroindustrias&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=HubGk_Dml8C&pg=PA7&lpg=PA7&dq=que+es+un+taller+de+agroindustrias&source=bl&ots=-dm27DS73c&sig=N_-TRQV9WvRIgKyR83CuYR6dWbo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwieiM29ysHUAhUDQyYKHdMyD784KBDoAQhBMAc#v=onepage&q=q%20es%20un%20taller%20de%20agroindustrias&f=false)
- Cabero, J y Infante, A. 2014. Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. (En línea). Revista electrónica tecnología educativa. Núm.48. Consultado 25 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/187/18>.
- Cabrera D, (2013). La encuesta como herramienta de investigación. Disponible en: <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/Programa-Cabrera-Encuestas-32hs.pdf>.

Corral, y; Corral, I; Corral, A. 2015. PROCEDIMIENTOS DE MUESTREO. (En línea). Facultad de Ciencias de la Educación Universidad de Carabobo.

Espiñeira, E; Muñoz, J; Ziemer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en Educación Infantil y Primaria. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. (En línea). Zaragoza, ES. vol. 15. p 145-155. Consultado, 14 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>.

Eulalia, J y Sampedro, B. 2012. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Rev. Med. Electrón. (En línea). La Habana, CU. vol.34. n°.5. Consultado, 25 de may. Formato HTML Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011)

Fiallo, D; Alvarado, P; Soto, L. 2015. "El clima organizacional dentro de una empresa". Revista Contribuciones a la Economía. (En línea). Consultado, 25 de may. Formato HTML. Disponible en <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Gandara, H y Dimitri, P. 2014. Medición del clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Sucre y propuesta de mejoramiento. Revista Pensamiento Gerencial. (En línea). CO. Núm. 2. Consultado, 04 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/136/135>

García, Á y Barraza, A. 2014. Estresores organizacionales, estrategias de afrontamiento y apoyo social en docentes de educación primaria. (En línea). MX. Editor Instituto Universitario Anglo Español. Consultado, 01 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://redie.mx/librosyrevistas/libros/estresorgani.pdf>

García, A; Hernández, T; García, M. s.f. El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. (En línea). Consultado, 01 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>

- García, J; Reding, A; López, J. 2013. Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. Revista Investigación en Educación Médica. Universidad Nacional Autónoma de México. (En línea). Distrito Federal, MX. Vol. 2, núm. 8. octubre-diciembre. p 217-224.
- García, M y Ibarra, L. 2012. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>
- GÓNZALEZ, L; GONZÁLEZ, C; PELEGRÍN, J; JUANEDA, E. 2014. La calidad en las organizaciones turísticas. (En línea). ES. Ediciones Paraninfo, S.A. p 280. Formato (HTML). Consultado, 21 de feb. 2018. Disponible en [://books.google.com.ec/books?id=pJjLAGAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](://books.google.com.ec/books?id=pJjLAGAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- González, P. 2015. Relación del clima organizacional en el bienestar laboral en una corporación de telecomunicaciones en el Ecuador. Revista Ciencia y Tecnología. (En línea). N° 8. p 41 – 53. Consultado, 01 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/78>
- Guillen, 2012. Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. Centro de Investigaciones Sociales. (En línea). La Habana, CU. Consultado, 01 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en [http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39\\_2\\_13/spu06213.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu06213.htm)
- Guzmán, J; Fernández, M; Villalobos, J; Monreal, I; Rivero, M; Blanco, A. 2016. Nueva oferta educativa como respuesta al desarrollo del país: Ingeniería Agroindustrial. Revista Tecnología en Marcha. Vol 29. n° 3. (En línea). Cartago. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0379-39822016000300047&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0379-39822016000300047&script=sci_arttext)
- Hernández, M; Morales, J. Diagnóstico del Clima Organizacional en una Pequeña Empresa ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa. Daena: International Journal of Good Conscience. (En línea). Vol. 11. n°2. p 28-41. Consultado, 01 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v11-n2/A2.11\(2\)28-41.pdf](http://www.spentamexico.org/v11-n2/A2.11(2)28-41.pdf)

- Izcurdia y Varela. 2012. Clima laboral en el poder judicial y su incidencia en la salud mental de los profesionales que allí se desempeñan. Revista Anu. investig. (En línea). Buenos Aires, AR. vol.19. Consultado, 04 de jun. 2017. Formato HTML.
- Jiménez C. 2011. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S08643466201100020004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S08643466201100020004)
- Manosalvas, C; Manosalvas, L; Quintero, J. 2015. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Revista AD-minister. N° 6. p 5-15. Consultado, 14 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/3223/322339789001/>
- Mañas, M; González, R; Peiró, J. 1999. El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. (En línea). AL. Consultado, 01 de jun. 2017. Formato HTML. p 157. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=d-ADwqBvwzIC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=d-ADwqBvwzIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Marrero, R; Olivera, A; Garza R; González, C. 2015. Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos. Ingeniería Industrial, 36(1), 29-38. Consultado, 15 de mar. 2018. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000100004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100004&lng=es&tlng=es).
- Martínez, A; Morales, V; Sánchez, C; Sánchez, F. 2012. El modelo EFQM, análisis de los criterios resultados en un servicio deportivo municipal con más de 25.000. (En línea). ES. Cuadernos de Psicología del Deporte. vol. 12, Suplemento 2. p 71-76. Consultado, 21 de feb. 2017. Disponible en <http://revistas.um.es/cpd/article/viewFile/177791/149481>
- Méndez, C., 2006. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. (En línea). p 143. Consultado, 01 de jun. 2017. Formato HTML [https://books.google.com.ec/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Michalus, J; Sarache W; Hernández, G. 2015. Método de expertos para la evaluación ex-ante de una solución organizativa. *Visión de futuro*. Vol. 19. (En línea). Consultado 07 de ene. 2018. Formato HTML. Disponible en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082015000100001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082015000100001&lng=es&tlng=es).
- Molina, N. 2005. HERRAMIENTAS PARA INVESTIGAR. ¿Qué es el estado del arte?. CO. (En línea). Consultado, 14 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en *Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular* No 5. P 73-75.
- Montesdeoca, R. 2010. TALLERES DE PROCESOS AGROINDUSTRIALES. *Revista ESPAM CIENCIA*. ESPAM-MFL. (En línea). Manabí, EC. Consultado, 14 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://investigacion.espam.edu.ec/index.php/Revista/article/view/185/159>
- Montoya, J. 2012. Metodología para medir y evaluar individualmente el trabajo en equipo. En línea. CO. Facultad de Ingeniería. Universidad de Antioquia, Medellín. Formato (PDF). Consultado, 14 de oct. 2017. Disponible en [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/7751/1/MontoyaJaime\\_2012\\_medirevaluartrabajoequipo.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/7751/1/MontoyaJaime_2012_medirevaluartrabajoequipo.pdf).
- Negrin, E. 2003. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. (En línea). Tesis. Doctor en ciencias técnicas. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Consultado, 10 de ago. 2017. Formato PDF.
- Pastor, A; Pastor, J; Calcedo, J; Royo, M; Navarro, L. 2013. COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL. *Tourism & Management Studies*. Universidade do Algarve vol. 4. p 1058-1072. Consultado, 04 de ene. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877002.pdf>
- Peppia R, (2014). Método Histórico, Método Descriptivo y Método Predictivo. Disponible en: <https://prezi.com/00vxhko1gewd/metodo-historico-metodo-descriptivo-y-metodo-predictivo/>.

- Pérez, D; Peralta, J; Fernández, P. 2014. Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Universitas Psychologica*, vol 13. núm. 2. p 541-551. Pontificia Universidad Javeriana. (En línea). Bogotá, CO. Consultado, 14 de jun .2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/647/64732221012.pdf>
- Pérez, J y Lopera, I. 2016. GESTIÓN HUMANA DE ORIENTACIÓN ANALÍTICA: UN CAMINO PARA LA RESPONSABILIZACIÓN. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. Vol. 56. P 101-113. Disponible en <http://www.scielo.br/pdf/rae/v56n1/0034-7590-rae-56-01-0101.pdf>
- Picado, F. 2008. Análisis de concordancia de atributos. *Tecnología en Marcha*, Vol. 21, N.º 4. p 29-35. Formato (PDF). Consultado, 14 de oct. 2017. Disponible en [https://www.google.com.e c/url?sa=t&rct=j &q=&esrc=s &source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUK EwiXtoC h88jYAhVMu 1MKHVK oB3IQFggsMAE& url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es %2Fdescarga%2Farticulo%2F4835612.pdf&usg=AOvVaw16eZ\\_3PIB\\_eAc U4\\_yEJhfU](https://www.google.com.e c/url?sa=t&rct=j &q=&esrc=s &source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUK EwiXtoC h88jYAhVMu 1MKHVK oB3IQFggsMAE& url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es %2Fdescarga%2Farticulo%2F4835612.pdf&usg=AOvVaw16eZ_3PIB_eAc U4_yEJhfU)
- Pineda, L; Tulio, M; Pico, B. 2015. Cultura organizacional generada de certificaciones iso 9001:2008, nmx-sast-001, nmx-saa-14001 / iso 14001, en empresas del sector servicios de la construcción, mantenimiento e instalaciones. *European Scientific Journal*. vol.11. No.7. (En línea). Consultado, 14 de jun .2017.
- Pons, F y L. 2012. Madrid ago. 2012. Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Rev. psicol. trab. organ.* (En línea). Consultado, 04 de jun. 2017. Formato HTML. p 157. Disponible en [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622012000200002](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622012000200002)
- Ramírez, F; y Zwerg, A. 2012. Metodología de la investigación: más que una receta AD-minister, núm. 20. p 91-111. Universidad EAFIT. (En línea). Medellín, Colombia. Consultado, 10 de ago. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350004.pdf>
- Ramos, D. 2012. El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. UNAD. (En línea). CO. Consultado, 04 de jun.

Formato PDF. Disponible en  
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Rodríguez M (2013). Acerca de la investigación bibliográfica y documental. Disponible en: <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>.

