



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

**Título:**

---

**Clima Laboral en el sector florícola, del Cantón  
Latacunga**

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas

**Autor**

Pazmiño Taipe Janeth Angélica

**Tutor**

Jácome Lara Ibett Mariela, Ing. Mgs.

**LATACUNGA-ECUADOR**

**2020**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Clima Laboral en el sector florícola, del Cantón Latacunga” presentado por Pazmiño Taipe Janeth Angélica, para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, agosto del 2020.

---

Ing. Mgs. Ibett Mariela Jácome Lara  
C.C. 1714953807

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El Trabajo de Titulación “Clima Laboral en el sector florícola, del Cantón Latacunga”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y de forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, agosto del 2020.

---

Ph.D. Vizcaíno Cárdenas Gloria Susana  
C.C. 0501876650  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

Ph.D. Libia Dolores Almeida Lara  
C.C. 0501797997  
LECTOR 2

---

Ph.D. Edwin Joselito Vásquez Erazo  
C. C. 1001303997  
LECTOR 3

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico con todo mi corazón al ser más sublime que Dios puso en mi camino: Mi madre Elvia María, quien ha sido el soporte fundamental en toda la trayectoria de mi vida, la mujer más tierna y amorosa cual miel que endulza e ilumina mi mundo.

Te amo mucho Elvia, simplemente gracias por existir.

Janeth.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Padre Celestial, por la bendición de concederme el don de la vida.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por formar profesionales al servicio de la colectividad, en especial a la Dirección de Posgrados por brindarme la oportunidad de ser una de aquellos afortunados.

A mi tutora Mgs. Ibett Jácome, quien con sus acertadas enseñanzas fue la guía para lograr plasmar el presente trabajo.

Un agradecimiento infinito a las florícolas que me abrieron sus puertas y me brindaron la información necesaria para desarrollar esta investigación.

Finalmente, a mis primos Vinicio, Mayra y Paulina, quienes de una u otra manera me apoyaron en el transcurso de esta nueva etapa estudiantil.

Janeth Angélica Pazmiño Taipe.

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Quien suscribe, declara que asume la responsabilidad de autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, agosto del 2020.

---

Pazmiño Taípe Janeth Angélica

C.C. 0502219348

## **RENUNCIA DE DERECHOS**

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, agosto del 2020.

---

Pazmiño Taipe Janeth Angélica

C.C. 0502219348

## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente trabajo de titulación: “Clima Laboral en el sector florícola, del Cantón Latacunga”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto del 2020.

---

Ph.D. Vizcaíno Cárdenas Gloria Susana

C.C. 0501876650

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO: Clima Laboral en el sector florícola, del Cantón Latacunga.**

**AUTOR: Pazmiño Taipe Janeth Angélica**

**TUTOR: Jácome Lara Ibett Mariela, Ing. Mg.**

**RESUMEN**

El presente trabajo de titulación ha sido realizado en vista de la falta de un modelo de clima laboral en las florícolas y las consecuencias derivadas del mismo, teniendo como objetivo desarrollar estrategias para el clima laboral en el sector florícola del cantón Latacunga, por medio de una evaluación de las dimensiones y factores intervinientes. Por lo cual se realizó una investigación de campo y bibliográfica, enmarcada en una metodología deductiva, con un paradigma positivista. El diseño de investigación utilizado fue de carácter no experimental pues se examinó y se mostró los resultados de la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional en su empresa, misma que ayudó a observar que las florícolas no utilizan ninguna estrategia que fortalezca este tema. Este análisis se llevó a cabo en dos empresas del cantón seleccionadas con la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, con una muestra de 123 personas (45 personas de la empresa X y 78 personas de la empresa Y), obtenidas luego de aplicar la fórmula para poblaciones finitas. Los resultados obtenidos en la investigación fueron que, las florícolas tienen un clima organizacional inconveniente, pues de las diez dimensiones investigadas, todos los factores han sido calificados como muy bajos de acuerdo a los parámetros de la Encuesta ECO IV; por lo tanto, se planteó la elaboración de un plan de estrategias para el fortalecimiento de cada una de las dimensiones.

**Palabras clave:** clima laboral; clima organizacional; condiciones de trabajo; gestión del talento humano.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TOPIC: Working Environment in the floriculture sector in Latacunga Canton.**

**AUTHOR: Pazmiño Taipe Janeth Angélica**

**ABSTRACT**

The present work of qualification has been realized in view of the lack of a model of labor climate in the floricultural ones and the consequences derived from the same one, having as objective to developing strategies that the work environment in the floricultural sector in Latacunga Canton, through an evaluation of the dimensions and intervening factors. Therefore, field research was carried out, framed in a deductive methodology, with a positivist paradigm. The research design used was of a non-experimental nature since it examined and showed the results of the workers' perception of the working climate in their company, which helped to observe that the floriculturists do not use any strategy that strengthens this issue. This analysis was carried out in two companies of the canton selected with the simple random probability sampling technique, with a sample of 123 people (45 people from company X and 78 people from company Y), obtained after applying the formula for finite populations. The results obtained in the investigation were that, the floriculture companies have an inconvenient organizational climate, since of the ten dimensions investigated, all the factors have been qualified as very low according to the parameters of the ECO IV Survey; therefore, it was proposed to strategy plan for strengthening each of the dimensions.

**Key words:** work environment; organizational climate; working conditions; human talent management.

Alison Paulina Mena Barthelotty, con cédula de identidad número: 0501801252 Licenciada en Ciencias de la Educación especialidad inglés, con número de registro de la SENESCYT: 1020-06-657642 **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "CLIMA LABORAL EN EL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN LATACUNGA." de Pazmiño Taipe Janeth Angélica aspirante a Magíster en Administración de Empresas.

Latacunga, junio 20, 2020

Lic. Alison Mena Barthelotty MSc.  
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS UTC  
C.C. 0501801252

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Aprobación del tutor .....	ii
Aprobación tribunal .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Responsabilidad de autoría .....	vi
Renuncia de derechos.....	vii
Aval del veedor .....	viii
Resumen.....	ix
Abstract .....	x
Índice de contenidos.....	xi
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras.....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
Introducción .....	1

### CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
1.1. Antecedentes .....	9
1.2. Fundamentación epistemológica.....	14
1.2.1. Administración.....	15
1.2.2. Gestión del talento humano.....	17
1.2.3. Desarrollo organizacional .....	18
1.2.4. Clima laboral.....	19
1.3. Fundamentación del estado de arte .....	38
1.4. Conclusiones del capítulo I.....	39

## CAPÍTULO II

PROPUESTA.....	41
2.1. Título de la propuesta.....	41
2.2. Objetivos .....	41
2.3. Justificación.....	41
2.4. Desarrollo de la propuesta.....	43
2.4.1. Elementos que la conforman.....	43
2.4.2. Explicación de la propuesta .....	73
2.4.3. Premisas para su implementación .....	74
2.5 Conclusiones del capítulo II.....	76

## CAPÍTULO III

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA .....	78
3.1 Evaluación de expertos .....	78
3.2 Evaluación de usuarios.....	79
3.3 Evaluación de resultados.....	79
3.4 Resultados de la propuesta.....	81
3.5 Conclusiones del capítulo III .....	84
Conclusiones .....	85
Recomendaciones.....	85
Referencias bibliográficas.....	87
Anexos .....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistema de tareas.....	4
Tabla 2. Etapas del problema de investigación.....	4
Tabla 3. Dimensiones del clima organizacional según autores.....	34
Tabla 4. Resultados de la medición del Clima Organizacional con Encuesta ECO IV - Información General .....	49
Tabla 5. Resultados de la medición del Clima Organizacional con Encuesta ECO IV- Variables .....	50
Tabla 6. Estrategias de mejoramiento de la variable Retribución.....	54
Tabla 7. Estrategias de mejoramiento de la variable Apoyo del jefe.....	56
Tabla 8. Estrategias de mejoramiento de la variable Trato interpersonal .....	58
Tabla 9. Estrategias de mejoramiento de la variable Estabilidad.....	60
Tabla 10. Estrategias de mejoramiento de la variable Valores colectivos .....	62
Tabla 11. Estrategias de mejoramiento de la variable Trabajo en equipo .....	64
Tabla 12. Estrategias de mejoramiento de la variable Disponibilidad de recursos .....	66
Tabla 13. Estrategias de mejoramiento de la variable Sentido de pertenencia .....	68
Tabla 14. Estrategias de mejoramiento de la variable Coherencia .....	70
Tabla 15. Estrategias de mejoramiento de la variable Claridad organizacional .....	72
Tabla 16. Componentes de evaluación de resultados.....	79
Tabla 17. Evaluación de resultados.....	80
Tabla 18. Hallazgos de la investigación.....	81
Tabla 19. Presupuesto para la aplicación de estrategias .....	82
Tabla 20. SemafORIZACIÓN: Prioridad de aplicación de estrategias para afianzar el clima organizacional en las florícolas del Cantón Latacunga .....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional.....	22
Figura 2. Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional de Katz y Kahn .....	25

Figura 3. Modelo del clima organizacional de Anderson .....	26
Figura 4. Modelo de clima organizacional de la Universidad de Alcalá .....	26
Figura 5. Modelo del clima organizacional de Evan.....	27
Figura 6. Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs (1987) .....	28
Figura 7. Modelo teórico del clima organizacional .....	29
Figura 8. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stinger.....	30
Figura 9. Modelo de clima organizacional de Schneider y Hall .....	30
Figura 10. Modelo de clima organizacional según Likert.....	31
Figura 11. Modelo de clima organizacional de Roobins.....	32
Figura 12. Resultados de la Calidad del Clima Organizacional en las empresas florícolas del cantón Latacunga.....	51
Figura 13. Priorización de factores clave .....	52
Figura 14. Modelo analítico de la gestión del clima organizacional CO. ....	75

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta de Clima Organizacional ECO IV .....	93
Anexo 2. Tabulación de resultados por ítem.....	97
Anexo 3. Tabulación de resultados por variable.....	102
Anexo 4. Validación de la propuesta- Expertos.....	105
Anexo 5. Carta de presentación a usuarios para solicitar validación de la propuesta .....	111
Anexo 6. Validación de la propuesta- Usuarios.....	112
Anexo 7. Semaforización de estrategias de acuerdo a 3 criterios de viabilidad.....	114

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tuvo como **antecedentes** investigativos estudios sobre clima laboral en empresas florícolas y del sector agrícola nacionales e internacionales, mismos que se enmarcaron en la línea de investigación Administración y Economía para el desarrollo social, que contribuye a la sub línea Recursos Humanos vinculada con las asignaturas de Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos, puesto que se enfoca en el análisis de factores clave del ambiente interno de las empresas, ya que en la actualidad no solamente es un requisito para su buen funcionamiento sino un camino para el éxito organizacional en todos los ámbitos.

Dentro de este marco la OIT, órgano normativo más importante a nivel mundial en lo referente al trabajo, teniendo como principio la productividad, se desafió a generar lugares de trabajo sostenibles y responsables, o lo que en otras palabras quiere decir: afianzar las condiciones laborales en las empresas, para lo cual desarrolló el programa-encuesta de clima laboral Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) en 2008.

Es necesario señalar que este instrumento se encuentra en armonía con los objetivos y la política de la OIT de promover el trabajo decente, plasmado en la Recomendación 195: Desarrollo de los recursos humanos, ya que promueve métodos para mejorar la comunicación, la eficiencia, la calidad y por supuesto el ambiente laboral dentro de las empresas donde prima una cultura de trabajo con espacios de diálogo muy reducidos (Mertens, 2009, pp.9-14).

En el Ecuador, a fin de dar cumplimiento a las políticas y objetivos estipulados en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, se alinea las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo con las leyes promulgadas en la Constitución de la República del Ecuador 2008, que en su Capítulo cuarto: Soberanía económica, sección primera en los artículos 283 y 284 habla sobre el sistema económico y los objetivos de su política; asimismo en el Art. 326, numeral 5 del Capítulo sexto, sección tercera: formas de trabajo y su retribución, se expone que el derecho al trabajo se sustenta en el principio de que “toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice

su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”, como consecuencia, para garantizar esto en el Capítulo segundo: Derechos del Buen Vivir sección octava: Trabajo y seguridad social, Art. 33 se establece que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Asamblea Constituyente, 2008).

En efecto proporcionar un buen clima laboral, no solo es un mandato constitucional para las empresas, sino una estrategia ganar-ganar, de forma que si el capital más importante de la organización se encuentra motivado generará mejores beneficios en el corto, mediano y largo plazo. Es decir, la empresa puede contar con una ventaja competitiva a razón de fomentar un ambiente laboral amistoso para sus colaboradores ya que a través del estudio del clima laboral y la ampliación de la investigación al análisis del clima organizacional, es factible analizar las percepciones de los trabajadores sobre el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y con el CO se puede medir las cualidades, atributos y propiedades permanentes del clima laboral además de conocer a fondo el desempeño, comportamiento y rendimiento de los colaboradores.

En cuanto al **problema**, los datos del estudio realizado por Harari (2011) revelan que el clima laboral en las florícolas ecuatorianas es nulo, por los mecanismos que han utilizado para mermar los derechos laborales de los trabajadores: haciendo que cumplan las 40 horas semanales en 6 días (significando que los sábados no ganen horas extras); con cupos de producción altísimos que en muchos casos son difíciles de cumplir y significan reducción de su salario, multas o despidos por bajo rendimiento; desconociendo el pago de beneficios como utilidades y horas extras en temporadas altas (San Valentín, Día de las madres, Difuntos); intensificando el trabajo y diversificando las responsabilidades; dotando de equipos de protección personal y ropa de trabajo no aptas; contratando proveedores de alimentación que no proporcionan los nutrientes requeridos para las largas jornadas de trabajo; reprimiendo duramente todo intento de reclamo o resistencia a sus políticas absurdas; restringiendo los permisos para atención médica o asuntos familiares

importantes; no capacitando en temas de calidad, primeros auxilios, plaguicidas, manejo sustentable, etc. y restando oportunidades de crecimiento personal y profesional (pp.61-74).

Al igual que en Ecuador, según la investigación de Valero, E. & Camacho, K. (2006) el panorama del clima laboral en las floricultoras colombianas es el mismo: pocas oportunidades de ascenso, bajas remuneraciones, demasiadas presiones para que el trabajador renuncie voluntariamente y así evitarse el gasto de cuantiosas sumas en liquidaciones, horas extras no remuneradas, falta de beneficios como transporte o alimentación, descuido de la seguridad y salud ocupacional, pocos o nulos reconocimientos a su labor e irrespeto a sus derechos laborales (pp.8-11).

Como resultado, la productividad laboral se ve disminuida y por ende los beneficios económicos, financieros, de posicionamiento de marca, etc.; por esta razón aumentan los conflictos internos, la gestión del tiempo y la calidad no son favorables, las faltas y renuncias por inconformidad son frecuentes, la rotación de personal es excesiva y el desempeño o rendimiento de los trabajadores es bajo porque la meta ya no es dar lo mejor de sí, sino soportar las condiciones a las que están expuestos con tal de llevar un sustento a sus hogares. Resulta lógico entonces, plantear la siguiente **formulación del problema**: ¿Qué estrategias utilizan para fortalecer el clima laboral en las florícolas del cantón Latacunga?

Consecuentemente, el **objetivo general** de la presente investigación fue desarrollar estrategias para el clima laboral en el sector florícola del cantón Latacunga. Este se llevó a cabo desprendiéndolo en los siguientes **objetivos específicos**:

- Indagar las bases teóricas que sustenten la investigación con fundamentos científicos en relación al clima laboral.
- Diagnosticar la situación actual del clima laboral en las florícolas del Cantón Latacunga.
- Elaborar estrategias para el clima laboral de las florícolas del cantón Latacunga, en base a factores clave de intervención.

El sistema de **tareas** que se desarrolló para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados es el siguiente:

*Tabla 1. Sistema de tareas*

<b>Objetivo</b>	<b>Tareas (actividades)</b>
<p><b>1. Objetivo específico 1:</b> Indagar las bases teóricas que sustentan la investigación con fundamentos científicos en relación al clima laboral.</p>	<p>Consulta de la teoría y bases científicas del clima laboral. Revisión teórica de investigaciones sobre clima laboral en el sector florícola. Organización de la información encontrada.</p>
<p><b>2. Objetivo específico 2:</b> Diagnosticar la situación actual del clima laboral en las florícolas del Cantón Latacunga</p>	<p>Planificación de las empresas florícolas que serán objeto de estudio. Solicitud de autorización a las empresas para llevar a cabo el estudio. Entrevista al departamento de talento humano sobre manejo de parámetros de medición del clima laboral. Desarrollo del instrumento de medición del clima laboral para aplicar a los trabajadores. Selección de la muestra al cual será aplicado el instrumento de medición. Aplicación del instrumento y análisis de los resultados encontrados con respecto al clima laboral actual en la empresa.</p>
<p><b>3. Objetivo específico 3:</b> Elaborar estrategias para el clima laboral de las florícolas del cantón Latacunga, en base a factores clave de intervención.</p>	<p>Análisis de puntos críticos del clima organizacional detectado, sus causas y efectos. Jerarquización dimensiones del clima organizacional urgentes de ser mejoradas. Búsqueda e implementación de soluciones que coadyuven a mejorar los puntos críticos del clima organizacional en las florícolas investigadas.</p>

Del mismo modo, a continuación, se presentan las **etapas** por las que ha cursado el problema de la investigación:

*Tabla 2. Etapas del problema de investigación*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Desinterés	Poco interés de los empresarios florícolas en generar ambientes de trabajo saludables para sus colaboradores.
Negatividad	Falta de apertura para realizar investigaciones sobre clima laboral (por cuenta propia o externa).
Injusticia	Nula inversión para el capital humano y su bienestar a cambio de grandes beneficios económicos para las florícolas.
Incumplimiento	Bajo cumplimiento de normativas nacionales y códigos de conducta de sellos o normas internacionales.

El sector florícola a nivel mundial genera muchísima riqueza ya que las flores llegan hasta los rincones más inhóspitos de cada país, sean producidas o importadas; asimismo genera millones de empleos directos e indirectos, que a pesar de los códigos de conducta y sellos de calidad adoptados por algunas empresas las condiciones y relaciones laborales, tienen impactos negativos por los precarios ambientes a los que están expuestos sus trabajadores (Azorín, J., 2015).

Si bien es cierto, como lo explica Coffey, G. (2016), en el Ecuador con las casi 800 empresas florícolas y específicamente en el cantón Latacunga se vive una situación similar a la de Colombia, no existe respeto por los derechos de los trabajadores por la codicia desmedida de los empresarios floricultores, pues en su pensamiento está “que si no les gusta las condiciones laborales que les ofrecen, pueden irse porque la puerta mide 6 metros y afuera hay 5 personas más para remplazarlos”. De manera que la investigación se **justifica** porque de acuerdo a los estudios de (Valero, E. & Camacho, K., 2006) en las pocas florícolas colombianas que han mejorado sus niveles de clima organizacional por las presiones de los compradores internacionales, ONG's y certificadoras, se ha evidenciado una expansión de la actividad, aumento de la productividad y reducción sustancial de los permisos y absentismo, gracias a que el personal recibe atención médica en las fincas y capacitación para evitar riesgos y prevenir enfermedades laborales.

También se justifica esta investigación, ya que según los estudios de (Carrera, G. & Mier, D., 2014, p.87) cuando se decide mejorar el clima organizacional, en el corto plazo se evidencian impactos positivos en cuanto a productividad, seguridad y salud ocupacional, sostenibilidad, calidad y buenas prácticas; de tal manera que la presencia de los trabajadores es más concurrente en la empresa y puesto de trabajo, por lo que recomiendan a otros que es un lugar idóneo para trabajar, que está abierto a la generación de ideas para el mejoramiento de los procesos, fomentando un trabajo coordinado por el bien de toda la organización, etc. Asimismo, los trabajadores se sienten altamente satisfechos, ya que la empresa les brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional, beneficios de ley e incentivos por rendimientos.

La FENACLE respalda estos datos a través de la investigación llevada a cabo por los hermanos Harari (2011), en donde se evidencia la realidad del entorno en que viven los trabajadores florícolas y su perspectiva para el desarrollo de estrategias que mejoren las condiciones laborales en el sector, pues como asegura Ángel Rivero en la presentación del estudio “el valor agregado del producto debe reflejarse en la calidad de vida de los trabajadores que intervienen en el proceso productivo” (p.10).

En este contexto, está claro que el éxito de las empresas está determinado por las personas que las conforman y en casos en los que el clima laboral no es apropiado, se soluciona por medio de la implementación de estrategias concretas que ayuden a modificar el ambiente interno y por sobre todo la conducta, ya que el trabajador se siente satisfecho laborando en un lugar adecuado, que brinda seguridad y no es ajeno a sus necesidades y objetivos personales.

Los principales beneficiarios de una política enmarcada en el desarrollo del clima laboral son los trabajadores y accionistas de las florícolas, puesto que a mejor ambiente de trabajo mejores rendimientos. Por lo que la presente investigación, no solo es de interés social al buscar mayores beneficios para las personas, sino también económico porque se pueden obtener mayores utilidades; es de interés financiero debido a que se reducen los riesgos de inversión y endeudamiento e interés público, pues se reducirán los índices de desempleo, aumentará el PIB, ingreso de divisas por las exportaciones, entre otros.

Al mismo tiempo, que es de gran utilidad para todos los stakeholders pues su principal objetivo es identificar la situación actual del clima laboral en las florícolas de Latacunga, para proponer acciones de mejora. A pesar de que en el cantón Latacunga existen 35 florícolas (solamente las registradas en Expo Flores), por lo delicado del tema para las empresas del sector, se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, seleccionando así 2 compañías para el análisis, mismas que se mantienen en el anonimato y la información proporcionada se manejó con cautela y discreción, debido a la exigencia por parte de estas de que la investigadora firme una carta de confidencialidad previo a realizar la investigación.

Entonces, siendo el clima laboral la brecha entre el trabajo y el individuo que desencadena un gran aporte a la productividad de las empresas, fue necesario realizar el estudio utilizando una **metodología** deductiva, enmarcada en un paradigma positivista; ya que a través de conclusiones generales se pudo llegar a soluciones particulares. Es decir, la investigación, se sustentó en este paradigma porque se pretendía buscar los hechos o causas del inadecuado clima laboral en las empresas florícolas del cantón Latacunga, para exponer los factores implícitos en el clima laboral, las causas y efectos de su mal manejo para las organizaciones; investigar el tipo de ambiente en las florícolas participantes y pronosticar las posibles consecuencias de no optimizarlo, así como también proponer ideas de mejora en el corto y largo plazo.

El diseño de investigación que se utilizó fue de carácter no experimental pues no se manipuló la variable, sino que se la analizó en su contexto natural; es decir, se examinó y se mostró los resultados de la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima laboral en su empresa para crear una base sólida que ayudó a encontrar estrategias de mejoramiento.

Además, tuvo un enfoque cuantitativo y propositivo, debido a que se utilizó valores numéricos en las preguntas de la encuesta (técnica utilizada para la recolección de datos, debido a que la población es grande) que fueron tratados mediante la estadística con el fin de proponer estrategias de solución al problema planteado y así mejorar el clima laboral en el sector.

La investigación fue de campo pues se recolectó información primaria directamente desde la fuente (por medio del contacto directo con los trabajadores), utilizando como instrumento un cuestionario de medición del clima organizacional; también fue bibliográfica pues se tomó como referencia estudios publicados en libros, revistas, internet, documentales, etc., que ayudaron a despejar dudas en cuanto al clima laboral y posibles soluciones a los problemas percibidos por los colaboradores.

La población de las dos empresas seleccionadas fue de 690 trabajadores (90 de la empresa X y 600 de la empresa Y) y debido a que es muy amplia se utilizó la fórmula de poblaciones finitas para calcular la muestra, dando como resultado un

total de 123 personas a ser encuestadas. Se utilizó la Encuesta ECO de medición del clima organizacional fundamentalmente porque es un instrumento que abarca todas las propiedades o características del medio ambiente de trabajo y a partir de ella se pudo proponer estrategias de mejoramiento apropiadas; pues, durante el desarrollo de la investigación se encontró que al analizar solamente el clima laboral se está limitando la investigación al aspecto organizacional y no se toma en cuenta los aspectos individuales (clima psicológico) que también influyen positiva o negativamente en la satisfacción y productividad de los colaboradores.

La encuesta ha sido diseñada por Fernando Toro en 1990 y actualizada a su IV versión en 2006, el instrumento evalúa 10 dimensiones y 6 indicadores de Calidad de Vida Laboral que son medidas adicionales a la evaluación del clima laboral, en un total de 83 ítems (Toro, F., García, A., Londoño, M. & Sanín, A., 2010).

Cabe mencionar que, para la selección de la muestra, debido a su tamaño, se utilizó el plan de muestreo estratificado desproporcionado, dividiendo a la población en dos grupos por empresas y seleccionando aleatoriamente a los individuos a ser encuestados de cada estrato de manera proporcional, es así que aplicada la fórmula se obtuvo una muestra de 45 personas para la empresa X y 78 personas para la empresa Y.

En base a los resultados arrojados por los trabajadores, una vez aplicado el instrumento de medición del clima laboral y con la finalidad de dar solución a la problemática planteada, se tomó como referencia estrategias utilizadas en empresas de gran renombre internacional y que han sido adoptadas por la efectividad de su aplicación, pues como menciona (Toro, F., Sanín, A., 2012) “una empresa realmente interesada en su éxito y permanencia estará en la obligación social de ocuparse de conocer e intervenir la calidad de su clima organizacional”.

## **CAPTÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1. Antecedentes**

A lo largo del tiempo desde la Revolución Industrial, las empresas se han expandido aceleradamente alrededor del mundo y esto implica más empleos para las personas, pero en muchos de los casos en condiciones que no son óptimas para su desempeño; en este sentido, también los estudios del clima laboral se han intensificado desde la primera aparición de este concepto a mediados del siglo XIX, en que no solo se han planteado definiciones e implicaciones sino que además se han generado múltiples instrumentos de medición (Uribe, J., González, M., Littlewood, H. & Gurrola, M., 2015), pero en el sector de la floricultura a pesar de que sus directivos tienen conocimientos sobre el tema no los aplican.

Por tanto, muchos investigadores han tratado de analizar la situación que se vive en este ámbito empresarial y de alguna manera dar respuesta a las urgentes necesidades de sus trabajadores; es así que, para tener una aproximación más cercana al problema objeto de estudio y las posibles soluciones, en la presente investigación se tomó como referencia indagaciones previas que guardan estrecha relación con la temática planteada en el sector de la floricultura y en el sector agrícola, como son:

Yesuf, Y. (2017) realiza su tesis previo a la obtención del Grado de Master of Business Administration en la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacífico con el tema **“Assessment of the Economic and Working Conditions of the Cut Flower Farm Workers in Ethiopia, a Case of Bahir Dar City** [Evaluación de las

condiciones económicas y laborales de los trabajadores agrícolas de flores cortadas en Etiopía, un caso de la ciudad de Bahir Dar]”, debido a que el tema es de preocupación mundial, por ello con la finalidad de examinar los problemas existentes y los efectos económicos y ocupacionales del cultivo de flores en su país realizó un estudio de tipo cualitativo para explorar la problemática planteada en dos empresas floricultoras de la ciudad, para ello elaboró entrevistas estructuradas, mismas que aplicó a 30 trabajadores de las dos compañías (seleccionados con la técnica de muestreo aleatorio simple) y varios representantes de la gerencia y líderes de los sindicatos de trabajadores.

El autor mencionó que su estudio es de gran impacto para los floricultores de Etiopía puesto que anteriormente no se ha analizado las condiciones económicas y laborales sino otros problemas; por consiguiente, con ello sentó bases para futuras investigaciones y fundamentos de las prácticas comunes del sector floricultor en este tema. También concluyó que, las florícolas en su país crean oportunidades de trabajo masivas, pero con los mismos problemas de seguridad y salud ocupacional y clima laboral que las del resto del mundo (especialmente las de Latino América), pues las quejas y preocupaciones de sus empleados no son atendidas, la legislación tanto de la OIT como nacional no es aplicada, no se hace conciencia de que la productividad y calidad del trabajo puede mejorar si se atiende bien a su capital humano y existe una excesiva resistencia de las autoridades gubernamentales y empresariales a proporcionar información para realizar estudios en pro de la mejora de sus industrias.

Asimismo, Escobar, M. (2014) en su tesis previo a la obtención del Grado de Magister en Administración de Empresas en la Escuela Politécnica Nacional titulada: **Propuesta e implementación de medición de clima laboral a través de un modelo de coaching en la empresa Agro Prim Farms Cía. Ltda.**, buscó desarrollar su propuesta en base a una metodología de tipo bibliográfica y de campo, utilizando la encuesta como técnica para recabar información, con esto la autora pudo proponer la implementación de un modelo de coaching para dar solución al problema del deficiente clima laboral encontrado en la florícola, alcanzando un gran impacto en la gestión de la organización, rendimiento y satisfacción de sus colaboradores.

Luego de realizar el estudio a 152 trabajadores de la empresa e implementar la propuesta se pudo observar que varios factores cambiaron, entre ellos: ausentismo, rotación interna y externa, accidentes laborales, quejas y productividad; es decir, los factores negativos bajaron entre 0,50% y 10% y la productividad creció 3%. Lo que permitió concluir que el conocimiento del clima laboral dota de eficaces herramientas para realizar retroalimentación y mejorar los procesos de la organización, la participación de todos los actores es importante para generar los cambios, el modelo de coaching empresarial permite desarrollar el potencial de los trabajadores porque pueden expresar sus necesidades, inquietudes, sugerencias y nivel de satisfacción y motivación. Además, se evidenció que el ausentismo y la rotación del personal son los factores determinantes de un precario clima laboral.

Pantoja, A. (2014) también realizó su estudio con título **“Estrategias sistémicas para mejorar la calidad de vida laboral del personal de primera línea de la Florícola Rosamont S.A.”** previo a la obtención de su Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad en la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores operativos a través de la implementación de estrategias sistémicas basadas en los principios de Stephen Covey; para ello sustentó su trabajo en la metodología del paradigma positivista e interpretativo, ya que utilizó el método cualitativo y cuantitativo para el análisis descriptivo de los resultados encontrados luego de la aplicación de la técnica e instrumento seleccionados (encuesta elaborada por la autora, tomando en cuenta la metodología de Likert para el cuestionario) y aplicados a los 120 empleados de primera línea (operarios de cosecha y post cosecha).