Rojas, M. 2015. Tipos de Investigación científica: una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. REDVET. (En línea). Málaga, ES. Revista Electrónica de Veterinaria. Vol. 16. núm. 1. p 1-14. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>

Ruiz J, (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Disponible en: [https://books.google.com.ec/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

Secretaría Nacional de la Administración Pública. (s.f). El Estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas. (En línea). Quito - Ecuador. Consultado, 04 de jun. 2017. Formato HTML <http://www.administracionpublica.gob.ec/el-estado-trabaja-por-mejorar-el-clima-laboral-de-las-entidades-publicas/>

Segredo, A. 2011. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educación Médica Superior, 25(2). p 164-177. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&tlng=es).

\_\_\_\_\_. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización Revista Cubana de Salud Pública. (En línea). La Habana, CU. Vol. 39. N°2. p 385-393. Consultado, 04 de jun. Formato HTML. Disponible en <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213>

Segredo. A. 2013. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. vol.17 no.3 Holguín. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana. Cuba. Consultado, 05 de ene. 2017.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1560-43812013000300011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011)

Segura, A. 2012. Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. AVANCES EN ENFERMERÍA. Vol. XXX. p 107-113.

Serrano, B. y Portalanza, A. 2014. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Revista SUMA DE NEGOCIOS. EC. Vol 5. p 117-125. (En línea). Consultado, 13 de jun. Formato HTML. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>

Serrate, A. 2014. Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica. Vol. 25. (En línea). Matanzas, CU. Consultado, 04 de jun. Formato HTML. Disponible en <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/476/373>

Serrato M. 2011. Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia Ltda. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2837/T11.11%20S68e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosa, A, 2013. Método analítico- sintético. Disponible en: <https://prezi.com/c3cu3jwuax79/el-metodo-analitico-sintetico/>

Sosa, P. 2013. Método da Análisis Didáctica. núm. 33. (En línea). Consultado, 10 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.fisem.org/www/union/revistas/2013/33/revista33.pdf>

Torrelles, C; Coiduras, J; Isus, S; Carrera, G; Cela, M. 2011. COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. Revista de Curriculum y Formación del profesorado. (En línea). Vol. 15. Nº 3. Consultado, 04 de ene. 2018. Disponible en <http://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>.

Trías, M; González, P; Fajardo, S; Flores, L. 2011. Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. p 24. Laboratorio Tecnológico del Uruguay

- Vanegas, M.2013. Psicología organizacional: Perspectivas y avances. Ecoe Ediciones. (En línea). Bogotá CO. p 238. Consultado, 04 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=U8E0DgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=U8E0DgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Viloria E; Pertúz, S; Daza, A; Pedraza, L. 2016. Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. Revista Cubana de Salud Pública. (En línea). La Habana, CU. vol. 42 p 80-91. Consultado 14 de jun. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/214/21444931009.pdf>
- Visbal, E. 2014. Clima organizacional para una cultura de calidad. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 10, núm. p. 121-144. (En línea). Maracaibo, VE. Consultado 14 de jun. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/709/70932556007.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

**Objetivo:** Conocer el estado actual de la organización con el fin de evaluar y mejorar el clima organizacional en los talleres agroindustriales de la ESPAM-MFL.

**Dirigida:** Al Director Ing. Jesús Muñoz del área de los talleres agroindustriales de la ESPAM-MFL

¿Tiene usted conocimiento del clima organizacional, y como ésta influye decisivamente en el desempeño de las funciones del personal?

**Si, que algunas personas demuestran sus capacidades y entrega en sus funciones encomendadas, por otro lado hace falta mejorar las relaciones, ser más colaborativo y falta un poco de comunicación.**

¿Está usted de acuerdo en que se realice un diagnóstico del clima organizacional en los talleres agroindustriales de la ESPAM-MFL?

**Muy de acuerdo**

¿Cuántos empleados laboran en los talleres agroindustriales de la ESPAM-MFL?

**11 empleados**

¿Cuál es la cartera de productos del taller agroindustrial?

**Chifles, yogurt, queso, helados, postre mexicano, piezas de carne, Maquila de alimentos y otros de producción interna.**

¿Identifique qué tipo o estilo de clima organizacional se practica en los talleres agroindustriales de la ESPAM-MFL?

Clima de tipo autoritario: sistema I- autoritarismo explotador \_\_\_\_\_

Clima de tipo autoritario: sistema II - autoritarismo paternalista \_\_\_\_\_

Clima de tipo participativo: sistema III - consultivo \_\_\_\_\_

Clima de tipo participativo: sistema IV - participación en grupo   X  

De acuerdo a su respuesta ¿Cree usted que el tipo de clima que se ejerce en los talleres satisface las necesidades sociales de los empleados? ¿Por qué?

**Si satisface, ya que incrementa el compañerismo y trabajo en equipo**

¿Cree usted que las relaciones entre los agentes de nivel alto, medio y bajo son armoniosas y fructíferas?

**Si**

Desde su punto de vista, ¿Identifique cuáles variables cree usted que están afectando el clima organizacional de los talleres agroindustriales?

Rendimiento y remuneración	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>
Apoyo de la dirección	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>
Estructura	<input checked="" type="checkbox"/>	Relaciones sociales	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Motivación	<input type="checkbox"/>

**Observación:** si la variable no se encuentra en la lista anterior, mencione cuales variables serian cruciales para evaluar el clima organizacional de los talleres agroindustriales

---

Los 9 criterios que se mencionan a continuación tienen como finalidad evaluar y conocer lo que hace la organización y cómo lo hace considerando los diferentes elementos que la integran (valores, modelo de gestión, procesos, resultados, etc.) (Martínez, 2005).

### **A. Criterios Agentes**

#### 1) Liderazgo

¿Cómo el equipo directivo practica el liderazgo?

**Si existiera un reglamento, sería más viable porque cada uno conoce sus funciones y facilita observar el cumplimiento de ellas. Sin embargo se ha dado formación continua y capacitación permanente**

#### 2) política y estrategia

¿La organización cuenta con una planeación estratégica (misión, visión, objetivos, políticas) claramente definida y entendida por todo el personal?

**No cuenta**

#### 3) Personal

¿Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos?, si es así  
¿Explique cómo?

**Si capacitándolos**

#### 4) Alianzas y recursos

¿Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para el funcionamiento eficaz de sus procesos?

**Dando el servicio de maquila o peletizadora**

#### 5) Procesos

¿Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos?

**Por falta de recursos no se ha hecho mejorías**

## **B. Criterios Resultados**

### 6) Resultados en los Clientes

Lo que consigue la organización en relación con su personal

**Mejorar en calidad y conservación de materias primas**

### 7) Resultados en el Personal

Lo que consigue la organización en relación con su personal

**Mejorar el conocimiento y dar mayor importancia a la motivación**

### 8) Resultados en la Sociedad

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional

**Apoyar técnicamente al desarrollo del sector**

### 9) Rendimiento clave de la organización

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado

**Vinculación con la comunidad**

## ANEXO 2 -A

### DISEÑO DE JUICIO DE EXPERTO

#### (Primera ronda)

Respetado evaluador(a): Usted ha sido seleccionado(a) para validar las variables que influyen en el clima organizacional de los Talleres Agroindustriales de la ESPAM MFL.

Su opinión es de gran relevancia para lograr su validez y que los resultados obtenidos sean fiables y eficientes, de tal manera que dicha valoración pueda utilizarse con los propósitos para la cual fue diseñada.

Agradecemos su valiosa colaboración.

#### APARTADO A.

#### 1. PERFIL QUE DEBE TENER EL GRUPO DE EXPERTOS PARTICIPANTE EN EL PROCESO

<b>Profesión:</b>	<i>Ing. Comercial en Administración de Empresas, en Negocios y Gestión empresarial, en Gestión del Talento Humano.</i>  <i>Lic. En Relaciones Humanas, Psicólogo Industrial/Organizacional,</i>
<b>Años de experiencia:</b>	3-5 años
<b>Disponibilidad y motivación para participar:</b>	Inmediato
<b>Conocimientos requeridos:</b>	<i>Administración y gestión, indicadores de gestión organizacional, evaluación de gestión empresarial,</i>
<b>Sector:</b>	n/a (no aplica)

## 2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL EXPERTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Nombres y apellidos:	Nivel de educación formal:	Áreas de experiencia profesional:	Cargo actual:	Institución:
DIMENSIÓN DE EXPERIENCIA				
Tiempo de experiencia:	Experiencia en Instituciones de tipo (pública-privada):	Experiencia en Cargos de tipo:		
INFORMACIÓN DE CONTACTO				
Dirección laboral:	Teléfono oficina:	Dirección domiciliaria:	Teléfono personal:	Correo electrónico:

## 3. OBJETIVO DEL ESTUDIO

**Objetivo de la investigación:** Diagnosticar las variables que influyen en el clima organizacional de los Talleres Agroindustriales de la ESPAM MFL.

**Objetivo del juicio de expertos:**

Validar el contenido de la prueba diseñada por la investigadora

**Objetivo de la prueba:**

Identificar las variables del clima organizacional que tienen un mayor peso

**APARTADO B.**

**DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (KC) Y EL COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN (KA)**

Para la selección de los expertos se someterá una autovaloración de los niveles de conocimiento y argumentación que tienen sobre el tema objeto de estudio. Para ello se elabora un patrón con una escala de 0 a 10 puntos que corresponde al grado de conocimiento que tienen sobre el tema en cuestión.

El experto deberá marcar con una x en la casilla que estime pertinente.

CONOCIMIENTO DEL EXPERTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diagnóstico del clima organizacional											
Dirección estratégica de recursos humanos											
Gestión del cambio y cultura organizacional											
Gestión del conocimiento y Procesos en la organización											
Comunicación y el entorno organizacional											
Administración y gestión empresarial											
Indicadores de gestión organizacional											
Psicología en el desarrollo organizacional											
Desarrollo de valores sostenibles											
Liderazgo organizacional											
Comportamiento organizacional											
Factores de riesgo psicosocial											

Enseguida se suministra una tabla con las fuentes indicadas, en donde el experto debe indicar el nivel de influencia de las fuentes de argumentación de acuerdo a los siguientes niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

El experto deberá marcar con una (x) en la casilla respectiva el coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka).

<b>FUENTES DE ARGUMENTACIÓN</b>	<b>NIVEL DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<i>¿Ha realizado Usted. análisis teóricos en gestión del clima organizacional?</i>			
<i>¿Tiene experiencia en evaluaciones del clima organizacional?</i>			
<i>¿Pudiera Usted. identificar las variables que tienen influencia en el desempeño del clima organizacional?</i>			
<i>¿Tiene Usted. conocimiento del estado actual del clima en las instituciones y de cómo esta influye en el desempeño y productividad organizacional a nivel nacional y en el extranjero?</i>			
<i>¿Estaría en capacidad de seleccionar los indicadores que medirán el cumplimiento de las variables?</i>			

## **ANEXO 2 -B**

**(Segunda ronda)**

### **ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TALLERES AGROINDUSTRIALES DE LA ESPAM-MFL**

Estimado(a) experto (a), Usted ha sido elegido para emitir un juicio confiable para la valoración de las variables que influyen en el clima organizacional, lo cual se lo determino a través del coeficiente de competencia (K).

Califique entre 1 y 19 la importancia que usted le otorga a cada una de las siguientes variables; si la valoración es 1 se la considerara como una variable



**ANEXO 2 -C**  
**(Tercera ronda)**

**ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TALLERES AGROINDUSTRIALES DE LA ESPAM-MFL**

Estimada(o) a partir de los resultados obtenidos en la segunda ronda, se obtuvieron las 10 variables de mayor importancia que influyen en el clima organizacional.

Se pide a los evaluadores calificar entre 1 al 5 el grado de importancia que Usted le otorga a cada una de las siguientes variables. Si la valoración es 1 se la considerara como una variable sin importancia y si la calificación es 5 será una variable de mayor importancia.

VARIABLES	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	MODERADAMENTE IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANCIA
Comunicación					
Toma de decisiones					
Procesos de control					
Relaciones sociales					
Satisfacción					
Competencia y flexibilidad organizacional					
Normas					
Formación y desarrollo					
Trabajo en equipo					
Liderazgo					

**ANEXO 3-A**  
**(Primera ronda)**

**RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL (KC) COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO**

CONOCIMIENTO	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7	EXP 8	EXP 9	EXP 10
Diagnóstico del clima organizacional	5	10	8	8	8	10	9	10	8	8
Dirección estratégica de RR.HH.	3	10	9	8	7	10	9	10	7	6
Gestión del cambio y Cultura organizacional	4	10	7	8	7	9	9	8	8	9
Gestión del Conocimiento y Procesos en la Organización	6	9	9	7	7	9	8	8	9	9
La comunicación y el entorno organizacional	9	9	9	9	8	10	9	10	7	9
Administración y gestión empresarial	8	10	10	9	7	10	8	10	8	10
Indicadores de gestión organizacional	8	7	10	8	7	9	9	6	7	10
Psicología en el desarrollo Organizacional	3	7	7	7	7	10	10	6	7	6
Desarrollo de valores sostenibles	6	7	7	8	8	10	10	5	8	8
Liderazgo organizacional	7	8	9	9	7	10	8	10	8	9
Comportamiento organizacional	7	8	9	10	8	10	9	10	8	9
Factores de riesgo psicosocial	3	7	9	8	7	10	8	9	9	5
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>99</b>	<b>88</b>	<b>117</b>	<b>106</b>	<b>102</b>	<b>94</b>	<b>98</b>
<b>Kc</b>	<b>0,58</b>	<b>0,85</b>	<b>0,86</b>	<b>0,83</b>	<b>0,73</b>	<b>0,98</b>	<b>0,88</b>	<b>0,85</b>	<b>0,78</b>	<b>0,82</b>

**ANEXO 3-B**  
**RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL (KA) COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN**

<b>Evaluación de Argumentación</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Experto 4</b>	<b>Experto 5</b>	<b>Experto 6</b>	<b>Experto 7</b>	<b>Experto 8</b>	<b>Experto 9</b>	<b>Experto 10</b>
¿Ha realizado Usted. Análisis teóricos en gestión del clima organizacional?	0,5	0,4	0,5	0,04	0,19	0,02	0,03	0,03	0,01	0,25
¿Tiene experiencia en evaluaciones del clima organizacional?	0,03	0,01	0,42	0,04	0,21	0,5	0,03	0,4	0,01	0,23
¿Pudiera Usted. Identificar las variables que tienen influencia en el desempeño del clima organizacional?	0,03	0,5	0,04	0,02	0,22	0,4	0,4	0,03	0,2	0,05
¿Tiene Usted. Conocimiento del estado actual del clima en las instituciones y de cómo esta influye en el desempeño y productividad organizacional a nivel nacional y en el extranjero?	0,05	0,04	0,01	0,5	0,01	0,014	0,03	0,03	0,2	0,21
¿Estaría en capacidad de seleccionar los indicadores que medirán el cumplimiento de las variables?	0,03	0,02	0,03	0,24	0,22	0,06	0,4	0,27	0,2	0,04
<b>KA</b>	<b>0,64</b>	<b>0,97</b>	<b>1,00</b>	<b>0,84</b>	<b>0,85</b>	<b>0,99</b>	<b>0,89</b>	<b>0,76</b>	<b>0,62</b>	<b>0,78</b>
<b>K</b>	<b>0,61</b>	<b>0,91</b>	<b>0,93</b>	<b>0,83</b>	<b>0,79</b>	<b>0,98</b>	<b>0,89</b>	<b>0,81</b>	<b>0,70</b>	<b>0,80</b>

## ANEXO 4

## CARACTERIZACIÓN DE LOS EXPERTOS QUE PARTICIPARON EN LA EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	EXPERTOS	Nivel de educación formal	Áreas de experiencia profesional	Cargo actual	Institución	Tiempo	Experiencia en Instituciones de tipo	Experiencia en Cargos de tipo	Dirección laboral	Teléfono oficina	Dirección domiciliaria	Teléfono personal	Correo electrónico
1	EXPERTO A	Maestría	Docencia Gestión de proyectos de la economía popular y solidaria	Docente investigador a	ESPAM-MFL	Desde sept. (2015) hasta la fecha	Publico	Educativo, Investigación y Misionarias en Pastoral Social	ESPAM-MFL	_____	Sitio la soledad, Bolívar-Manabí	053024569	<a href="mailto:imatilla@maristak.com">imatilla@maristak.com</a>
2	EXPERTO B	Maestría	Talento humano (Docencia)	Docente universitario	ESPAM-MFL	12 años	Financiero y Educativo	Gerenciales, administrativos y de docencia	Sitio El Limón	523028834	Manabí y Bolívar	0998953274	<a href="mailto:mariajosevalarero@hotmail.com">mariajosevalarero@hotmail.com</a>
3	EXPERTO C	Magister	Talento humano	Docente-directora	ESPAM-MFL	16 años	Publico	Dirección de talento humano	ESPAM-MFL	523028834	Ceybo 2	0994435766	<a href="mailto:columbabravo@hotmail.com">columbabravo@hotmail.com</a>
4	EXPERTO D	Doctorado	Educación e Investigación	Coordinador a general académica	ESPAM-MFL	25 años	12 Privadas y 13 públicas (25 años)	Jefatura, dirección y coordinación	Campus Politécnico "Sitio El Limón"	523028892	El Limón	0984813925	<a href="mailto:mapiedad@hotmail.com">mapiedad@hotmail.com</a>
5	EXPERTO E	Magister en procesos agroindustriales	Procesos agroindustriales	Director de la carrera de agroindustria	ESPAM-MFL	13 años	Público y privado	Académico, investigativo y de gestión	ESPAM-MFL	52685-035	Sitio Platanales	0989526349	<a href="mailto:juisaso7@hotmail.com">juisaso7@hotmail.com</a>
6	EXPERTO F	Cuarto nivel	Administrativa	Responsable Unidad S.S.O	ESPAM-MFL	12 años	Público y privado	Administrativo	Campus Politécnico "Sitio El Limón"	53028838	Urb. María Esther casa 4	0958888414	<a href="mailto:mayra_cdno@hotmail.com">mayra_cdno@hotmail.com</a>
7	EXPERTO G	(4to nivel) Doctorado	Gestión académica	Vicerrectora académica	ESPAM-MFL	20 años	9 años de gestión académica (Dirección de planeamiento y vicerrectorado)		Campus Politécnico	523028860	Salinas y Manabí	0994344625	<a href="mailto:Lcarreño@yahoo.com">Lcarreño@yahoo.com</a>



## ANEXO 6

### FORMATO DE CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

#### ENCUESTA REALIZADA EN LOS TALLERES AGROINDUSTRIALES DE LA ESPAM-MFL

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al clima organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

#### **Escala**

N: Nunca

RV: Rara vez

AV: Algunas veces

F: Frecuentemente

S: Siempre

#### **Anexo 6.1.** Cuestionario de la variable trabajo en equipo

Nº	ITEMS DE LA VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
1	Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta					
2	Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea					
3	Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta					
4	Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización					
5	Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años					
6	La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta					
7	Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario					
8	El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos					
9	La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia					
10	Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir					
11	Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor					
12	Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente para la organización					
13	Nos sentimos bien cuando nos ayudamos					
14	Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente					
15	Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.					