Como en las demás investigaciones realizadas por diferentes autores, las conclusiones a las que se llegó luego del estudio fueron que los factores determinantes del bajo crecimiento de la empresa son: ausentismo, rotación, bajo rendimiento e insatisfacción laboral; mismos que son producto de un paupérrimo clima organizacional. Lo que ha acarreado que sus colaboradores no se sientan identificados con la empresa ni con la labor que desempeñan; es decir, se sienten desmotivados, cansados, estresados, con baja autoestima y su actitud es conformista.

Del mismo modo, Pinto, C. (2015) en su tesis previo a optar por el título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, en la Universidad de Costa Rica titulada **“Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del Café S.A. (CAFESA).”**, desarrolló su propuesta mediante una investigación de campo con la finalidad de entregar a la empresa un instrumento que mejore el clima laboral y la motivación de sus trabajadores.

Dicha investigación, fundamentada en un enfoque cuantitativo-descriptivo, con diseño no experimental, se realizó con 60 colaboradores de la oficina central de la empresa debido a que han sufrido cambios organizacionales drásticos por dos adquisiciones de otras compañías realizadas, no se tomó una muestra por cuanto la población era pequeña. Para la recolección de datos del clima organizacional se utilizó un cuestionario de encuesta de 64 ítems para estudiar 16 dimensiones con una escala de Likert de 5 puntos obteniendo los siguientes resultados:

En CAFESA los trabajadores no tienen autonomía para la toma de decisiones y realización de sus tareas, los jefes no los alientan, se sienten insatisfechos con los salarios que perciben y no hay incentivos que premien su esfuerzo, no existe un plan de promociones internas por lo que se percibe inestabilidad dentro de la empresa. Estos resultados permitieron llegar a la conclusión de que la empresa producto de las adquisiciones y la implementación de la filosofía Yara ha tenido que adoptar nuevos elementos estratégicos, mismos que repercuten en su cultura y clima organizacional, además de que generan resistencia al cambio.

Como en otras compañías, el clima laboral tampoco ha sido una prioridad para esta a pesar de ser una empresa de gran envergadura, por lo que solamente otorgan los beneficios que por ley les corresponden a sus trabajadores; sin embargo, una de sus fortalezas es el trabajo en equipo, la política de puertas abiertas (solamente sobre aspectos laborales), se promueve la equidad y el sentido de pertenencia y no se ejerce demasiada presión porque las cargas de trabajo están bien distribuidas.

Lescano, R. (2015), en la misma línea de investigación realizó su estudio en una empresa del sector agrícola con el título **“Influencia del clima laboral en el**

**desempeño de los trabajadores de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.-2013”** para optar por el grado de Master en Ciencias Sociales con mención en Gerencia Social y Relaciones Comunitarias en la Universidad Nacional de Trujillo, en la que se plantea como objetivo explicar la influencia de las remuneraciones y horarios de trabajo del clima laboral en los trabajadores de la empresa en estudio.

La investigación se desarrolló desde un enfoque cuali-cuantitativo, con una perspectiva inductiva, deductiva, analítica y etnográfica. Utilizando las técnicas de observación, entrevistas y encuesta con una muestra de 70 empleados para obtener información de las variables en estudio (remuneraciones, horarios, reconocimientos, etc.). El cuestionario se conformó con 20 preguntas abiertas y cerradas para calificar el clima laboral y los factores que afectan el desempeño de los trabajadores, mismo que permitió llegar a las siguientes conclusiones:

El clima laboral percibido en Pomalca S.A.A es incierto por las reducciones de personal y negativo porque se lo regula con disciplina y responsabilidad, las remuneraciones no van acorde con el desempeño laboral (existe sobre carga laboral y el sueldo no cubre la canasta básica familiar), el horario de trabajo es rígido y formal por tanto existe inconformidades, no tienen un sistema de reconocimientos ni capacitaciones; por otro lado, a pesar de las malas condiciones laborales existe un buen desempeño ya que hay un fuerte sentido de pertenencia.

Finalmente, Vasquez, C. (2016) en su tesis de Maestría en Gestión del Talento Humano **“La cultura y el clima laboral: creación de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral”** presentada en la Escuela Politécnica Nacional para elaborar una propuesta de modelo teórico que se pueda aplicar en el contexto ecuatoriano y así mejorar las relaciones de cultura y clima laboral. Esta investigación se la realizó con un enfoque cuantitativo, de tipo exploratoria, utilizando como técnica una encuesta de autoría de la Dra. Valentina Ramos. Para el estudio se tomó en cuenta empresas públicas y privadas de la ciudad de Quito, con una muestra de 832 trabajadores; en el que se analizó la percepción del clima laboral, la influencia de la cultura en el puesto, en el grupo de trabajo y en la organización.

Los resultados del análisis demostraron que el clima laboral en las empresas ecuatorianas es regular a muy bueno, todas las dimensiones de la cultura afectan las condiciones de trabajo por lo que mantienen una estrecha relación estas dos variables; por tanto, a pesar de existir un clima fuerte la cultura es débil, misma que afecta negativamente. Llegando a la conclusión de que a través del modelo de correlaciones para mejorar se debe intervenir las dimensiones del clima laboral directamente, antes que corregir la cultura; pues, aunque se afectan la una a la otra si se cambia la cultura solo se obtiene un efecto indirecto sobre el clima.

## **1.2. Fundamentación epistemológica**

La epistemología del clima laboral parte de la gestión del conocimiento puesto que es la base del desarrollo social y organizacional, cobrando importancia la conducta y las acciones de las personas, de modo que los líderes de las empresas deben manejarlo adecuadamente para no tener repercusiones en sus ambientes internos de trabajo (Torres, K., Lamenta, P. & Hamidian, B., 2018, pp. 165-166). Es así que, para comprender sus orígenes fundamentados en el paradigma positivista, se tomó como referencia las postulaciones de Lewin, Stringer, Stoner, Lippitt y White que son considerados los precursores del clima laboral.

El interés de analizar el clima laboral desde esta corriente filosófica del pensamiento fue porque se deseaba explicar, controlar y predecir los fenómenos sociales, verificando la teoría y práctica a través del método científico: experiencia, observación, conclusiones (Hernández, 2014, p.15), es decir, sirvió para comprobar la hipótesis de que un inadecuado clima laboral perjudica la productividad de las empresas y la satisfacción de sus trabajadores, por medio de datos cuantitativos y exactos, fundamentados en las ciencias administrativas.

Dentro del marco epistemológico del clima laboral, también se tomó en cuenta el pensamiento sistémico, ya que “es un método imprescindible para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, particularmente por lo que respecta al diseño y evaluación de las intervenciones, donde el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio

sistema y su desarrollo” (Segredo, A., García, A., López, P., Cabrera, P. & Perdomo, I., 2015, p. 117).

Debido a que el clima laboral incide directamente en las motivaciones y comportamiento de las personas y su origen está en la sociología con este análisis, se pudo ampliar los conocimientos teóricos en cuanto a clima laboral, importancia, sus factores, dimensiones, modelos, entre otros aspectos; mismos que permitieron desarrollar un instrumento para observar, medir y cuantificar la realidad del clima laboral en cada una de las empresas objeto de estudio y así proponer soluciones.

Las nuevas formas de administrar las empresas en una economía globalizada, exige que se tenga los suficientes conocimientos y constante actualización de los mismos, por ello fue necesario realizar un análisis crítico de lo que concierne a la ciencia de la administración de la cual se deriva la gestión del talento humano, el desarrollo organizacional y por supuesto el estudio del clima laboral; y, para valorar su impacto en los trabajadores de las empresas florícolas, fue vital hacer un estudio científico de los términos que intervienen en él y de sus orígenes, fundamentados a continuación:

### **1.2.1. Administración**

Los orígenes de la administración datan desde el 4000 a.c., cuando los egipcios sienten la necesidad de planear, organizar y controlar la forma de guardar provisiones para los tiempos de sequía, por lo que inician dando órdenes en forma escrita y buscando consultoría de personas expertas. El control de la producción e incentivos salariales se inicia con Nabucodonosor en Babilonia por el año 600 a.c. y luego Sócrates en Grecia enuncia la necesidad de una Universidad de Administración, dando la idea a Platón (Grecia) para que proponga el principio de especialización, que posteriormente en 1776 Adam Smith lo aplicaría en los operarios, apareciendo el concepto de control. A partir de ahí empiezan aparecer muchos estudiosos del tema, quienes van dando sus distintas aportaciones, pero recién en 1900 es que Frederick Taylor plantea que la Administración es una rama científica dedicada al estudio de tiempos y movimientos, racionalización del trabajo con énfasis en la planeación y control (Chiavenato, I., 2007, p. 25).

Según Castrillón, A. (2014) hasta antes del Siglo XX en donde estalló el tema y entró en auge era solamente un acto o práctica social (orientada a la organización y coordinación del trabajo) que por la utilización de métodos de investigación se afinó a lo científico (p.13). Es decir, anteriormente solo existían tiendas pequeñas, artesanos, agricultores, etc. que intercambiaban sus productos en los mercados o en almacenes pequeños por ello el estudio de las organizaciones y la administración es reciente, ya que hoy en día con las grandes compañías es necesario el uso de métodos y estrategias sistémicas que ayuden a manejarlas adecuadamente.

Por consiguiente, los estudiosos han propuesto algunas definiciones para comprender de mejor manera la Administración, mismas que han sido compiladas por (Castrillón, A., 2014, pp.13-14):

- E.F.L. Brech: “es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado”.
- Henry Fayol: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
- José Antonio Fernández Arenas: “ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.
- Chiavenato, I. (2007) dice: “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.10).

En pocas palabras, la administración es una disciplina que se basa en fundamentos científicos para que las organizaciones cumplan sus objetivos a través de varios procesos: planear, organizar, dirigir y controlar; aplicando ciertos principios que permiten gestionar su buen funcionamiento, sean estas públicas o privadas.

A lo largo del tiempo se han propuesto varias teorías para sustentarla como la teoría de la burocracia, la clásica, de las relaciones humanas, estructuralista, de los sistemas, neoclásica, conductual, del desarrollo organizacional, de la contingencia y finalmente los nuevos enfoques (outsourcing, benchmarking, reingeniería). Esto

con la finalidad de organizar de mejor manera el trabajo, estandarizar los procesos productivos, propiciar el trabajo en equipo, cuidar de la fuerza laboral, instaurar la mejora continua y la calidad en las operaciones.

### **1.2.2. Gestión del talento humano**

El estudio de la administración del personal, una rama de la administración; se inicia en 1800 con el Sr. Robert Owen, debido a que él consideraba que: a mayor satisfacción de las personas con su trabajo, mayor nivel de producción en la empresa; por ello, adoptó medidas para mejorar las condiciones laborales.

Posteriormente Frederick Taylor y Henry Fayol aplicaron este concepto de forma extrema, mismo que orilló a Henri Ford a una superespecialización del trabajo, algo que era desmotivante y no dejaba que surja la iniciativa de los empleados; en vista de ello, Elton Mayo propone un nuevo modelo enfocado en las relaciones humanas que finalmente tampoco es aceptado y surgen nuevos “enfoques burocráticos, estructuralistas, de administración por objetivos, del desarrollo organizacional, de los roles administrativos, contingencial” y administración flexible (modelo chino aceptado hasta la actualidad) que busca el involucramiento del recurso humano y la competitividad de una empresa bajo cuatro parámetros: eficiencia, calidad, flexibilidad y medio ambiente (Ganga, F., Vera, J. & Araya, J., 2009, pp. 55-57).

Con estos antecedentes, se puede hacer un análisis de las concepciones de varios autores sobre la gestión del talento humano, anteriormente conocida como administración de recursos humanos:

Para Vallejo, L. (2016) la gestión del talento humano “requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas... para lograr la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos” (p.16). Asimismo, para Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (1996) es “la función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización” (p. 412). En cambio, para Chiavenato, I. (2007) la administración de recursos humanos “consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (p. 122).

Es decir, la gestión del talento humano integra varios procesos orientados al involucramiento y desarrollo de los trabajadores dentro de las organizaciones, con la finalidad de cumplir los objetivos planteados y lograr el máximo de productividad. Como estas personas pasan la mayor parte de su vida aportando habilidades, conocimientos, percepciones, etc., es tarea de las organizaciones proporcionales las condiciones adecuadas para su desarrollo individual y colectivo, lo que se logra a través de una administración eficiente y eficaz, con un clima organizacional cálido y acogedor.

### **1.2.3. Desarrollo organizacional**

Como parte del estudio de la gestión del talento humano, el desarrollo organizacional (DO) surge en 1962 con el fin de aplicar las ciencias de la conducta en la administración, pues se pensaba que el hombre necesita un buen ambiente para desenvolverse en la organización y esta pueda tener un mayor crecimiento y progreso. Entre los grandes estudiosos que hicieron aportaciones sobre el DO se encuentran Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard quienes propusieron esta teoría por varios factores observados: la dificultad para comprender los conceptos de las otras teorías de la administración, la necesidad de un nuevo enfoque tomando en cuenta la motivación humana, las primeras investigaciones sobre conducta de grupos T-Groups, los cambios producidos en el mundo (ambiente organizacional, tamaño de las empresas, tecnología, conductas administrativas) y estudios sobre conflictos interpersonales (Chiavenato, I., 2007, pp. 318-319). En este sentido, el desarrollo organizacional se define como:

Un proceso enfocado en mejorar las capacidades y habilidades del talento humano con el fin de solucionar los problemas estructurales de una organización y así enfrentar de manera adecuada los cambios en el ambiente interno y externo (Pinto, M., 2012, p. 22). De acuerdo con De Faría, F. (1983) el DO es un proceso dinámico que utiliza estrategias, métodos e instrumentos para diagnosticar y optimizar la interacción entre personas para su perfeccionamiento y aumento de la eficacia en la organización (p.31).

Para Segredo, A., García, A., León, P. & Perdomo, I. (2017) en cambio, el desarrollo organizacional es “aquellas actuaciones dentro de la organización

destinadas a aumentar su eficacia (p.89)” ... tiene como objetivo “mejorar la capacidad de la organización para manejar su funcionamiento interno y externo, así como las relaciones (p. 91)”.

Chiavenato, I. (2007) aclara que de acuerdo al estudio realizado por Kotler, son 8 las etapas que debe seguir el proceso de DO, para ser implantado en una empresa y a la vez sea efectivo: toma de decisión de los directivos; diagnóstico situacional de la empresa; evaluación del ambiente interno, clima organizacional y problemas conductistas; retroalimentación; planeación de acciones que solucionen los problemas; desarrollo de equipos de trabajo; confrontaciones intergrupales y evaluaciones y acompañamientos para mejorar áreas que aun mantienen deficiencias (p. 336).

En conclusión, el desarrollo organizacional es un instrumento de cambio en la gestión de una organización, que busca estudiar el comportamiento de las personas (talento humano) dentro de ella, sea cual fuere el modelo que tenga (autocrático, de custodia, de apoyo, etc.), su adaptabilidad a los cambios que se produzcan (resiliencia) y la forma en la que interactúan ya que su manejo es decisivo para el éxito o fracaso de la empresa; para ello muchos autores han propuesto algunas variables de medición como: ausentismo, productividad, satisfacción en el trabajo, actitudes y aptitudes individuales y de grupo.