16	La comunicación en nuestro equipo es buena					
17	En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas					
18	Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión					
19	Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización					

### Anexo 6.2. Cuestionario de la variable liderazgo

Nº	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLE LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza					
2	Toma buenas decisiones					
3	Se preocupa por los problemas de los empleados					
4	Demuestra responsabilidad por lo que hace					
5	Es emprendedor y lleva a la organización al éxito					
6	Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados					
7	Es comprensivo ante las situaciones que le rodean					
8	Escucha los criterios que le dan los empleados					
9	Se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector					
10	Sabe motivar a sus empleados					
11	Sabe manejar adecuadamente los conflictos					
12	Reconoce los méritos de sus empleados y los estimula					
13	Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo					
14	Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo					
15	Es capaz de convencer con buenos argumentos					
16	Es alegre, optimista y realista					
17	Es justo al estimular y sancionar					
18	Sabe distinguir e impulsar buenas ideas					
19	Es capaz de promover el cambio cuando se necesita					
20	Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades					
21	Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades					
22	Sabe enfrentar lo mal hecho					
23	Estimula la participación de los empleados					
24	El liderazgo que tiene el jefe es reconocido por los empleados					

### Anexo 6.3. Cuestionario de la variable comunicación

Nº	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLE COMUNICACION	1	2	3	4	5
1	Los mensajes que recibo son claros y precisos					
2	Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas					
3	La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados					
4	El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos					
5	La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible					
6	Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad					
7	Existen medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados					
8	Los medios para comunicarnos son accesibles a todos					

9	La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos					
10	Se incentiva la participación de todos					
11	Resulta fácil pedir ayuda en la organización					
12	Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados					
13	Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización					
14	Los rumores son mal vistos en la organización					
15	Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización					
16	La comunicación en la organización es buena					

**Muchas gracias por su colaboración.**

## ANEXO 7

### TABLAS DE FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TALLERES AGROINDUSTRIALES DE LA ESPAM-MFL

**Anexo 7.1.** Tabla de frecuencias de la variable trabajo en equipo

CALIFICACION		1	2	3	4	5
ÍTEMS		(N)	(RV)	(AV)	(F)	(S)
(P1)	Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta		1	3	4	3
(P2)	Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea		1	3	3	4
(P3)	Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos alguna meta		1	2	3	5
(P4)	Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización	1		2	3	5
(P5)	Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado con los años				4	7
(P6)	La cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta			2	2	7
(P7)	Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario			3	5	3
(P8)	El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos			3	4	4
(P9)	La actividad que desarrolla cada miembro es de igual			3	2	6

	importancia					
(P10)	Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es muy difícil cumplir	2	2	1	5	1
(P11)	Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor			2	3	6
(P12)	Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente para la organización			5	3	3
(P13)	Nos sentimos bien cuando nos ayudamos				5	6
(P14)	Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente			1	6	4
(P15)	Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.				4	7
(P16)	La comunicación en nuestro equipo es buena			1	5	5
(P17)	En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas			4	4	3
(P18)	Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión			3	3	5
(P19)	Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización			1	2	8

### Anexo 7.2. Tabla de frecuencias de la variable Liderazgo

CALIFICACION		1	2	3	4	5
ÍTEMES		(N)	(RV)	(AV)	(F)	(S)
(1)	Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza		2	1	4	4
(2)	Toma buenas decisiones		1	1	6	3
(3)	Se preocupa por los problemas de los empleados		1	4	2	4
(4)	Demuestra responsabilidad por lo que hace		1	1	3	6
(5)	Es emprendedor y lleva a la organización al éxito	1		2	4	4
(6)	Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados			1	3	7
(7)	Es comprensivo ante las situaciones que le rodean		1	1	4	5
(8)	Escucha los criterios que le dan los empleados	1			4	6
(9)	Se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los		1	3	1	6

	avances del sector					
(10)	Sabe motivar a sus empleados		1	2	5	3
(11)	Sabe manejar adecuadamente los conflictos		1	3	4	3
(12)	Reconoce los méritos de sus empleados y los estimula	1	1	3	3	3
(13)	Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo		1		4	6
(14)	Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo				6	5
(15)	Es capaz de convencer con buenos argumentos			2	3	6
(16)	Es alegre, optimista y realista			1	3	7
(17)	Es justo al estimular y sancionar		1	4	3	3
(18)	Sabe distinguir e impulsar buenas ideas		1	2	4	4
(19)	Es capaz de promover el cambio cuando se necesita		1	2	4	4
(20)	Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades		1		4	6
(21)	Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades		1	1	6	3
(22)	Sabe enfrentar lo mal hecho		1	2	6	2
(23)	Estimula la participación de los empleados		1	1	5	4
(24)	El liderazgo que tiene el jefe es reconocido por los empleados		1	2	3	5

### Anexo 7.3. Tabla de frecuencias de la variable Comunicación

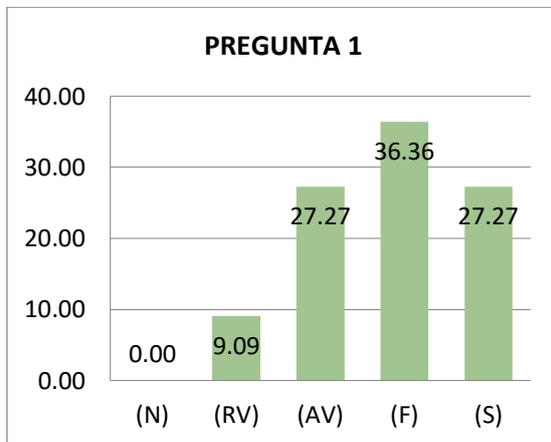
CALIFICACION	1	2	3	4	5
ÍTEMS	(N)	(RV)	(AV)	(F)	(S)
(P1)Claridad y precisión en los mensajes		1	1	3	6
(P2)disponibilidad de información			2	5	4
(P3)La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados		1	1	4	5
(P4)El lenguaje es comprensible por todos				6	5
(P5)La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible			2	2	7

(P6)Se emite criterios sobre la actividad empresarial con facilidad			3	4	4
(P7)Medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados	1		1	5	4
(P8)Los medios para comunicarnos son accesibles a todos	1		0	6	4
(P9)Se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos			4	4	3
(P10)Se incentiva la participación de todos			3	3	5
(P11)Resulta fácil pedir ayuda en la organización	1	2	2	4	2
(P12)Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados	1			6	4
(P13)Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización			4	2	5
(P14)Los rumores son mal vistos en la organización	2	1	1	4	3
(P15)Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización		1		6	4
(P16) La comunicación en la organización es buena		1	3	2	5

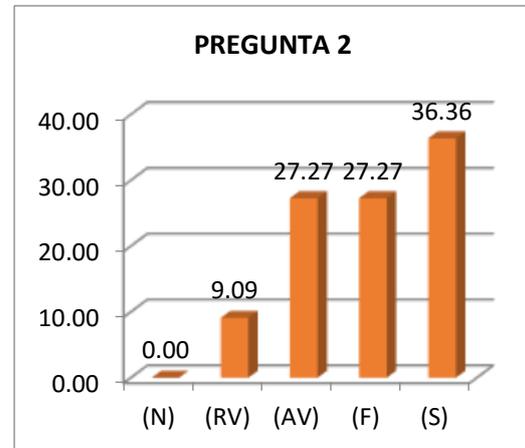
## ANEXO 8

### EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL REPRESENTADO A TRAVÉS DE GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

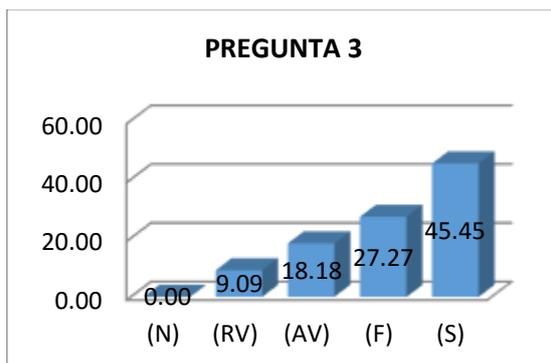
#### A. VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO



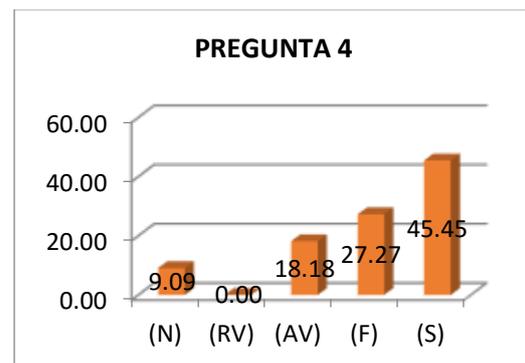
**Grafico 1.** Todos los del equipo nos involucramos para alcanzar la meta  
**Fuente:** Elaboración propia



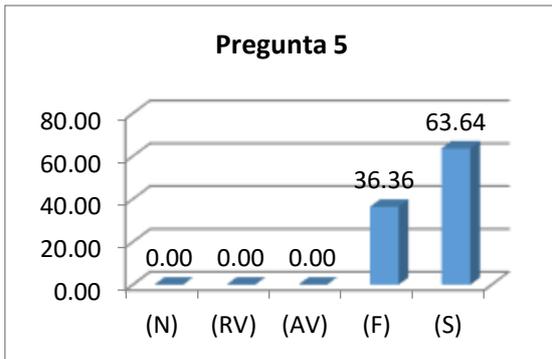
**Grafico 2.** Cuando es necesario compartimos la dirección para lograr la tarea.  
**Fuente:** Elaboración propia



**Grafico 3.** Todos nos sentimos responsable cuando no alcanzamos la meta.  
**Fuente:** Elaboración propia

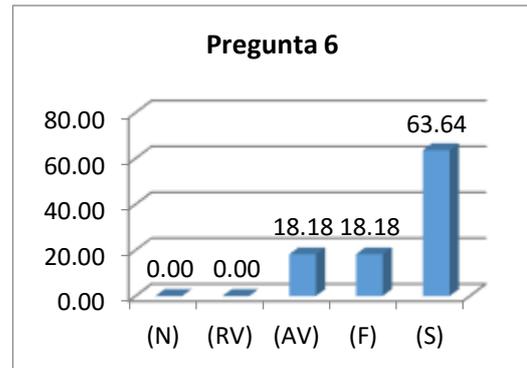


**Grafico 4.** Los objetivos que nos trazamos son para alcanzar el de la organización.  
**Fuente:** Elaboración propia



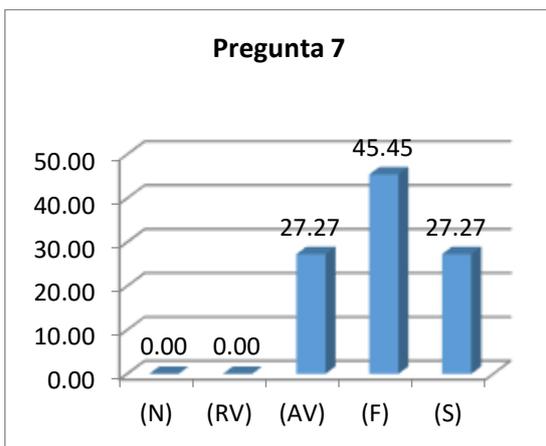
**Grafico 5.** Nuestro equipo de trabajo se ha consolidado

**Fuente:** Elaboración propia



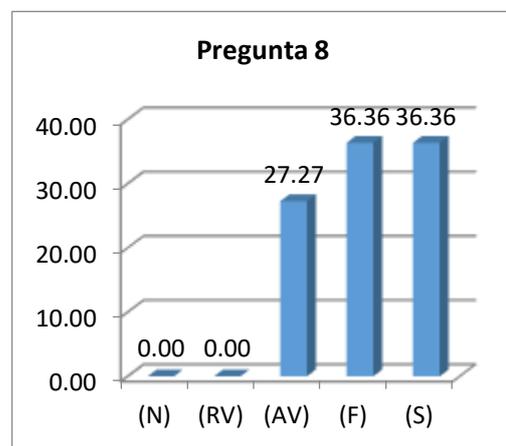
**Grafico 6.** La cooperación es alta con los años.