#### **1.2.4. Clima laboral**

Por las permutas aceleradas que han sufrido las organizaciones (cambio climático, tecnología, nuevos paradigmas), se han visto en la obligación de modificar sus estructuras y procesos para sobrevivir en el mercado, es así que uno de los puntos cruciales en la reorganización administrativa fue darle importancia al clima laboral desde la década de 1920, ya que en anteriores teorías no se le prestaba atención al tema puesto que el ambiente tanto interno como externo era estático y estable (Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. 1996, pp. 95-96).

Al ser entendido el clima laboral como una variable importantísima en el contexto organizacional y la conducta de sus miembros sobre las sensaciones que experimentan en el entorno de trabajo, ha hecho que esa falta de concreción genere diversidad de términos convergentes (clima organizacional, clima psicológico), que

son más bien una manera de analizar el clima laboral desde una perspectiva psicológica y más amplia desarrollada en los trabajos de Lewin y Fleishman. Por tanto, se debe aclarar que el clima laboral se refiere al medio ambiente interno, mismo que se lo define como:

El ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización, es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa (Meza, 2007, p.9).

En cambio, el clima organizacional se refiere “al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo y que son percibidas por los colaboradores” (González, 2017, p.5), en otras palabras, es el ambiente que generan las emociones de los trabajadores dentro del medio ambiente de trabajo, que en el nivel individual es conocido como clima psicológico y en el nivel organizacional se conoce como clima laboral.

Es por esto que recién en la teoría administrativa del desarrollo organizacional se hace énfasis más bien en el estudio del clima organizacional, y no en el clima laboral porque según Chiavenato, I. (2007) la base del DO es “cambiar la cultura para mejorar el clima organizacional” (p. 322). Actualmente un gran porcentaje de industrias utilizan este enfoque para la gestión de sus procesos, especialmente en el manejo del talento humano, pues las normativas nacionales e internacionales lo exigen, también porque mantener personas resilientes dentro de la organización eleva la productividad, la calidad, eficiencia y eficacia.

Navarro, E. & García, A. (2007) acotan que Kurt Lewin fue el precursor del pensamiento de que el comportamiento de una persona depende de su interacción con el ambiente, a esto lo llamó el comportamiento organizacional (p.31). Es decir, los seres humanos para adaptarse a cualquier situación de la vida deben estar motivados, y en el caso de ser un trabajador para que se sienta en un ambiente de trabajo (clima laboral) adecuado debe sentirse seguro, satisfecho, autorrealizado, estimado, perteneciente a un grupo.

Otros de los pioneros de los constructos sobre clima organizacional fueron “Lippitt y White, Fleishman y Argyris entre 1939 y 1958” (Uribe, J., González, M., Littlewood, H. & Gurrola, M., 2015, p.98), quienes dieron pautas para que otros

autores definan y busquen modelos de gestión para su aplicación. Con esta premisa Chiavenato, I. (2007) define el clima organizacional como “el conjunto amplio de la influencia ambiental sobre la motivación... es percibido y experimentado por los colaboradores e influye en sus comportamientos dentro de la organización” (p.59).

Segredo, A., García, A., León, P. & Perdomo, I. (2017) lo definen como las características percibidas por los trabajadores en el medio ambiente de trabajo y que incide directamente en su comportamiento dentro de la organización (p.95). En cambio Restrepo, S. (2016) hace referencia a la definición de Goncalves, A. (1977) en el que asegura que el clima laboral es un fenómeno mediador entre los factores de una organización y la motivación, que tiene efectos directos en el comportamiento de los trabajadores vistos en la productividad, satisfacción y rotación; y se relaciona con el “saber hacer” de quienes la dirigen (p. 94).

En consecuencia, el clima laboral está implícito en el clima organizacional, entendido desde una perspectiva psicológica más amplia que depende de cuan motivados se encuentren los trabajadores dentro de una empresa: es positivo cuando se cumplen sus expectativas y necesidades y negativo cuando no se las toma en cuenta; lo cual lo reflejan en la insatisfacción, pero puede ser medido a través de sus percepciones ya que abarca el estudio del clima psicológico y el clima laboral y obedece a los procesos de la organización en favor de los espacios que provean para que su capital más importante (humano) se sienta como tal dentro de ella.

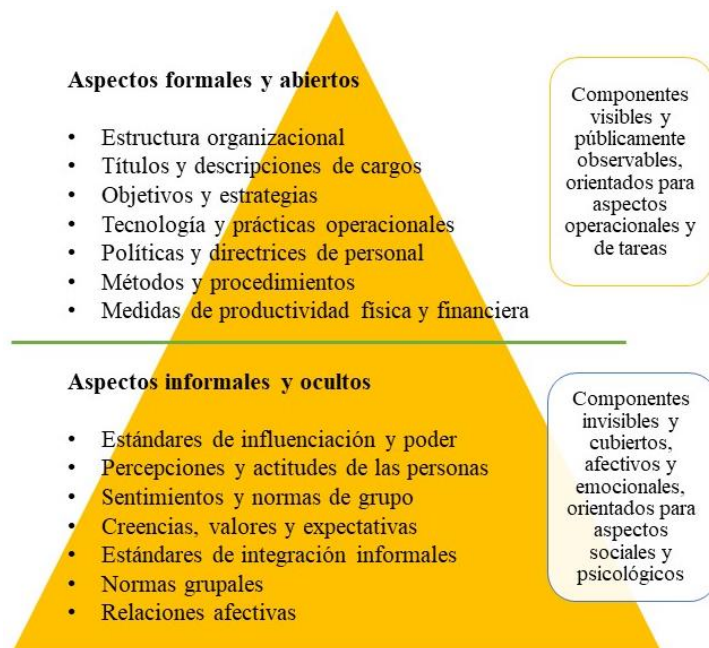
#### **1.2.4.1. Factores que involucran el clima laboral para alcanzar un óptimo clima organizacional**

En cuanto a los factores que inciden en el clima laboral Corichi, A., Hernández, J. & García, R. (2013) realizan su aporte y mencionan que están conformados por situaciones internas y externas de la organización y condicionan las aptitudes y actitudes de sus colaboradores, apuntalando al éxito o fracaso de la misma, estos son:

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Relaciones interpersonales

- Motivación

En cambio, Chiavenato, I. (2007) en su libro *Introducción a la teoría general de la Administración*, también hace referencia a los aspectos que definen el clima dentro de una organización, los cuales deben ser observados, analizados y perfeccionados constantemente para transformarlos en motivación y productividad, que es sinónimo de haber alcanzado un clima organizacional adecuado, estos son:



*Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional. Tomado de: Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la Administración (Séptima ed.)*

Asimismo, menciona que para mantener un óptimo clima organizacional dentro de la organización se debe innovar (p.322), es decir se debe tener capacidad de:

- Adaptabilidad a los cambios
- Sentido de identidad o conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización
- Perspectiva exacta del medio ambiente interno y externo que rodea la organización
- Integración entre los participantes para trabajar como un todo

En este ámbito, Encalada, M. (2016) hace su aporte sobre las variables que inciden en la percepción del clima laboral y el nivel de resiliencia de las personas

para afrontar los cambios necesarios en pro de alcanzar el clima organizacional perfecto (p. 67), estos son:

- Características personales que son intrínsecas y no controlables: edad, sexo, estado civil, etnia, etc.
- Personalidad, marcada por la herencia (gusto, timidez), ambiente (entorno familiar, vecinal, de amigos) y situaciones que los rodean.

Ante lo expuesto anteriormente, se puede decir que el clima laboral está íntimamente ligado a la motivación personal y la productividad de las organizaciones, por ello en el arduo camino del fortalecimiento del clima organizacional deben innovar constantemente sus procesos, haciendo énfasis en los factores determinantes de un óptimo ambiente, para que a la larga las percepciones que tienen los trabajadores sean positivas. Es decir, sientan excitación y orgullo de pertenecer a la empresa, sientan euforia y entusiasmo para realizar sus actividades, sientan optimismo, calor y reciprocidad por parte de los directivos, en lugar de sentir frialdad y distanciamiento, pesimismo, rebeldía y agresividad, depresión y desconfianza.

#### **1.2.4.2. Modelos de clima organizacional**

Lizarraga, K. (2016) menciona que los modelos de clima organizacional existentes están basados en niveles: individual, grupal y organizacional, por lo que recoge los modelos propuestos por Chan en 1998:

- Modelos aditivos: en él se trabajan las variables por separado, pero influyen de forma directa y acumulativa en los resultados. En estas se imposibilita captar relaciones multinivel o cruzadas.
- Modelos mediadores: en este modelo algunas variables contextuales tienen influencia indirecta en el comportamiento, a diferencia de las variables directamente relacionadas con los resultados.
- Modelos interactivos: al ser más complejos, con estos modelos el clima laboral interviene en las variables, así como estas influyen en él.

De acuerdo a la investigación de la autora, los modelos aditivos y mediadores más representativos son:

- **Modelo de eficacia directiva** propuesto por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en 1970: explica los factores que determinan la eficacia directiva, es un modelo individual en el que el clima laboral es considerado el principal detonante del desarrollo de la conducta organizacional. Las variables que se estudian en este son: diferencias individuales del directivo antes de seleccionarlo, formas de entrenamiento y programas de desarrollo, motivaciones y recompensas que brinda la organización y factores situacionales o ambientales.
- **Modelo de clima organizacional como variable moderadora** propuesto por James y Jones en 1974; en el que se opera con cuatro variables que modelan el clima organizacional: situación, variables climáticas, características y conducta individual, criterios de resultados.
- **Modelo de clima organizacional como variable que modera la relación entre el ambiente organizacional y las variables de resultado** diseñado por Lawler, Hall y Oldham en 1974; su finalidad es relacionar el clima laboral con la estructura, procesos y ejecución organizacional.
- **Modelo de clima organizacional como una manifestación objetiva de la estructura organizacional** propuesto por Payne y Pugh en 1976; destaca la influencia que tiene el clima laboral en las variables estructurales (entorno económico, político, cultural, urbano de la organización), tomando en cuenta la descentralización y el tamaño de la empresa.
- **Modelo de clima organizacional a tres niveles** presentado por Naylor, Pritchard e Ilgen en 1980; se concentra en la percepción de los colaboradores sobre la situación real en la que viven y sus comportamientos. Se lo trabaja en tres niveles: I, medición de las percepciones a través de la observación externa; II, descripción de percepciones individuales; III, sintetización de características de la organización.
- **Modelo del clima psicológico al clima organizacional** propuesto por Field y Abelson en 1982, es un modelo mejorado tanto en aspectos teóricos y operatividad que los modelos tradicionales no poseen. En este,

el clima organizacional se compone de cuatro dimensiones: autonomía y control, estructura, recompensas y consideración, entusiasmo, apoyo.

Dándose cuenta, todos los modelos propuestos se centran en las percepciones de los trabajadores con respecto a la estructura de las organizaciones y su forma de gestionarlas, pero desde un enfoque estructuralista de la administración, en el que se trata de cambiar la forma organizativa que tenía la burocracia para centrarse en las relaciones humanas.

En cambio, según la teoría de los sistemas Navarro, E., García, A. & Guzmán, F. (2007) hacen referencia en su estudio a los modelos interactivos propuestos por varios autores, con la finalidad de comprender los elementos que componen el clima organizacional y su relación con los procesos de las organizaciones (p.26). Entre estos se encuentran:

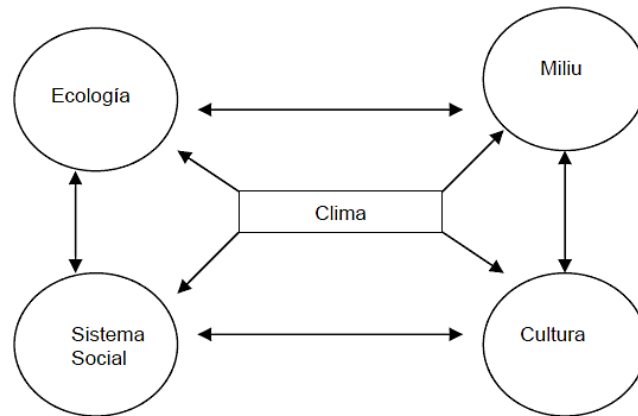
**Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional** propuesto por Katz y Kahn: en el que el tipo de liderazgo que exista en la organización es el determinante del funcionamiento del grupo de trabajo; es decir, que si existe un buen líder se obtendrán buenos resultados (económicos, sociales, etc.), satisfacción e integración de los trabajadores y condiciones favorables de operación (p.27).



Figura 2. Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional de Katz y Kahn. Tomado de Navarro, E. & García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional: I Parte (Vol. I)*

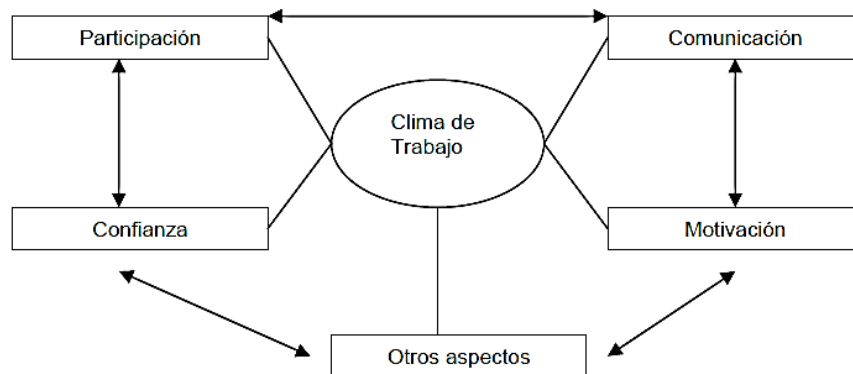
**Modelo interactivo del clima organizacional de Anderson:** utiliza la taxonomía de Tagiuri y se basa en la teoría de sistemas para demostrar que el clima

laboral se relaciona con todas las dimensiones del ambiente de una organización (p.28).



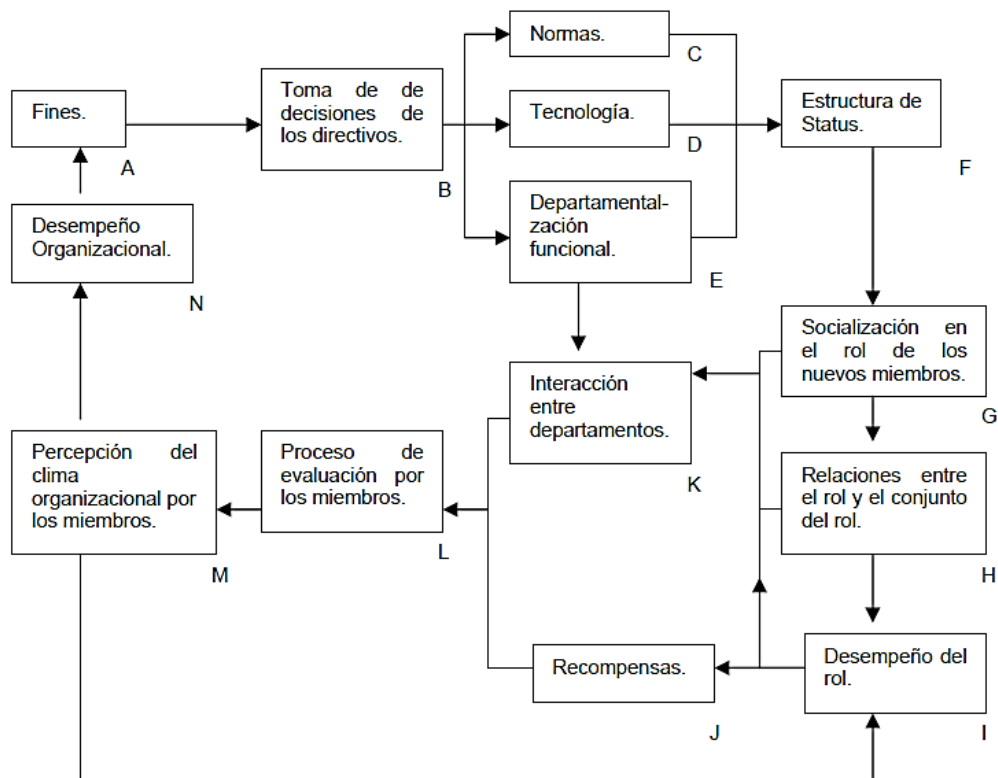
*Figura 3. Modelo del clima organizacional de Anderson. Tomado de Navarro, E. & García, A. (2007). Clima y compromiso organizacional: I Parte (Vol. I)*

**Modelo de clima organizacional de la Universidad de Alcalá de Henares:** basado en la teoría de sistemas, propone que el clima laboral se relaciona íntimamente con la participación, comunicación, motivación y confianza; y, estas variables a su vez se relacionan entre sí en algunos aspectos (p.28).