**Fuente:** Elaboración propia



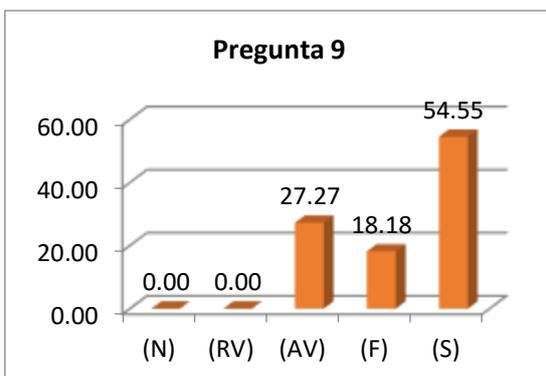
**Grafico 7.** Podemos sustituirnos para hacer la actividad de otros miembros cuando es necesario

**Fuente:** Elaboración propia



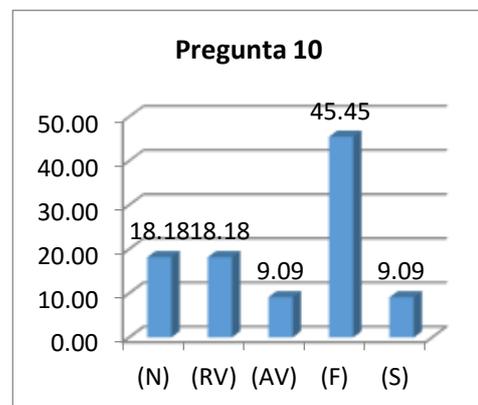
**Grafico 8.** El resultado depende del esfuerzo y trabajo de todos

**Fuente:** Elaboración propia



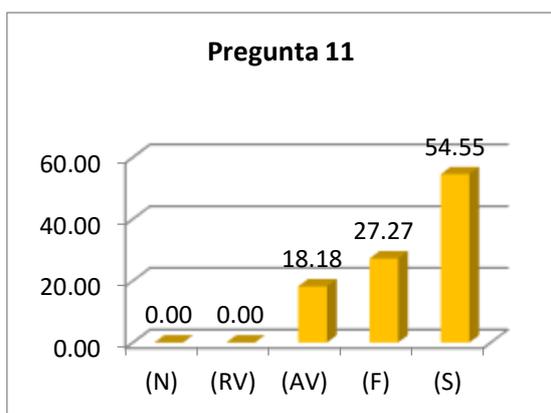
**Grafico 9.** La actividad que desarrolla cada miembro es de igual importancia.

**Fuente:** Elaboración propia



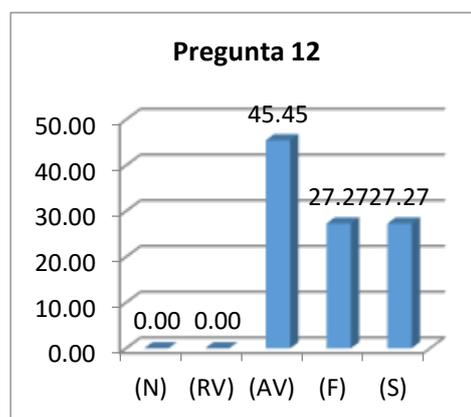
**Grafico 10.** Si uno de los miembros no realiza bien su actividad es difícil cumplirla.

**Fuente:** Elaboración propia



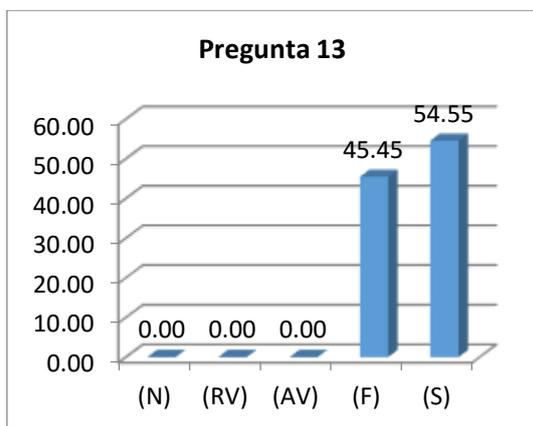
**Grafico 11.** Cuando trabajamos unidos y coordinados nos sentimos mejor.

**Fuente:** Elaboración propia



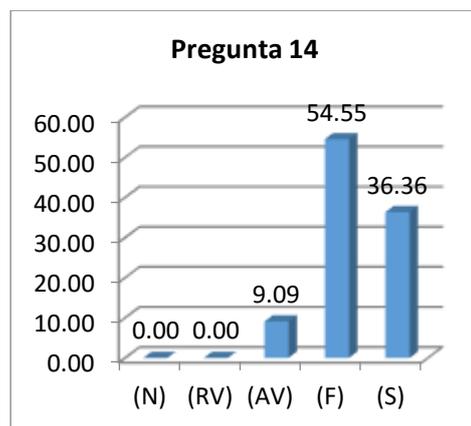
**Grafico 12.** Cuando se crea un conflicto se resuelve satisfactoriamente.

**Fuente:** Elaboración propia



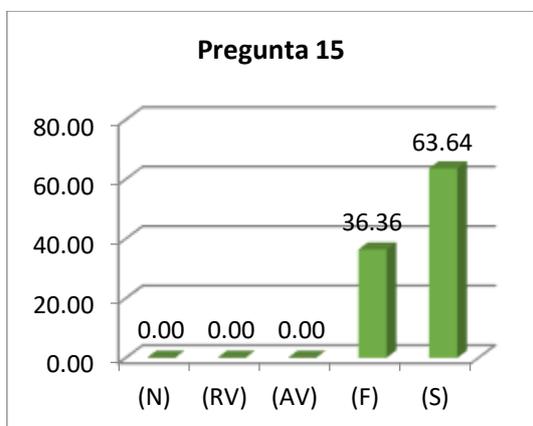
**Grafico 13.** Nos sentimos bien cuando nos ayudamos

**Fuente:** Elaboración propia



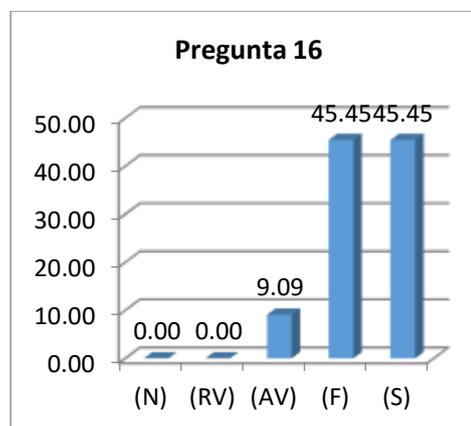
**Grafico 14.** Los conflictos que se generan en el equipo son manejados adecuadamente

**Fuente:** Elaboración propia



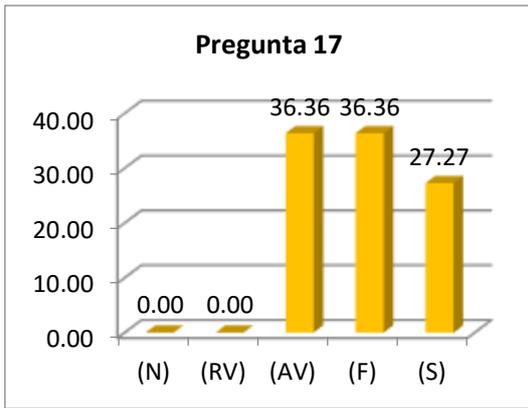
**Grafico 15.** Somos capaces de asumir diferentes roles en el equipo de trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia

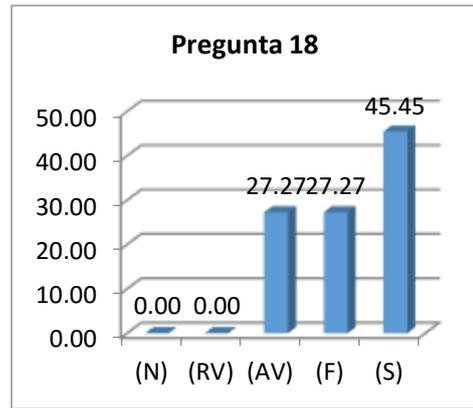


**Grafico 16.** La comunicación en nuestro equipo es buena

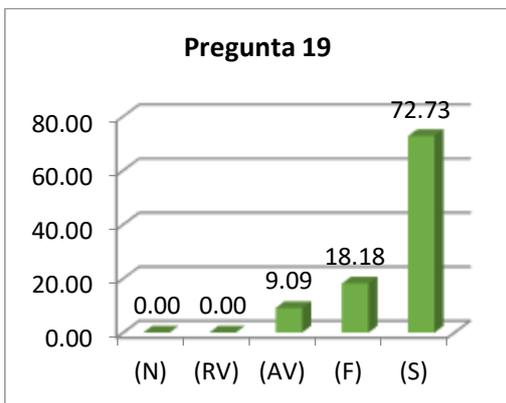
**Fuente:** Elaboración propia



**Grafico 17.** En nuestro equipo prima la sinceridad al discutir los problemas.  
**Fuente:** Elaboración propia

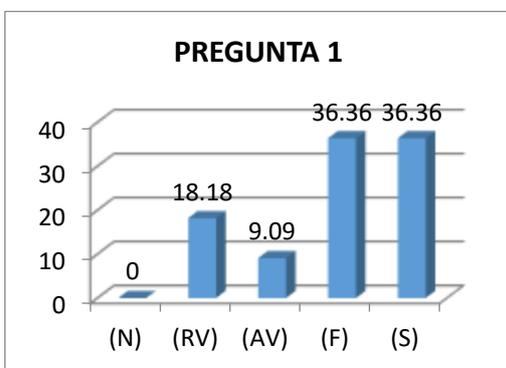


**Grafico 18.** Durante las reuniones de trabajo todos nos involucramos en la discusión.  
**Fuente:** Elaboración propia

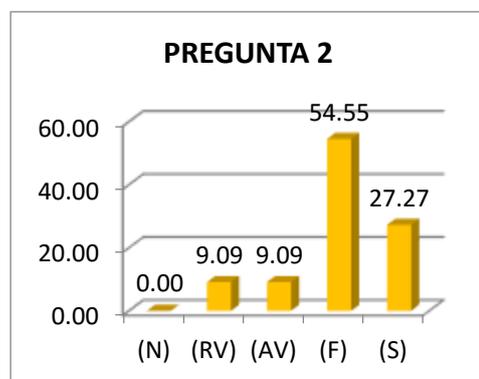


**Grafico 19.** Nos sentimos identificados con nuestro equipo de trabajo en la organización  
**Fuente:** Elaboración propia

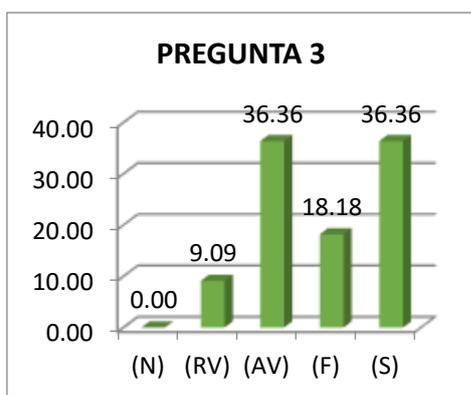
**B. VARIABLE LIDERAZGO**



**Gráfico 1.** Tiene el jefe conocimientos de la actividad que realiza.  
**Fuente:** Elaboración propia

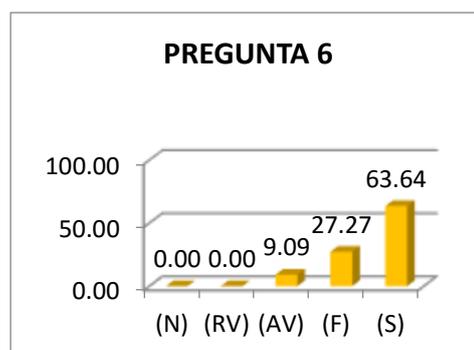


**Grafico 2.** Toma buenas decisiones.  
**Fuente:** Elaboración propia



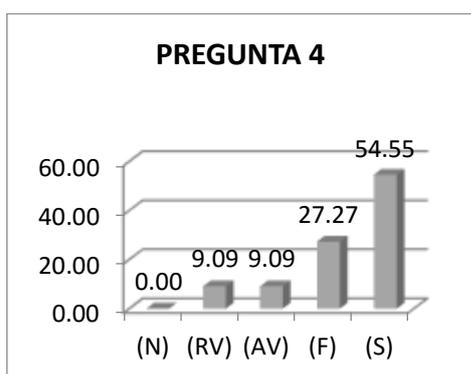
**Grafico 3.** Se preocupa por los problemas de los empleados.

**Fuente:** Elaboración propia



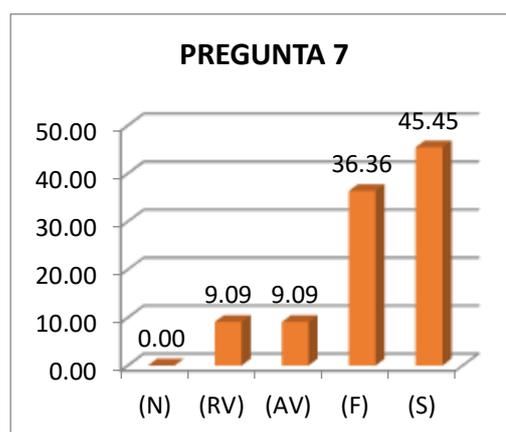
**Grafico 6.** Es claro y preciso en las orientaciones que da a sus subordinados.

**Fuente:** Elaboración propia



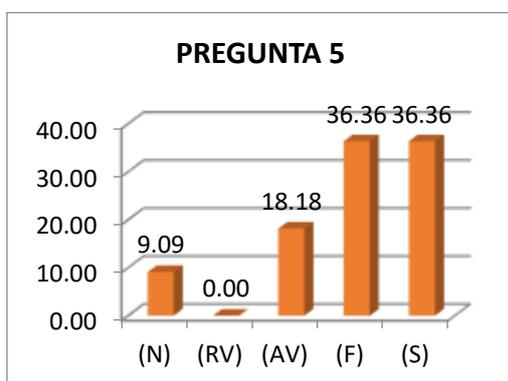
**Grafico 4.** Demuestra responsabilidad por lo que hace.

**Fuente:** Elaboración propia



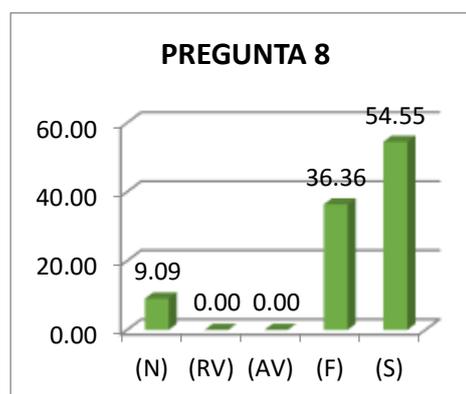
**Grafico 7.** Es comprensivo ante las situaciones que le rodean.

**Fuente:** Elaboración propia



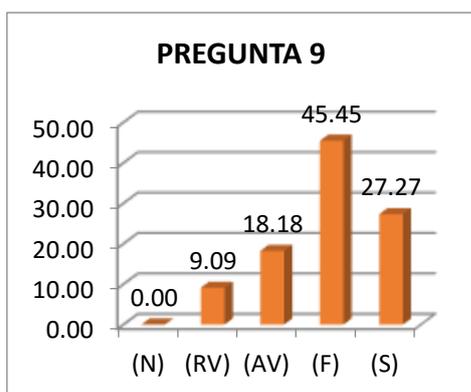
**Grafico 5.** Es emprendedor y lleva a la organización al éxito.

**Fuente:** Elaboración propia



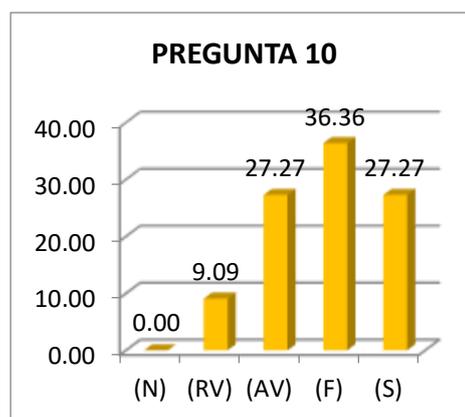
**Grafico 8.** Escucha los criterios que le dan los empleados.

**Fuente:** Elaboración propia



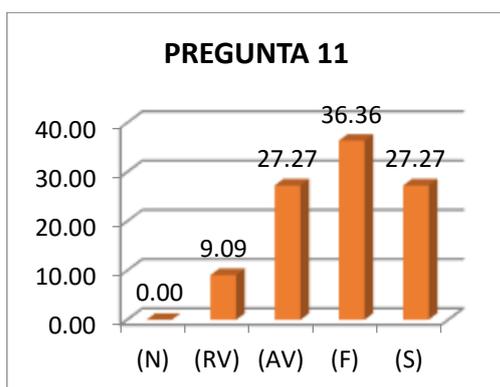
**Grafico 9.** Se mantiene al tanto de los cambios en el entorno y los avances del sector.

**Fuente:** Elaboración propia



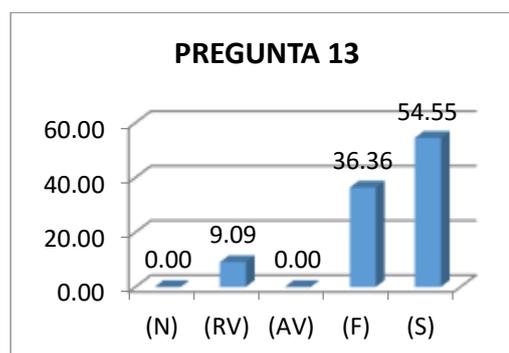
**Grafico 10.** Sabe motivar a sus empleados.

**Fuente:** Elaboración propia



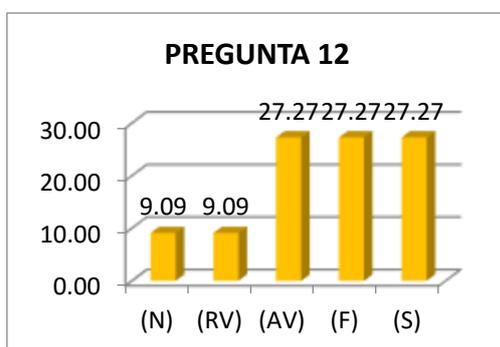
**Grafico 11.** Sabe manejar adecuadamente los conflictos.