*Figura 4. Modelo de clima organizacional de la Universidad de Alcalá. Tomado de Navarro, E. & García, A. (2007). Clima y compromiso organizacional: I Parte (Vol. I)*

**Modelo de clima organizacional de Evan:** basado en el enfoque de la organización como un sistema abierto, de acuerdo a este modelo el clima laboral es definido por factores externos de la empresa (inputs) y al mismo tiempo también influyen sus procesos internos (p. 29).



*Figura 5. Modelo del clima organizacional de Evan. Tomado de Navarro, E. & García, A. (2007). Clima y compromiso organizacional: I Parte (Vol. I)*

**Modelo del clima organizacional de Gibson y Colbs en 1987:** establece que el clima laboral tiene una relación directa con la conducta humana, estructura y procesos de la organización, impactando en el desempeño organizacional (p. 30).

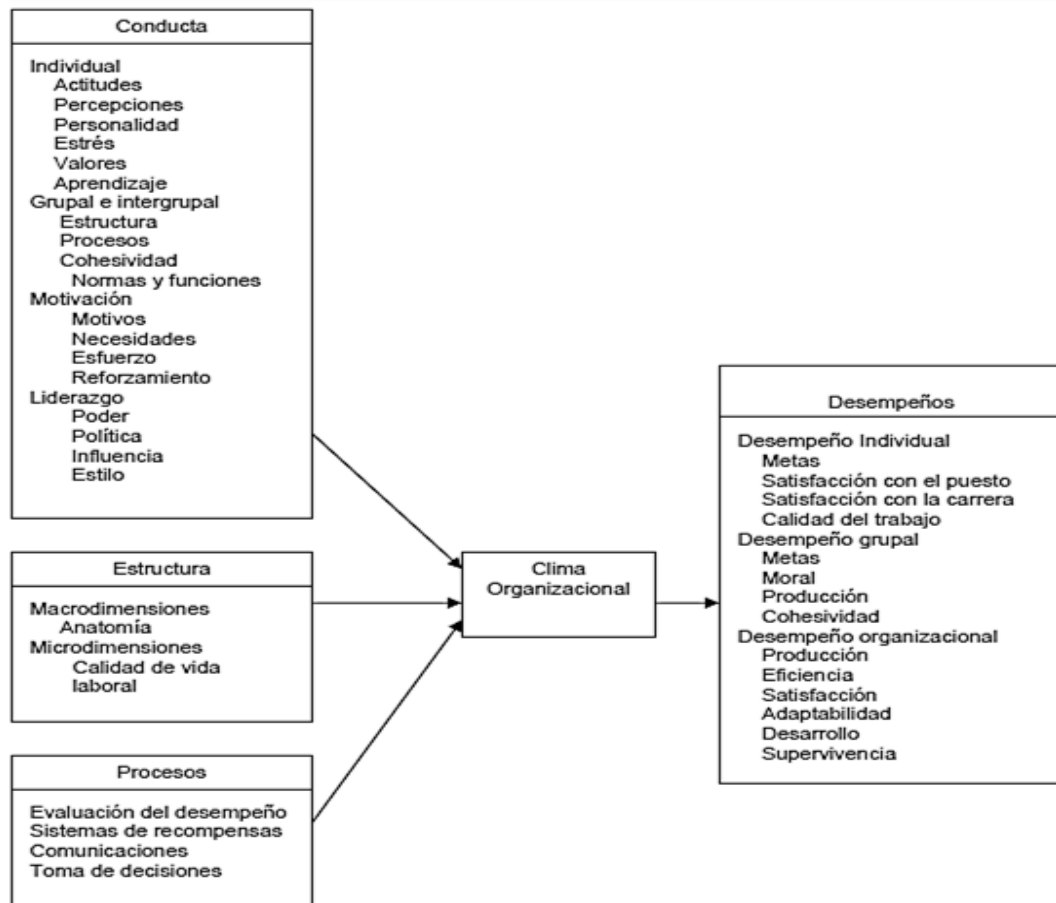
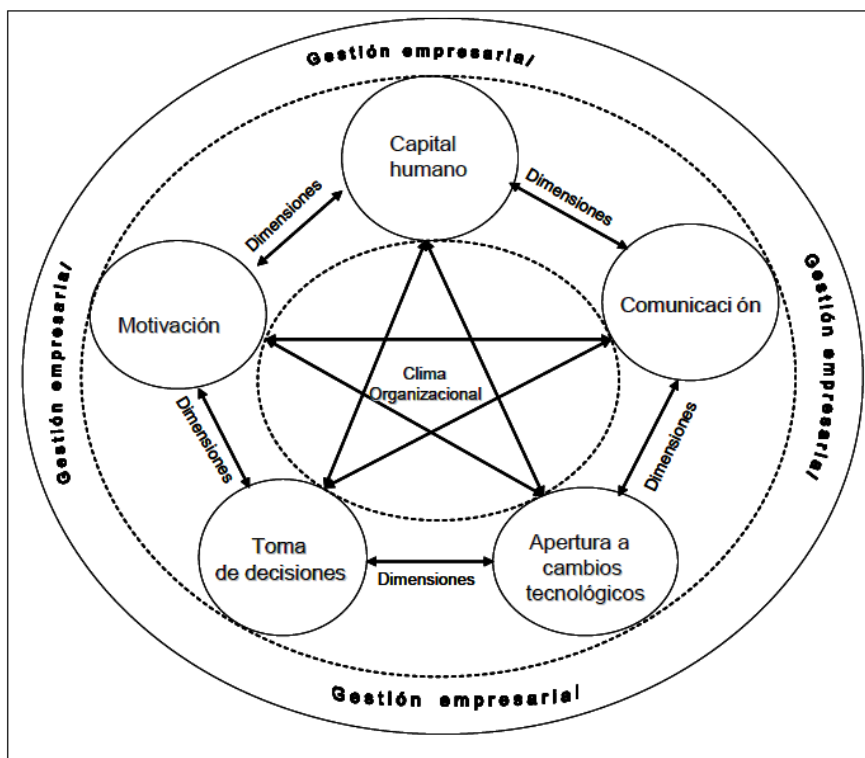


Figura 6. Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs (1987). Tomado de Navarro, E. & García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional: I Parte (Vol. I)*

**Modelo teórico del clima organizacional de Tamayo, M. & Traba, Y. (2010):** fundamentado en los postulados de la teoría de administración científica de Frederick Taylor, se basa en ordenamientos metodológicos para detectar las necesidades de los colaboradores dentro de la organización para un buen desempeño laboral y es adaptable a cualquier tipo de organización.

Con este modelo se pretende mejorar la gestión de la empresa partiendo de la detección de problemas y formulación de un plan de acción a ser aplicado, tomando en cuenta las siguientes dimensiones: capital humano, comunicación, cambios tecnológicos, toma de decisiones y motivación; de acuerdo a este, si se procede mal en alguna de sus dimensiones afecta a todo el sistema de gestión de la organización (pp. 9-10).



*Figura 7. Modelo teórico del clima organizacional. Tomado de Tamayo, M. & Traba, Y. (noviembre de 2010). Modelo Teórico del Clima Organizacional.*

Las autoras explican que este modelo se puede llevar a cabo por medio de los siguientes pasos:

1. Análisis
  - De las expectativas motivacionales
  - Del compromiso y satisfacción laboral
  - De la comunicación interna
  - De la posición ante el cambio
  - De la toma de decisiones en la organización
2. Evaluación del clima organizacional
3. Propuesta del plan de acción

Al igual que los modelos basados en la teoría estructuralista, los que se basan en el enfoque de sistemas determinan que el clima organizacional depende de factores tanto internos como externos a la empresa como el liderazgo, tecnología, comunicación interna y externa, cultura, etc.; mismos que modulan la conducta de las personas y es reflejada en la satisfacción, motivación y productividad. Es decir,





Figura 9. Modelo de clima organizacional de Schneider y Hall. Tomado de Corichi, A., Hernández, J. & García, R. (diciembre de 2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas.

**Modelo de Likert (1961, 1967):** establece que el comportamiento de los empleados depende de la percepción que tengan individualmente del comportamiento de la administración de la organización. Para ello, describe tres variables que definen las características de comportamiento:

- Variables causales: estructura, decisiones, competencia y actitudes.
- Variables intermedias: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales: productividad, ganancia y pérdida.



Figura 10. Modelo de clima organizacional según Likert. Tomado de Corichi, A., Hernández, J. & García, R. (diciembre de 2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas.

**Modelo de Robbins (2002):** postula que independientemente de la percepción de los factores internos o externos de la organización, el comportamiento de sus trabajadores dependerá de las relaciones, actividades, interacciones y experiencias vividas.



*Figura 11. Modelo de clima organizacional de Robbins. Tomado de Corichi, A., Hernández, J. & García, R. (diciembre de 2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas.*

**Modelo de Value Profit Chain (2002) y Heskett, Sasser & Schlesinger (2003):** mencionan que un buen ambiente laboral depende del valor que le da la organización al trabajador por medio de salarios justos, formación, recompensas, motivación; por lo tanto, deben centrarse en: inspirar a otros, sugerir ideas en cuanto a mejoramiento de productos/servicios, procurar la satisfacción de clientes y atraerlos, transmitir conocimientos y cultura organizacional.

Estos modelos, fueron propuestos tomando en cuenta la teoría del desarrollo organizacional, pues se cree que la base del éxito de las empresas se centra en su comportamiento con sus trabajadores.

#### **1.2.4.3. Dimensiones del clima organizacional**

En los diversos modelos propuestos por los estudiosos del clima organizacional, se muestran diferentes dimensiones o aspectos determinantes para su medición, mismos que han sido recogidos por Encalada, M. (2016) en su libro sobre cultura organizacional, analizan principalmente el modelo de Pritchard y Karasick propuesto en 1973, en el que los autores proponen 11 dimensiones en su instrumento de medición (pp. 72-73):

- Autonomía: libertad para tomar decisiones y solucionar inconvenientes.
- Conflicto y cooperación: colaboración entre trabajadores para el ejercicio de su trabajo.
- Relaciones sociales: grado de compañerismo y amistad dentro de la organización.
- Estructura: directrices, políticas y reglamentos internos de la empresa.
- Remuneración: reconocimiento económico a los trabajadores por su aporte.

- Rendimiento: competencias y habilidades del trabajador para ejecutar sus tareas.
- Motivación: incentivos por el desempeño de los empleados.
- Estatus: diferencias jerárquicas y la importancia dada a cada una.
- Flexibilidad e innovación: adaptación a los cambios y voluntad para emprenderlos.
- Centralización en la toma de decisiones: manera de delegar en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Apoyo: acompañamiento de los superiores para solucionar junto a los empleados los problemas presentados.

Asimismo, se enfatiza en las dimensiones propuestas por Toro desde 1992 a 1996 en su diseño de medición (pp. 73-74):

- Relaciones interpersonales: vínculos afectivos entre el personal.
- Estilos de dirección: liderazgo de los altos mandos.
- Sentido de pertenencia: compromiso de los trabajadores para cumplir los objetivos organizacionales.
- Retribución: remuneraciones e incentivos por el esfuerzo de los colaboradores.
- Disponibilidad de recursos: materiales, tecnológicos, estratégicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Estabilidad: seguridad de permanencia en el puesto de trabajo.
- Claridad y coherencia en la dirección: cumplimiento equitativo de disposiciones.
- Valores colectivos: comportamiento bajo códigos de ética.

Finalmente, las dimensiones que considera importantes Cuesta (2003) son:

- Objetivos: conocimiento de metas corporativas y departamentales
- Comunicación: nivel de recepción de la información en toda la empresa.
- Grupo de trabajo: afinidad y apoyo para las labores.
- Condiciones de trabajo: cargas de trabajo y entrega de insumos, herramientas y materiales para el desarrollo de actividades.

- Oportunidad de carrera: apoyo para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.
- Competencia supervisora: confianza en los directivos y sus capacidades.
- Compensación y reconocimiento: estimulación por el valor y reconocimiento a su labor.

Del análisis de los tres modelos propuestos se puede determinar que, las dimensiones del clima organizacional se centran en la planificación estratégica de la empresa, la comunicación, estilos de dirección, retribuciones y reconocimientos, motivación, oportunidades de desarrollo; mismos que fomentan la resiliencia organizacional y evitan que caigan al abismo cuando se presentan situaciones desfavorables. Pero las dimensiones que más utilizan los empresarios junto con los modelos propuestos son las que cita García, M. & Ibarra, L. (2012), mismas que se han recogido en la siguiente tabla comparativa:

**Tabla 3. Dimensiones del clima organizacional según autores**

Dimensiones del clima organizacional		
Likert	Litwin y Stringer	Campbell
1. Métodos de mando	1. Estructura organizacional	1. Autonomía individual
2. Fuerzas motivacionales	2. Remuneraciones	2. Grado de estructura del puesto
3. Comunicación	3. Responsabilidad	3. Recompensa
4. Influencia (interacción superior-subordinado)	4. Riesgos y toma de decisiones	4. Consideración, agradecimiento y apoyo
5. Toma de decisiones	5. Apoyo	
6. Control	6. Conflicto	
7. Objetivos de la organización (rendimiento y perfeccionamiento)		

*Nota: Tomado y adaptado por la autora de García, M. & Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.*

De acuerdo a esto, se puede decir que todos los autores tienen una perspectiva diferente de la manera de medir el clima organizacional, aunque los que presentan menos dimensiones agruparon en una sola varios aspectos, que claro está la empresa acogerá el modelo y dimensiones que más se ajusten a su estructura organizacional y a las condiciones en las que se encuentran al momento de realizar la medición.

#### **1.2.4.4. Medición del clima laboral y organizacional**

La medición, es un proceso de importancia para las organizaciones que hayan implementado un modelo de clima laboral, así como para los demás procesos pues les permite tener datos cuantitativos y cualitativos para mejorar en aspectos que se encuentren con debilidades. Entonces, se lleva a cabo la medición en este ámbito para conocer el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores con respecto a la percepción que tengan de las diferentes dimensiones de la estructura organizacional y así identificar sus fortalezas y debilidades; por tanto, una buena evaluación según Lizarraga, K. (2016) permite:

- Medir fuentes de conflicto, estrés, insatisfacción (fuente de desarrollo de actitudes negativas).
- Brindar bases para la implementación de un plan de acción que contribuyan a mejorar la calidad, productividad, armonía, eficiencia y eficacia.
- Realizar seguimientos y prevenir problemas que afecten el ambiente laboral.

La medición del clima organizacional, en cambio se la puede realizar a través de encuestas estructuradas, observaciones, grupos focales, entrevistas que incluyan todos los factores o dimensiones descritas anteriormente, con parámetros que brinden datos concretos para la toma de decisiones. Algunas de las encuestas más reconocidas a nivel mundial para su medición son, son:

- Test de CO (TECLA), Universidad de los Andes
- Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), Universidad del Rosario de Bogotá
- Encuesta ECO (Estudio de clima organizacional), Fernando Toro

También en el Ecuador, un gran experto en el tema de Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional, el Dr. Vinicio Merizalde (Gerente de GOGSULTING Consultores Empresariales) desarrolló en 2002 un instrumento de medición denominado Herramienta para diagnóstico de Clima Laboral Clímax = Clima Laboral al máximo, mismo que como los demás instrumentos puede ser personalizado de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Placencia, N. (2013), aclara que todos los modelos de medición propuestos utilizan el mismo esquema propuesto por Reinoso en 2008, en el que sociólogos organizacionales parten del estudio de la teoría clásica, tomando en cuenta las dimensiones del clima laboral más repetitivas en cada uno de los estudios realizados, en las que pretenden medir las brechas entre percepciones y expectativas de los trabajadores. Para medir: la confiabilidad del instrumento, utilizan el método de Alfa de Cronbach (evalúa la confiabilidad de una escala de medida); y, la validez de contenido, criterio y constructo, utilizan la herramienta de correlación de variables de Pearsons (consistencia, equivalencia y estabilidad) (pp. 33-34). De igual forma COPEME (2009) propone una metodología para la medición del clima laboral basado en cinco pasos (pp. 1-5):

**Capacitación:** dar a conocer los temas que intervienen en el comportamiento organizacional.

**Adecuación de la encuesta de clima organizacional:** tomar un modelo de encuesta y adaptarlo a las necesidades de la organización, incluyendo todos los aspectos problemáticos que se desea cambiar. Es importante que la encuesta cuente además con las siguientes preguntas: nivel de satisfacción por pertenecer a la organización y nivel de satisfacción con su trabajo.

**Aplicación de encuestas:** tomando en cuenta que debe ser anónima, ejecutarse en un ambiente tranquilo y agradable, tomar en cuenta la fecha en la que se realiza para que ciertas variables no interfieran en los resultados.

**Resultados:** procesar los datos de las encuestas.

**Priorización de aspectos y elaboración del plan de acción:** identificar aspectos que se desea integrar en el plan de acción por medio de entrevistas, reuniones de grupos focales y encuesta de salida.

En este punto, las empresas definirán el tiempo, recursos, herramientas e instrumentos que se adecuen a sus necesidades para medir el clima laboral, aunque siempre tendrán que seguir los mismos pasos para hacerlo (diagnóstico, encuesta, análisis de resultados, plan de acción) si desean mejorar y ser competitivos.

#### **1.2.4.5. Diagnóstico del clima organizacional**

Una vez medido el clima organizacional es importante realizar un diagnóstico de este, pues si no se analiza los resultados sería un trabajo incompleto, lo que en nada ayuda a las empresas a mejorarlo o implementar estrategias de ventaja, el mismo que según la investigación de Lizarraga, K. (2016) puede arrojar varios resultados:

**Retroalimentación:** aprendizaje de nuevos datos, actividades y procesos que dan cuenta de una imagen objetiva del entorno organizacional.

**Conciencia de las normas socioculturales cambiantes:** cuando se ajusta la conducta a nuevas normas, es decir, se incentiva al individuo al cambio.

**Incremento en la interacción y comunicación:** genera cambios en las actitudes y conducta, permite verificar y validar las percepciones por ello es la base de toda intervención del desarrollo organizacional.

**Confrontación:** trata de eliminar los problemas, trabajando constructivamente a través de la formación de equipos.

**Educación:** actividades encaminadas a mejorar el conocimiento, creencias, actitudes y habilidades para el logro de tareas, relaciones humanas y sociales, dinámica de procesos, etc.

**Participación:** permite el involucramiento del personal en la resolución de problemas, establecimiento de metas y generación de nuevas ideas, lo que ayuda a incrementar la calidad, satisfacción y bienestar de los empleados.

**Responsabilidad creciente:** se refiere a los análisis y aclaramiento de roles y perfiles de puestos.

**Energía y optimismo crecientes:** se refiere a actividades que buscan la calidad de vida en el trabajo, calidad total y equipos auto dirigidos.

Finalmente, el diagnóstico del clima organizacional es un punto trascendental pues es allí donde se determina las fortalezas y debilidades de la organización y en base a ello se puede proponer planes de mejora como los anteriormente mencionados.

### **1.3. Fundamentación del estado de arte**

A pesar de los grandes aportes de los estudiosos de la administración sobre estudios del clima laboral, estos no se han detenido y se han sumado más personas interesadas en estudiar sus implicaciones y evolución hasta llegar a ser una parte del clima organizacional. En este apartado se acota las investigaciones realizadas y los avances alcanzados durante los últimos cinco años con respecto al clima organizacional, que se citan a continuación:

Bordas, M. (2016) propone un modelo estratégico para la gestión del clima laboral basado en la Sociedad o Economía del Conocimiento, con especial énfasis en la gestión de intangibles o capital intelectual, pues se considera que los modelos antiguos no se enmarcan en los factores que inciden en este enfoque, que está muy ligado con la Dirección Estratégica de las empresas. Se desarrolla a partir de la Teoría de los Recursos y Capacidades, en la que lo más importante es potenciar las capacidades y habilidades del capital intelectual (recursos), es decir, el clima laboral de una empresa depende de la forma de gestionar el capital humano, capital relacional y capital estructural. Pues se une la Psicología con la Dirección Estratégica de las empresas para que el modelo tenga una aplicación práctica en la gestión cotidiana de la organización.

Este modelo ha tenido un gran impacto en las organizaciones, pues la gran mayoría trabaja bajo el enfoque de la Dirección Estratégica en la actualidad, pues para sobrevivir en el mercado se debe apostar por constructos actualizados a los propuestos en los inicios del estudio de la administración. Las empresas han logrado ser más competitivas, eficientes y eficaces pues el clima laboral está en todo su apogeo.

Manosalvas, C., Nieves, J. & Manosalvas, L. (2015) también realizan su aporte haciendo un análisis de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con la finalidad de encontrar estrategias para una mejor gestión del talento humano. En su estudio corroboraron que efectivamente un buen clima laboral influye positivamente en la satisfacción de los trabajadores, no solamente con su trabajo sino también con sus superiores, el entorno físico, la participación en las decisiones y el reconocimiento (pp.8-10).

En cambio, Jácome, M. & Jácome, X. (2017) descubren en su estudio que el estrés es un factor determinante en el clima laboral (calidad de vida en el trabajo); pues además de afectar la salud, también influye en la satisfacción del individuo en su entorno laboral, personal y colectivo. El factor del estrés no era tomado en cuenta en los modelos tradicionales de medición del clima laboral, pues en ese entonces no se trabajaba bajo demasiadas presiones como en la actualidad.

En el estudio se determina que el estrés (burnout) o síndrome de agotamiento emocional propicia la despersonalización (actitudes y sentimientos negativos o percepción deshumanizada de los demás), falta de realización personal (pensamiento de inutilidad) y cansancio emocional (pérdida de interés en el trabajo); factores que se ven reflejados en el ambiente laboral de la organización pues disminuye la productividad, calidad, competitividad y eficiencia organizacional (p. 11).

Finalmente, González, R. (2016) es el primero en determinar que el clima laboral no solo parte de la Psicología y la Administración, sino que es parte fundamental de la sociología organizacional, porque se observan y analizan relaciones sociales que inciden en el rendimiento y desempeño laboral. Su postulado es que, para medir el clima laboral se deben ejecutar varias acciones (el análisis de situación, identificación de necesidades de cambio, acciones, evaluación de resultados, retroalimentación) y al llevarlas a cabo se deben enfrentar situaciones como: negación al cambio, culturas pre establecidas, temor a nuevas cosas, pesimismo; barreras que solamente se logran vencer por medio de la sociología organizacional (p.94).

Este estudio, brinda una pauta importantísima a las organizaciones al momento de medir el clima organizacional, pues proporciona buenas formas de sensibilización para poner en práctica acciones de mejora, y de esta manera fomentar un buen clima laboral y por ende una cultura organizacional estable y un adecuado manejo de los recursos humanos.

#### **1.4. Conclusiones**

- El clima laboral tiene su origen en el siglo XIX y a partir de allí se han realizado diversos estudios para ayudar a las empresas a implementar modelos de gestión

que les ayude a mejorarlo, pero en las empresas florícolas a pesar de que se han realizado varios estudios y habido muchos intentos por implementar sistemas de medición, no existe la apertura necesaria y siguen trabajando bajo un enfoque en el que su ambiente laboral es precario, por lo mismo las florícolas ecuatorianas no pueden lograr ser tan competitivas como las holandesas, que encabezan la lista de las mayores exportadoras de flores a nivel mundial.

- El clima organizacional es el resultado de las percepciones que tienen los trabajadores sobre las condiciones de trabajo, liderazgo, motivación, comunicación, innovación, cambios tecnológicos, estructura organizacional, emociones y sentimientos individuales de cada persona, entre otros factores; este se puede medir y diagnosticar por medio de encuestas, entrevistas y otros instrumentos con la finalidad de implementar planes de acción que ayuden a mejorarlo y así poder incrementar la productividad, satisfacción laboral, competitividad y eficiencia de los colaboradores y de la propia empresa.
- Los estudiosos del clima laboral no se han conformado con los modelos propuestos por los precursores, sino que cada vez han ido más allá y han descubierto que no solo está ligado a la psicología y administración, sino que el estrés y la sociología organizacional influyen directamente sobre él, transformando este concepto en una parte sustancial del clima organizacional, que abarca aspectos tanto individuales como organizacionales, por lo que su análisis y medición debe estar enmarcado en la Dirección Estratégica.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA**

### **2.1. Título de la propuesta**

Plan de estrategias para el clima organizacional en las florícolas del cantón Latacunga.

### **2.2. Objetivos**

#### **Objetivo general:**

Proponer un plan de estrategias para el clima organizacional con base en los factores diagnosticados en las florícolas del cantón Latacunga.

#### **Objetivos específicos:**

- Realizar un análisis situacional del clima organizacional de las florícolas, objeto de análisis.
- Medir el clima organizacional de las empresas florícolas en estudio, para priorizar factores clave por medio de la Encuesta ECO IV.
- Elaborar un plan de estrategias para el clima organizacional en las empresas florícolas del cantón Latacunga.

### **2.3. Justificación**

Las deficiencias en la calidad del clima organizacional de las empresas florícolas se pretenden solucionar a través de la implementación de estrategias de mejoramiento de cada una de las dimensiones que lo componen, luego de un

riguroso análisis derivado de la medición de las mismas; generando con ello muchos beneficios para el éxito de las empresas, pues como lo explica Maldonado y Bustamante (2006), citados por Visbal, E. (2014) en su trabajo sobre Clima Organizacional y Gerencia, existen tres razones por las que su estudio genera impacto:

- Al desarrollarse desde la cotidianidad, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización.
- Es importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global.
- Permite la auto reflexión de la percepción en los trabajadores consultados, facilitando el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo y generando eficacia dentro la organización.

Los beneficiarios directos de la presente propuesta son los trabajadores de todas las áreas que componen cada una de las empresas, pues sentirán satisfacción y orgullo por pertenecer a ellas y mejorarán su desempeño, creatividad y otras actitudes y aptitudes; también se beneficia la organización pues con ello se reducirá la rotación del personal, habrá mayor crecimiento económico, mejorará su reputación en el mercado, la productividad se incrementará, etc.

El interés por desarrollar, difundir e implementar la presente propuesta se fundamenta en la necesidad de dar solución al problema planteado y de esta manera dar voz a las necesidades e inquietudes de los trabajadores que han sacrificado sus vidas por empresas que no los valoran, además de que es de gran utilidad para las florícolas del cantón Latacunga que deseen sentar bases sólidas de la gestión del clima organizacional y por ende el mejoramiento de los indicadores de la calidad de vida en la empresa, aspectos que hasta la actualidad son deficientes debido a que no cuentan con modelos de gestión eficientes y por la despreocupación total en el bienestar físico, psicológico, económico y profesional de su personal.

## **2.4. Desarrollo de la propuesta**

### **2.4.1. Elementos que la conforman**

#### **2.4.1.1. Análisis situacional del clima organizacional**

Las dos empresas florícolas objeto de estudio se encuentran ubicadas en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga; por motivos de confidencialidad se las denomina la Empresa Florícola X y Y, para dar a conocer una breve reseña histórica y un diagnóstico situacional del clima organizacional, de acuerdo a una investigación de campo previa a la medición.

#### **Empresa Florícola X**

La empresa “X” constituida en agosto del año 2011, se ubica en la parroquia Joseguango Bajo del Cantón Latacunga, se dedica al cultivo, exportación y comercialización de flores, insumos, semillas, productos químicos y todo lo relacionado con el sector agropecuario. Sus principales clientes exportadores se encuentran en Rusia, España y Estados Unidos. La empresa cuenta con 21 bloques para el cultivo de 40 variedades de plantas, para lo cual emplea a 90 trabajadores distribuidos en las áreas: administrativa, cultivo y post cosecha.

En cuanto a clima organizacional, no tienen implementado un modelo de gestión y jamás se ha realizado una medición, pero cumplen con ciertos ítems de las dimensiones propuestas en el modelo teórico de Tamayo, M. & Traba, Y. (2010) sin saberlo, que según los autores son fundamentales para una buena gestión empresarial y que van de la mano la una con la otra; como, por ejemplo:

- **Motivación:** se proporcionan incentivos no monetarios dependiendo los resultados de las temporadas altas de San Valentín, Madres, Difuntos; asimismo se realizan actividades deportivas en fechas especiales.
- **Capital Humano:** se otorgan los beneficios sociales que obliga el IESS (SBU, décimos, vacaciones) pues las ventas nacionales e internacionales apenas ayudan a cubrir las deudas adquiridas y las obligaciones que se contraen para los procesos productivos y de comercialización/ exportación, la empresa cubre el 50% de los costos de la alimentación, se entrega EPP después de 15 días de trabajo, se otorga un tiempo prudencial de 1 hora para

el almuerzo, los rendimientos que se exigen van de acuerdo a la carga laboral (25 bonches por hora a los clasificadores y embonchadores, 200 tallos por hora en cultivo).

- Comunicación: toda la información oficial de la empresa es transmitida mediante comunicados escritos.
- Posición ante el cambio: por ser una empresa pequeña en proceso de expansión, aún no cuenta con ninguna certificación de calidad de sus procesos, ni modelos de gestión reconocidos, sin embargo, se da apertura a nuevas ideas que tenga el personal e innovación de procesos.
- Toma de decisiones: a pesar de que la estructura organizacional es jerárquica el estilo de dirección es participativo, por ende, se trabaja en equipo y en ocasiones especiales se toma en cuenta las opiniones del personal para decidir sobre el rumbo de la empresa.