**Fuente:** Elaboración propia



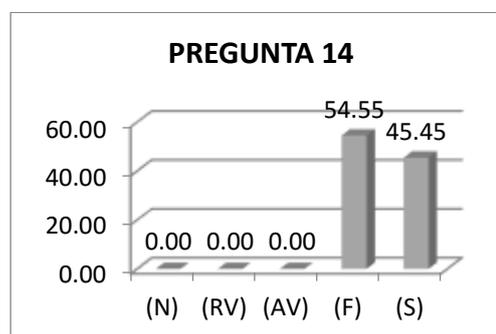
**Grafico 13.** Permite la cooperación y buenas relaciones en el grupo.

**Fuente:** Elaboración propia



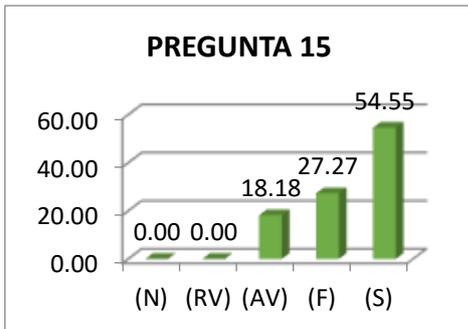
**Grafico 12.** Reconoce los méritos de sus empleados y los estimula.

**Fuente:** Elaboración propia



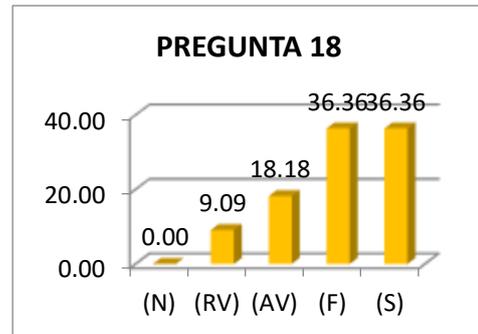
**Grafico 14.** Apoya y brinda conocimientos para tener éxito en el trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia



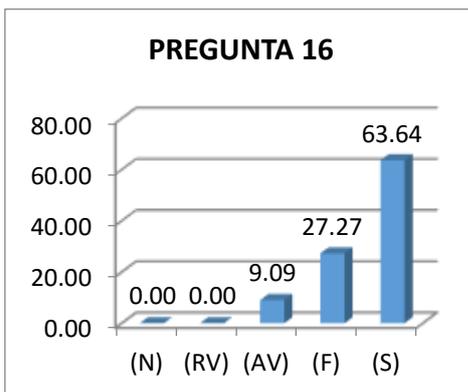
**Grafico 15.** Es capaz de convencer con buenos argumentos.

**Fuente:** Elaboración propia



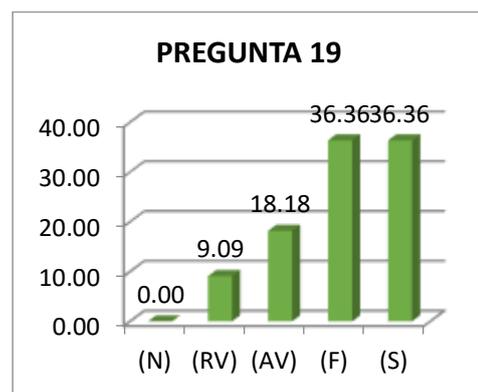
**Grafico 18.** Sabe distinguir e impulsar buenas ideas.

**Fuente:** Elaboración propia



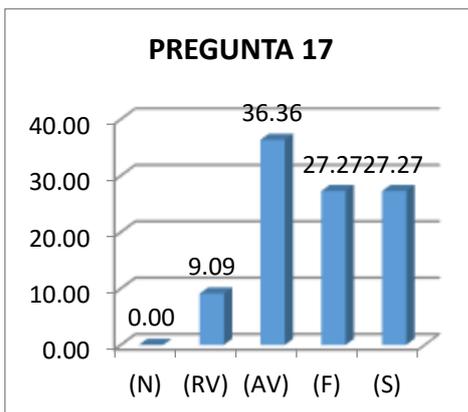
**Grafico 16.** Es alegre, optimista y realista.

**Fuente:** Elaboración propia



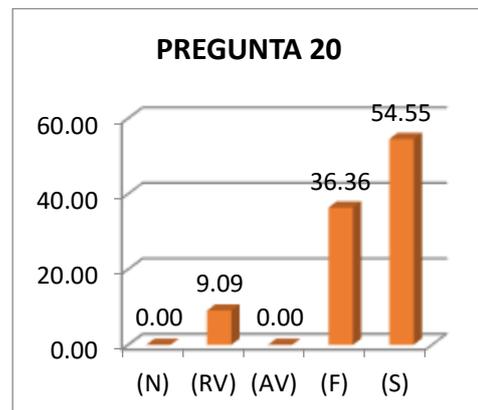
**Grafico 19.** Es capaz de promover el cambio cuando se necesita.

**Fuente:** Elaboración propia



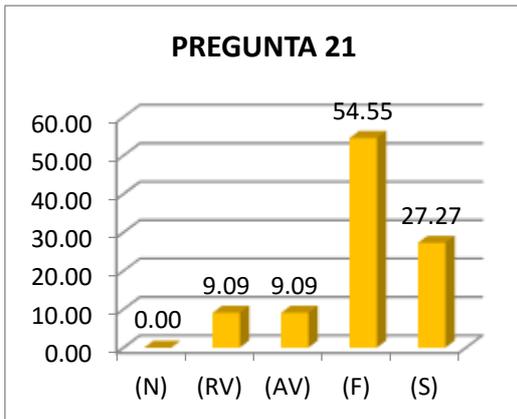
**Grafico 17.** Es justo al estimular y sancionar.

**Fuente:** Elaboración propia



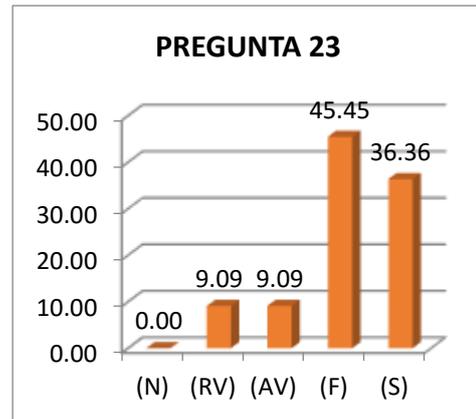
**Grafico 20.** Busca siempre los mejores rendimientos en los empleados y actividades.

**Fuente:** Elaboración propia



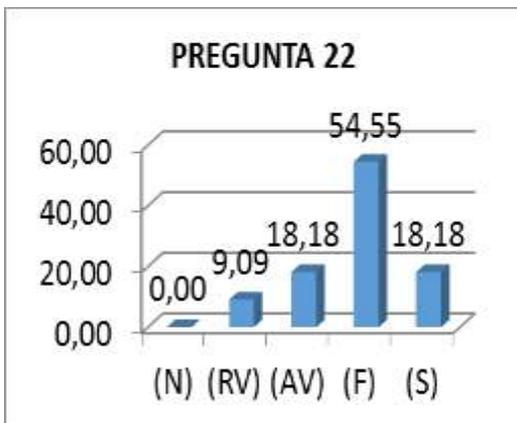
**Grafico 21.** Involucra a los empleados para que participen en decisiones y actividades.

**Fuente:** Elaboración propia



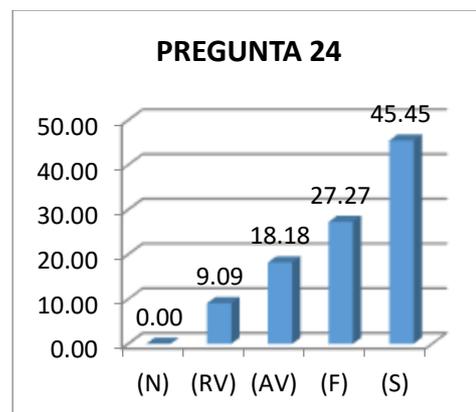
**Grafico 23.** Estimula la participación de los empleados.

**Fuente:** Elaboración propia



**Grafico 22.** Sabe enfrentar lo mal hecho.

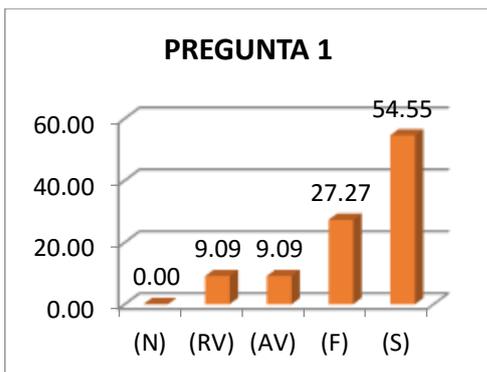
**Fuente:** Elaboración propia



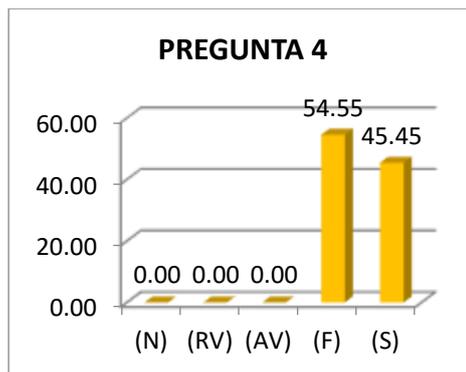
**Grafico 24.** El liderazgo que tiene el jefe es reconocido por los empleados.