### **Empresa Florícola Y**

La empresa “Y”, fue creada en noviembre de 1996 con el propósito de producir y exportar rosas de la más alta calidad, actualmente forma parte de un importante grupo empresarial que cuenta con fincas en Mulaló, Cantón Latacunga y Pichincha, solamente en Latacunga la empresa cuenta con 83 hectáreas destinadas al cultivo de más de 200 variedades de flores, mismas que cuentan con las certificaciones de calidad de Flor Ecuador, Rainforest Alliance, MPS, BASC y en la cual laboran 600 personas. Su principal mercado es Estados Unidos y Holanda, aunque también tienen clientes en China, Chile, Perú y Rusia.

De la misma forma se analizó el clima laboral tomando como referencia las dimensiones de (Tamayo, M. & Traba, Y., 2010):

- Motivación: se proporciona incentivos monetarios ocasionales a los trabajadores como bonos de rendimiento en temporadas altas y bono de antigüedad.
- Capital Humano: a pesar de tener una amplia trayectoria en el mercado y contar con varias certificaciones, no cuentan con un modelo de gestión de recursos humanos, basan su gestión en el Reglamento Interno de Trabajo, el código laboral y en los conocimientos de los encargados del área; los

trabajadores reciben beneficios de ley y otros como alimentación, uniformes, transporte, convenios con supermercados, farmacias y clínicas especializadas en oftalmología y odontología; también se cancela horas extras sea en días libres o pago monetario dependiendo la liquidez de la empresa; las afiliaciones al IESS son desde el primer día, así como la entrega de EPP; las condiciones de trabajo se tratan de mejorar realizando pausas activas pues los rendimientos que se exigen son de 30 bonches por hora en postcosecha y 300 tallos por hora en cultivo.

- Comunicación: la empresa cuenta con varios sistemas de comunicación internos (radios, teléfonos, Skype, Tablets, correo institucional).
- Posición ante el cambio: cuentan con equipo tecnológico de última tecnología; por tanto, existe la apertura a nuevas ideas e innovación de procesos.
- Toma de decisiones: la estructura organizacional es jerárquica y el estilo de dirección autocrático, por lo que no se permite que el personal participe en la toma de decisiones y el trabajo en equipo es poco común en sus prácticas.

El clima organizacional en las dos florícolas es similar al de las demás empresas ubicadas en el cantón, pues no cuentan con instrumentos de medición y por ende no se interesan por mejorarlo. Es decir, cumplen con algunos factores por inercia, ya que son parámetros que les exigen las empresas certificadoras y ciertos clientes para que se mantengan en el mercado. Por lo tanto, es imperativa una medición exhaustiva por medio de un instrumento probado y confiable que permita definir el ambiente real y los caminos a seguir para mejorar la calidad de vida laboral.

#### **2.4.1.2 Medición del clima organizacional**

##### **Población y muestra**

La población total de las 2 empresas es de 690 trabajadores, mismos que se encuentran repartidos en las áreas: administrativa, cultivo, fumigación, mantenimiento, riego, pos cosecha y empaque. La empresa X, cuenta con un total de 90 personas laborando y la empresa Y, emplea a 600 personas.

Como la población es grande, se aplicó la fórmula para calcular la muestra de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

- N (tamaño de la población)
- Z (nivel de confianza 95%)
- p (probabilidad de éxito 50%)
- q (probabilidad de fracaso 50%)
- d (error máximo admisible 5%).

Remplazando datos:

$$n = \frac{90 \times (0,95)^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (90 - 1) + (0,95)^2 \times 0,5 \times 0,5} \quad \left| \quad n = \frac{600 \times (0,95)^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (600 - 1) + (0,95)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{20,31}{0,22 + 0,23} = \frac{20,31}{0,45} = 45,13 \cong 45 \quad \left| \quad n = \frac{135,37}{1,50 + 0,23} = \frac{135,37}{1,73} = 78,2 \cong 78$$

Sumando los datos de las muestras, da como resultado 123 trabajadores a ser encuestados (45 en la empresa X y 78 en la empresa Y).

### **Instrumento**

La Encuesta de Clima Organizacional ECO IV de Fernando Toro, tiene como objetivo conocer las percepciones de los colaboradores sobre las diferentes realidades de su contexto de trabajo y empresa, cuenta con 63 ítems que miden 10 dimensiones: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos; esta también sirve para medir 7 indicadores de calidad de vida laboral: calidad de la imagen gerencial, calidad de la vida de relación, calidad del clima organizacional, apoyo organizacional percibido, disposición al esfuerzo, imagen de la empresa, consistencia de las respuestas (Toro, F., García, A., Londoño, M. & Sanín, A., 2010, pp. 43-44).

De acuerdo a los autores, la encuesta presenta un nivel de confiabilidad del 96% según el método de Alfa de Crombach y 95% por el método de Dos mitades, para validar la versión IV se ha realizado el análisis en 118 empresas de 8 países de América Latina (Colombia, Venezuela, Ecuador, México, Costa Rica, Perú, EE.UU, Panamá) con una muestra de 52.538 casos mediante un Análisis Factorial Confirmatorio, empleando el método de Componentes Principales con Rotación Varimax, fundamentada en la Teoría Psicométrica Clásica.

Para calificar los ítems se empleaba una escala de Likert de 5 puntos, pero en la actualización a la cuarta versión se utiliza una escala de 4 puntos: completamente de acuerdo (4), en parte en acuerdo (3), en parte en desacuerdo (2), completamente en desacuerdo (1). Los criterios para calificar el tipo de clima organizacional son: más de 80 excepcional, 71-80 sobresaliente, 61-70 superior, 51-60 medio alto, 41-50 medio bajo, 31-40 bajo, 21-30 deficiente y menos de 21 inconveniente.

Los autores (Toro, F., García, A., Londoño, M. & Sanín, A., 2010) definen las dimensiones del clima organizacional que intervienen en la encuesta y los indicadores de Calidad de Vida Laboral de la siguiente manera (pp. 42-43, 50):

- **Trato interpersonal (Train):** mide el grado de ayuda entre sí de los trabajadores y si sus relaciones son de cooperación y respeto.
- **Apoyo del jefe (Apjef):** grado en que el jefe respalda, estimula y permite la participación de sus trabajadores.
- **Sentido de pertenencia (Senpe):** mide el grado de orgullo por pertenecer a la empresa, el compromiso y responsabilidad de los trabajadores por cumplir los objetivos y programas.
- **Retribución (Retri):** mide el grado de equidad entre la remuneración percibida y los beneficios que se derivan del trabajo.
- **Disponibilidad de recursos (Disre):** mide el grado de equipamiento, implementos y aporte de otras personas en la ejecución de las labores.
- **Estabilidad (Esta):** mide el grado de posibilidades de permanencia y la aplicación de criterio justo para conservar/ despedir personal.
- **Claridad organizacional (Claor):** mide la percepción sobre la información recibida del trabajo y el funcionamiento de la organización.

- **Coherencia (Coher):** mide el grado en que las actuaciones tanto del personal como de la empresa se ajustan a la estructura organizacional establecida (principios, objetivos, normas, reglamentos).
- **Trabajo en equipo (Tequi):** percepción de un modo organizado y conveniente de trabajar.
- **Valores colectivos (Valco):** cooperación, responsabilidad y respeto dentro de la organización.

**Indicadores de Calidad de Vida Laboral, incluidos en la encuesta:**

- **Calidad de la Imagen Gerencial (IG):** percepción del liderazgo (apoyo del jefe), claridad organizacional y disponibilidad de recursos.
- **Calidad de la Vida de Relación (CVREL):** percepción de la calidad del trato y la vida social en el trabajo.
- **Calidad del Clima Organizacional (CC):** medida de puntuación general del clima de la empresa o área.
- **Apoyo Organizacional Percibido (AOP):** grado de atención personal, interés y apoyo de los jefes hacia sus empleados. Determina el compromiso, esfuerzo, desempeño y productividad del trabajador.
- **Disposición al Esfuerzo (DESF):** mide el interés del trabajador en dedicar tiempo y esfuerzo adicional, es decir, el grado de motivación y compromiso con la tarea.
- **Imagen de la Empresa (IE):** impresión positiva o negativa que se han formado los trabajadores sobre la empresa.
- **Consistencia de las Respuestas (cons):** mide la disposición de cada persona por responder con sinceridad la encuesta.

**Resultados**

Una vez aplicada la Encuesta ECO IV en las empresas florícolas y luego de tabular los datos por medio del sistema SPSS, para conocer el tipo de ambiente por cada dimensión estudiada y la Calidad de Clima Organizacional que propone el instrumento, se obtuvo los siguientes resultados:

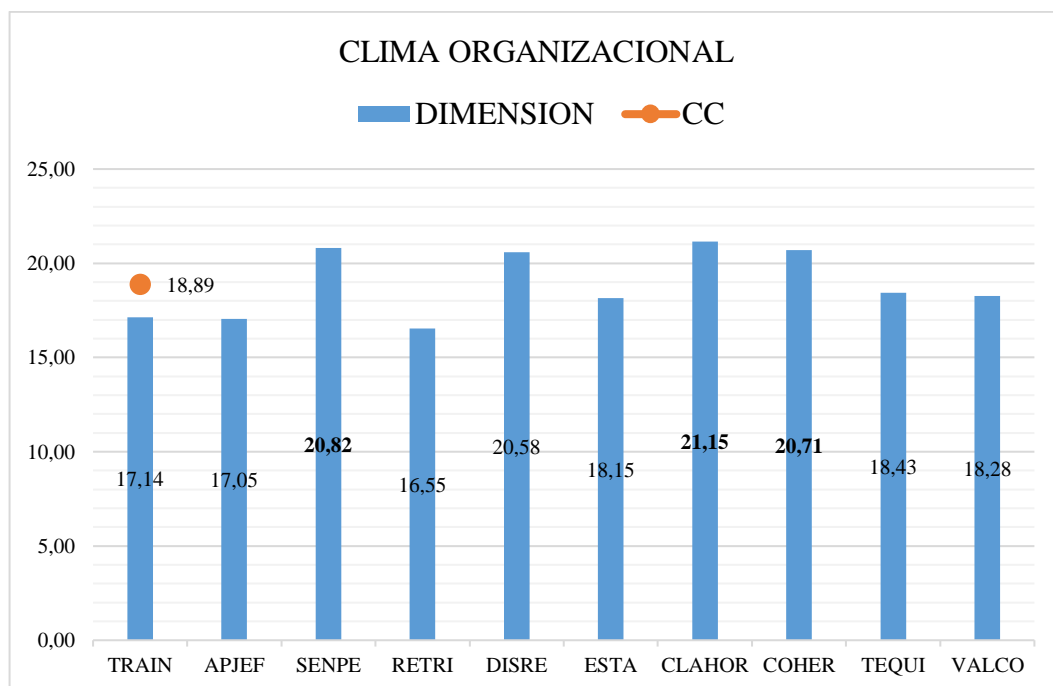
Tabla 4. Resultados de la medición del Clima Organizacional con Encuesta ECO IV - Información General

<b>RESULTADOS INFORMACIÓN GENERAL</b>															
<b>SEXO</b>	<b>Femenino</b>							<b>Masculino</b>							
Frecuencia/Porcentaje	66 54%							57 46%							
<b>EDAD</b>	<b>Entre 18 y 30</b>				<b>Entre 31 y 40</b>				<b>Entre 41 y 50</b>				<b>Más de 50</b>		
Frecuencia/Porcentaje	70 57%				32 26%				13 11%				8 7%		
<b>TIEMPO EN LA EMPRESA</b>	<b>Entre 0 y 5</b>			<b>Entre 6 y 10</b>			<b>Entre 11 y 15</b>			<b>Entre 15 y 20</b>			<b>Más de 20</b>		
Frecuencia/Porcentaje	31 25%			34 28%			25 20%			28 23%			5 4%		
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>Administración</b>		<b>Cultivo</b>		<b>Postcosecha</b>		<b>Empaque</b>		<b>Riego</b>		<b>Mantenimiento</b>		<b>Fumigación</b>		
Frecuencia/Porcentaje	13 11%		34 28%		54 44%		10 8%		4 3%		4 3%		4 3%		
<b>PUESTO O CARGO QUE OCUPA</b>	Secretaria, asistente de comercio exterior, asistente de recursos humanos, trabajo social, operadora de cultivo, cochero, monitoreador, control de calidad, mallero, clasificador, embonchadora, etiquetas, auxiliar, pedidos, supervisor, jefe de área, empacador, zunchador, riego, mecánico, electricista, fumigador, aplicador, tractorista, chofer, bombero preparador, cerrajero, estadística, despachador, tapa cajas, operador de cuarto frío, lombricultor, recepción de pedidos, erradicador, operador de sierra, digitadora, capuchonero, multifunción, guardia.														

Los datos proporcionados en la encuesta arrojaron que el 56% de trabajadores en las empresas florícolas son mujeres, mientras que el 46% son hombres, lo que significa que existe equidad de género al momento de las contrataciones. Con respecto a edad el 57% tiene entre 18 y 30 años, el 26% tienen entre 31 y 40 años, mientras que el 18% tienen más de 41 años, lo que quiere decir que la población económicamente activa es joven. En cuanto al tiempo de permanencia en la empresa, es evidente que la gran mayoría del personal es antiguo, pues solamente el 25% lleva trabajando poco tiempo. Las áreas de trabajo que más plazas de empleo generan son postcosecha y cultivo con 44% y 28% respectivamente y los puestos o cargos que ocupan son variados, posiblemente por la falta de un manual de puestos y funciones, evidenciando que es el principal detonante de la excesiva rotación interna.

*Tabla 5. Resultados de la medición del Clima Organizacional con Encuesta ECO IV- Variables*

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FLORÍCOLAS DEL CANTÓN LATACUNGA</b>					
<b>DIMENSIÓN</b>	Completamente de acuerdo (4)	En parte en acuerdo (3)	En parte en desacuerdo (2)	Completamente en desacuerdo (1)	<b>TOTAL</b>
TRAIN	8,42	5,68	2,07	0,97	17,14
APJEF	10,18	2,37	3,67	0,83	17,05
SENPE	17,85	1,71	0,59	0,67	20,82
RETRI	8,39	3,71	3,58	0,88	16,55
DISRE	16,55	2,49	1,01	0,53	20,58
ESTA	11,77	3,22	2,34	0,81	18,15
CLAHOR	16,65	3,05	1,27	0,19	21,15
COHER	14,96	4,29	1,25	0,20	20,71
TEQUI	11,87	4,56	0,98	1,02	18,43
VALCO	11,71	3,98	1,69	0,90	18,28
<b>CC</b>	<b>CALIDAD DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				<b>18,89</b>



**Figura 12. Resultados de la Calidad del Clima Organizacional en las empresas florícolas del cantón Latacunga.**

Del análisis y observación de la tabla y gráfico anterior, la calidad del clima organizacional en las empresas florícolas del cantón Latacunga de acuerdo a los parámetros de clasificación del instrumento se encuentra en el rango: menos de 21 que quiere decir que es inconveniente, pues de las 10 variables o dimensiones investigadas solamente 3 (Sentido de pertenencia, Claridad Organizacional y Coherencia) se encuentran en el rango de 21-30: medio bajo; por lo tanto, el ambiente laboral requiere una intervención urgente, por ello Toro, F., & Sanín, A. (2013) recomiendan:

- Contar con los equipos, personal y competencias necesarias antes de cualquier acción de mejora.
- Cumplir con los cuatro pasos previos a la gestión: sensibilizar en la importancia de mejorar la calidad del clima organizacional, enseñar y entrenar al equipo responsable, aplicar los conocimientos en el desarrollo de estrategias y mejorar con base en los resultados que se obtenga.
- Implementar el modelo analítico de la gestión del clima organizacional (CO), en busca de la Calidad de Vida Laboral (satisfacción, motivación y desempeño) y productividad.