**Fuente:** Elaboración propia

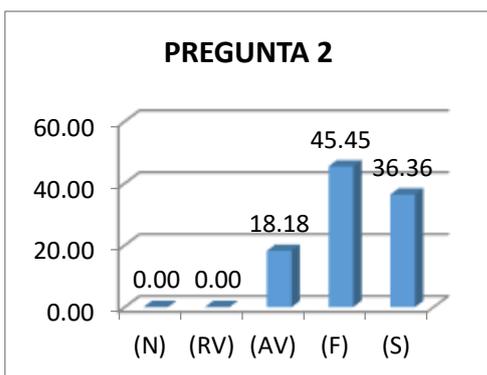
### C. COMUNICACIÓN



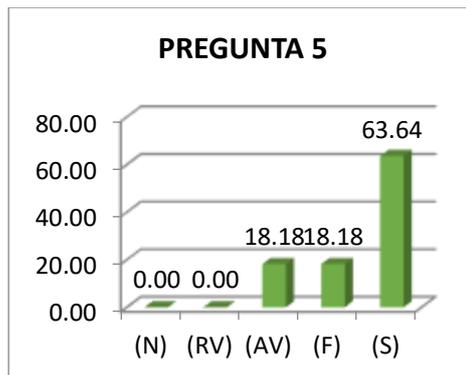
**Grafico 1.** Los mensajes que recibo son claros y precisos.  
**Fuente:** Elaboración propia



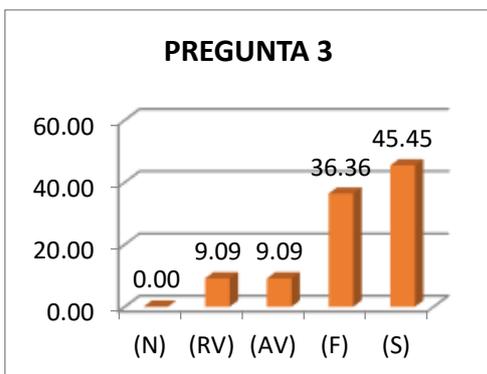
**Grafico 4.** El lenguaje que se utiliza es comprensible por todos.  
**Fuente:** Elaboración propia



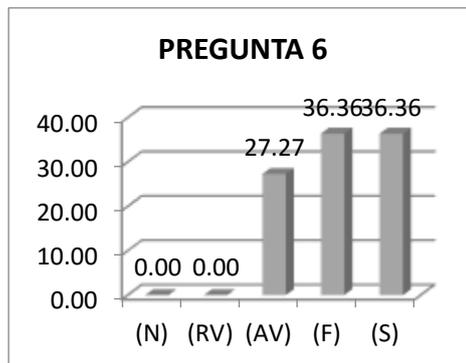
**Grafico 2.** Tengo toda la información que necesito para realizar las tareas.  
**Fuente:** Elaboración propia



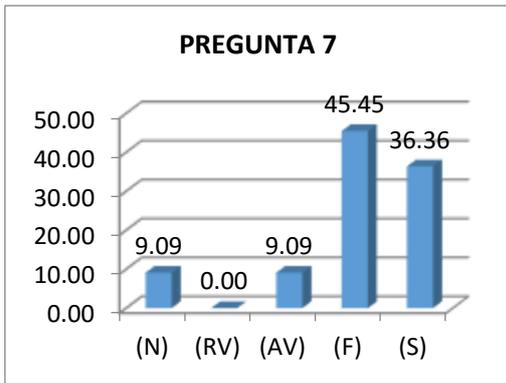
**Grafico 5.** La información que se emite nos llega de forma agradable y comprensible.  
**Fuente:** Elaboración propia



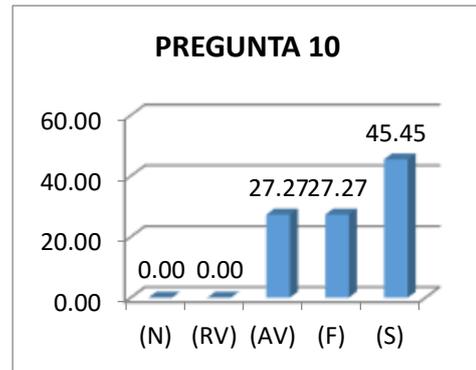
**Grafico 3.** La entrega de información se hace en formato y sistemas adecuados.  
**Fuente:** Elaboración propia



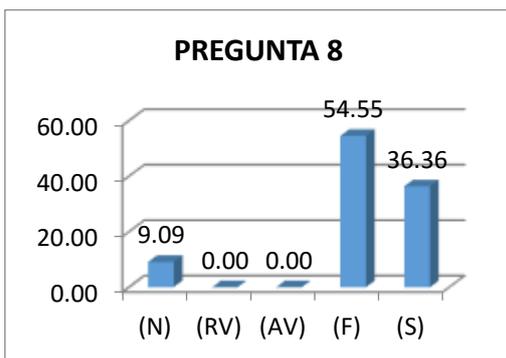
**Grafico 6.** Se puede emitir criterios sobre la actividad empresarial con facilidad.  
**Fuente:** Elaboración propia



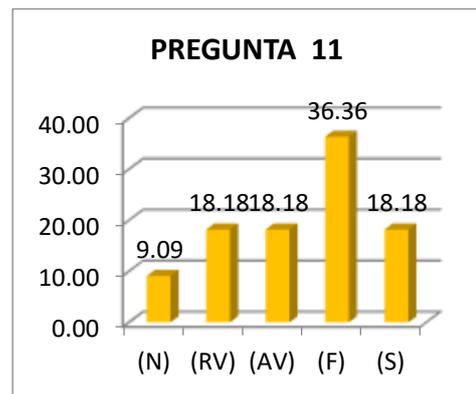
**Grafico 7.** Existen medios adecuados para intercambiar con el resto de los empleados.  
**Fuente:** Elaboración propia



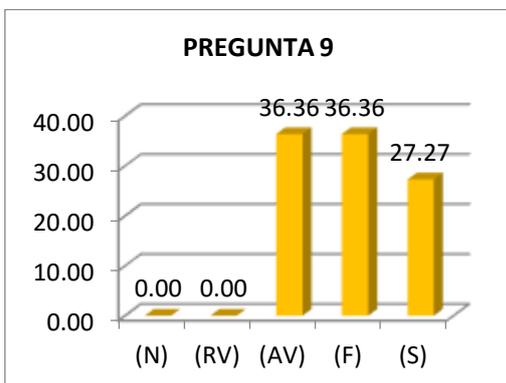
**Grafico 10.** Se incentiva la participación de todos.  
**Fuente:** Elaboración propia



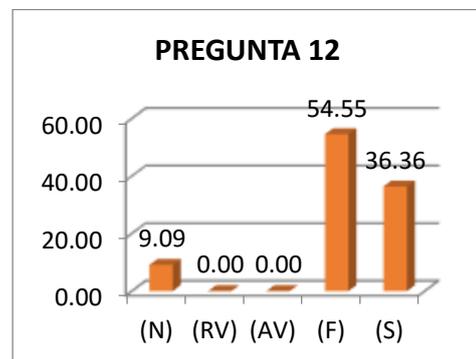
**Grafico 8.** Los medios para comunicarnos son accesibles a todos.  
**Fuente:** Elaboración propia



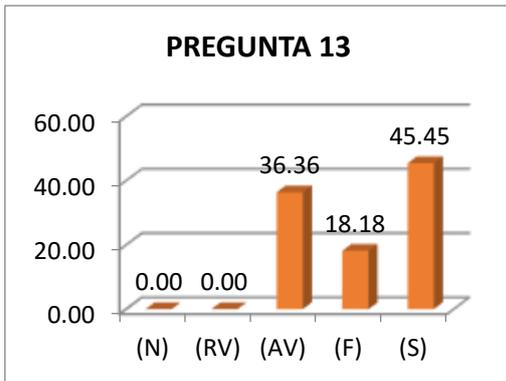
**Grafico 11.** Resulta fácil pedir ayuda en la organización.  
**Fuente:** Elaboración propia



**Grafico 9.** La organización se preocupa por mantenernos al tanto de los sucesos.  
**Fuente:** Elaboración propia

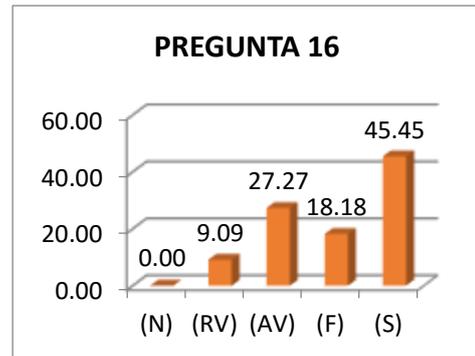


**Grafico 12.** Los canales para la entrega de información que se utilizan son adecuados.  
**Fuente:** Elaboración propia



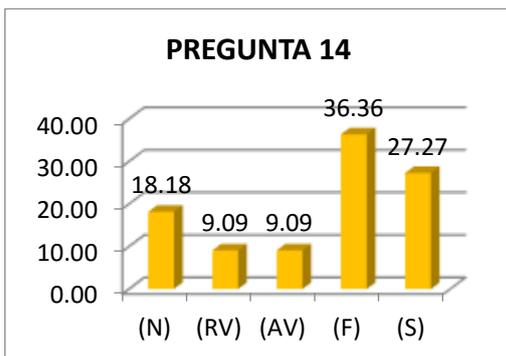
**Grafico 13.** Se estimula la buena comunicación entre todos los miembros de la organización.

**Fuente:** Elaboración propia



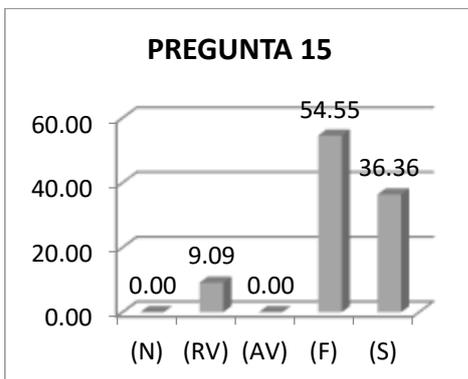
**Grafico 16.** La comunicación en la organización es buena.

**Fuente:** Elaboración pro



**Grafico 14.** Los rumores son mal vistos en la organización.

**Fuente:** Elaboración propia



**Grafico 15.** Las nuevas tecnologías favorecen la comunicación en la organización.

**Fuente:** Elaboración propia