### Priorización de factores clave

Debido a que el resultado de la calidad de clima organizacional en las empresas florícolas fue inconveniente en 7 de sus variables y medio bajo en los 3 restantes, el plan de estrategias se enfoca en mejorar todas las dimensiones, priorizándolas de forma ascendente (menor puntuada a mayor puntuada), de manera que se pueda implementar las estrategias en el plazo máximo de un año:

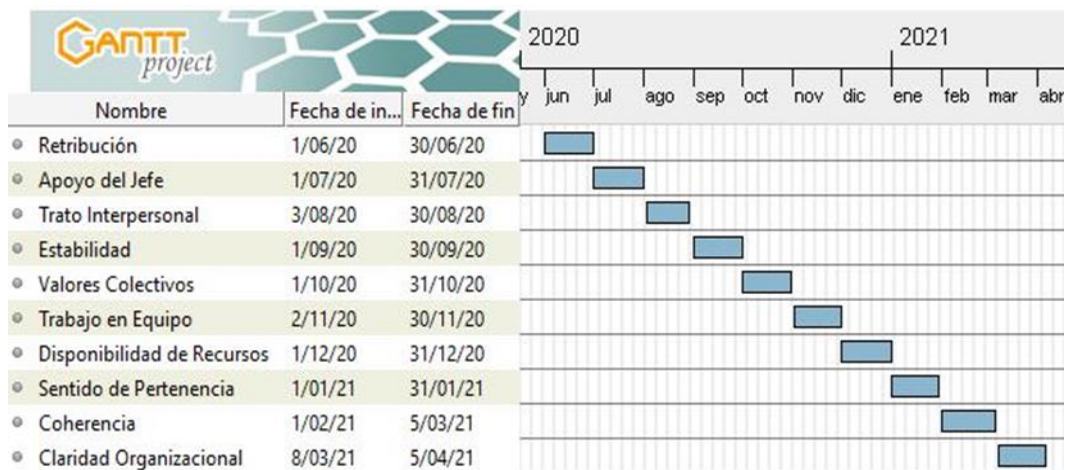


Figura 13. Priorización de factores clave. Encuesta de Clima Organizacional ECO IV en empresas Florícolas del cantón Latacunga.

#### 2.4.1.3. Plan de estrategias

El plan de estrategias para el clima organizacional se diseñó con la finalidad de que los responsables del Clima Organizacional analicen e implementen las que más se ajustan a los objetivos y metas empresariales, sean factibles y obviamente generen cambios en beneficio de la productividad, satisfacción, motivación y desempeño; además, produzcan efectos personales y organizacionales positivos.

El plan se integró con 30 estrategias de intervención, orientadas a mejorar cada una de las dimensiones estudiadas y que de manera global contribuirán a optimizar la calidad del clima organizacional, se explican las consecuencias de no mejorarlas y, los indicadores de medición/evaluación de su efectividad propuestos por Toro, F. & Sanín, A. (2013) que a la par permiten tomar las acciones correctivas necesarias en los tiempos que estimaren conveniente los responsables del CO, luego de un exhaustivo análisis.

**PLAN DE ESTRATEGIAS PARA EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

**ESTRATEGIAS  
PARA EMPRESAS FLORÍCOLAS DEL CANTÓN  
LATACUNGA**

Latacunga-Ecuador

2020

## PLAN DE ESTRATEGIAS PROPUESTO

### ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS

#### FLORÍCOLAS

*Tabla 6. Estrategias de mejoramiento de la variable Retribución*

<b>VARIABLE: RETRIBUCIÓN</b>						
<b>Consecuencias de desatender la variable:</b> Percepciones de inequidad, comportamientos negativos de las personas, resentimientos, mayor rotación del personal, insatisfacción, afecta la imagen percibida de la empresa y la calidad de vida laboral.						
Estrategia	Objetivo	Tareas/Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Indicadores de cumplimiento
Plan de compensaciones	Contar con un sistema salarial competitivo, en concordancia con el mercado.	Definir la estrategia de compensación. (bonos, comisiones, días libres). Definir rangos salariales. Medir los rendimientos de los trabajadores. Realizar cálculos y pago de compensaciones.	90 días	Sala de reuniones Computador Material de escritorio Recursos financieros	Recursos Humanos Dirección Financiera	Eficacia de las acciones de mejora = (N° quejas sobre la retribución posterior a las acciones de mejora/N° quejas de retribución registradas antes de la acción de mejora) x100
Bonificación por rendimientos	Recompensar a los colaboradores por el trabajo sobresaliente que realizan.	Fijar metas de trabajo diarias y mensuales. Entregar una bonificación monetaria mensual, adicional al sueldo y horas extras a los empleados que han cumplido con las metas establecidas.	10 días	Sala de reuniones Computador Material de escritorio Recursos financieros	Recursos Humanos Dirección Financiera	Reducción de la rotación del personal= (% de rotación después de

Días libres (adicionales a las vacaciones)	Reconocer la contribución de los trabajadores a la empresa y compensarlos por su labor.	Fijar los días y fechas en las que hay poca producción (después del Valentín). Planificar los días de salidas del personal, de manera que todos tengan al menos un día de descanso para pasar con sus familias o realizar gestiones personales. Organizar los horarios y cargas de trabajo.	10 días	Sala de reuniones Computador Material de escritorio Recursos financieros	Recursos Humanos Dirección Financiera	introducción de mejoras/% de rotación antes de introducción de mejoras) x 100  Reducción de quejas por inequidad= (nº quejas después de la introducción de políticas/nº de quejas antes de la introducción de políticas) x 100
--	---	---	---------	---	--	--

*Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad de las empresas florícolas tomando en cuenta las recomendaciones de Londoño, M., Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (págs. 67-80)*

Tabla 7. Estrategias de mejoramiento de la variable Apoyo del jefe

<b>VARIABLE: APOYO DEL JEFE</b>						
<b>Consecuencias de desatender la variable:</b> afecta el nivel de estabilidad percibida, disminución de la confianza gerencial, aumento del estrés laboral, disminuye el compromiso laboral, afecta las relaciones interpersonales, crece la resistencia a los cambios, menor desempeño y productividad de los equipos y aumento de riesgos psicosociales.						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas/Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
Coaching emocional	Propiciar el desarrollo personal y profesional de las personas e interesarse por su bienestar.	Planificar sesiones de coaching emocional. Contratar un experto en el tema. Realizar 1 taller al mes. Hablar de las inquietudes con los colaboradores. Definir planes de acción.	12 días	Sala de reuniones Experto en IE Proyector Material de oficina	Talento Humano Jefes de área	Aumento de sesiones de acompañamiento= (n° de reconocimientos realizados al personal en las sesiones de coaching emocional/sesiones de coaching emocional) x 100
Concurso de ideas	Promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones	Establecer objetivos de mejora/innovación. Diseñar las bases del concurso. Hacer la convocatoria a los trabajadores de que planteen propuestas e iniciativas sobre un tema concreto Presentar las ideas, calificarlas y seleccionar la mejor. Premiar a la idea ganadora.	30 días	Computador Material de oficina Corchógrafo Premio	Talento Humano Jefes de área Dirección administrativa	Aumento de la participación del equipo= (n° de proyectos donde participaron los colaboradores/n° de proyectos realizados en el año) x 100

Buzón de sugerencias	Implementar propuestas de los colaboradores para gestionar de mejor manera los recursos y ayudarlos en el desarrollo de su trabajo.	Comprar o elaborar un buzón de sugerencias. Implementar el buzón de sugerencias en un lugar de alta concurrencia. Analizar cada mes las sugerencias dadas por los colaboradores. Proponer acciones de mejora. Implementar las acciones y medir los resultados.	30 días	Buzón de sugerencias Computador Material de oficina	Talento humano Gerencia Jefes de áreas Supervisores	Mejora en la variable Apjef= (resultado en el diagnóstico anterior/ resultado en el diagnóstico actual) x 100
----------------------	---	--	---------	---	--	---

*Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad de las empresas florícolas tomando en cuenta las recomendaciones de Valencia, Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (págs.93-103).*

Tabla 8. Estrategias de mejoramiento de la variable Trato interpersonal

<b>VARIABLE: TRATO INTERPERSONAL</b>						
<b>Consecuencias de desatender la variable:</b> afecta el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, decaimiento moral, aislamiento, reducción de acciones colaborativas, poca confianza, nula participación, aumento de los riesgos psicológicos, accidentes de trabajo y ausentismo, incremento de conflictos internos, reducción de la productividad.						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas/Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
Entrenamiento	Capacitar al personal en habilidades de escucha, comunicación, relaciones.	Definir las necesidades de entrenamiento. Planificar las sesiones de capacitación. Contratar al experto capacitador o preparar el material de capacitación en caso de ser alguien de la empresa el que dará las conferencias. Llevar a cabo el entrenamiento. Evaluar los resultados y tomar acciones correctivas.	30 días	Computador Sala de reuniones Proyector Material de escritorio Experto capacitador	Talento Humano Dirección Financiera Jefes de área	Realización de talleres de formación= (n° de participantes en los talleres/ n° de personas programas a participar en los talleres) x 100
Código de ética	Fomentar el respeto en todos los ámbitos de la organización.	Pedir al personal que den ideas para elaborar el código de ética de la empresa. Redactar el borrador del código de ética. Revisar el documento y alinearlo a la visión y misión de la empresa. Difundir el código de ética por todos los medios que posea la organización para que se cumpla.	60 días	Material de escritorio Computador Código de ética elaborado e impreso	Talento humano Toda la organización Imprenta	Cantidad de soluciones en el período= (n° de conflictos interpersonales resueltos/n° de conflictos interpersonales registrados) x 100

Brainstorming	Mejorar la cooperación entre el personal de la empresa.	Pedir al equipo que proponga normas, debatir y seleccionarlas por consenso. Definir las normas de equipo que regirán para que el trabajo sea más eficiente. Exhibir las normas y hacerlas cumplir. Utilizar el feedback cuando un trabajador incumpla cualquiera de las normas.	30 días	Material de escritorio Computador	Gerencia Jefes de áreas Supervisores	Reducción de quejas después de la implementación del Código de ética= (n° de quejas de trato interpersonal después de la implementación del código de ética/ n° de quejas de trato interpersonal antes de la implementación del código de ética) x 100
---------------	---	--	---------	--------------------------------------	--	--

*Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad de las empresas florícolas tomando en cuentas las recomendaciones de Valencia, Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (págs. 117-127).*

Tabla 9. Estrategias de mejoramiento de la variable Estabilidad

<b>VARIABLE: ESTABILIDAD</b>						
<b>Consecuencias de desatender la variable:</b> el compromiso de los trabajadores con la empresa disminuye, aumento de renuncias, incremento de costos de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, disminución de la satisfacción laboral, menos productividad, más conflictos y quejas, aumento del riesgo de violencia laboral.						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas/Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
Manual de puestos/funciones	Reducir los niveles de inestabilidad, clarificando las funciones que debe desempeñar cada colaborador.	Definir los puestos requeridos en cada una de las áreas. Definir las funciones de cada puesto de trabajo. Elaborar el manual de puestos y funciones. Socializar el manual en la empresa y redistribuir a los trabajadores en los puestos que más se ajustan a su perfil de competencias o profesional.	120 días	Computador Material de escritorio	Talento humano	Sistema de información sobre estabilidad = (n° de personas informadas sobre las políticas de estabilidad/n° de personas vinculadas a la empresa) x 100
Organización sin fronteras	Incrementar el deseo de los colaboradores de permanecer vinculados a la organización	Propiciar el trabajo codo a codo entre personal fijo, temporal, proveedores de servicios, etc. Crear un entorno de trabajo que motive a dar lo mejor de sí a cada empleado. Realizar renovaciones estratégicas conforme se presenten las situaciones.	365 días	Humanos	Dirección administrativa Gerencia Jefes de área Supervisores	Información sobre cambios= (n° de personas informadas sobre algún cambio/n° de personas involucradas en el proceso) x 100

Programa de ascensos	Dar a los colaboradores la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización	<p>Formar líneas o canales de ascenso (incluyendo inventarios de personal, diagramas de remplazos).</p> <p>Fijar los requisitos del puesto.</p> <p>Realizar convocatoria de méritos-oposición cuando haya una vacante aprobada.</p> <p>Seleccionar al comité que tomará la decisión (deben ser de la misma área de la vacante, pues conocen muy bien el perfil requerido).</p> <p>Calificar los méritos, aptitudes, antigüedad, etc. de los candidatos.</p> <p>Realizar evaluaciones de desempeño periódicas.</p> <p>Plantear acciones de mejoramiento (retroalimentación).</p>	30 días	<p>Computador</p> <p>Manual de puestos/ funciones</p> <p>Pruebas de aptitud y de conocimientos</p> <p>Material de escritorio</p>	<p>Talento Humano</p> <p>Comité de selección</p>	<p>Disminución de interés de renuncia= (n° de personas con intenciones de renunciar después de implementar las mejoras/ n° de personas con interés de renunciar antes de implementar las mejoras) x 100</p>
----------------------	--	---	---------	--	--	---

*Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad de las empresas florícolas tomando en cuenta las recomendaciones de Londoño, M., Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (págs. 81-91).*

Tabla 10. Estrategias de mejoramiento de la variable Valores colectivos

<b>VARIABLE: VALORES COLECTIVOS</b>						
<b>Consecuencias de desatender la variable:</b> aumento de conflictos internos, decaimiento moral, incremento de la violencia laboral, conductas anti productivas, aumento de riesgos psicosociales.						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas/Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
Integración familia “ N” (Team Building)	Fomentar el respeto entre trabajadores y con los diferentes niveles jerárquicos.	Planificar un día de integración al año con todos los trabajadores, directivos y accionistas (puede ser una mañana deportiva, paseo, etc.), en el que se permita la integración grupal y se puedan conocer de primera mano a los colaboradores y sus inquietudes.	15 días	Humanos Ambientes de relajación Refrigerios Material lúdico	Todos los miembros de la organización	Cantidad de soluciones en el período= (n° de conflictos interpersonales resueltos/n° de conflictos interpersonales registrados) x 100  Reducción de quejas después de la implementación de mejoras= (n° de quejas de trato interpersonal después de la implementación de mejoras/ n° de quejas de trato interpersonal antes de la implementación de mejoras) x 100
Trabajo colaborativo	Promover la cooperación entre los colaboradores y así disminuir las presiones de la carga laboral.	Mantener un equilibrio emocional para la toma de decisiones. Fomentar la confianza, la capacidad de toma de decisiones, responsabilidad y trabajo en equipo. Modificar las estrategias y formas de trabajo, cuando sea necesario.	10 días	Humanos Computador Medios de comunicación internos	Alta dirección Gerencia Jefes de áreas Supervisores	

Sistema de roles	Impulsar a los trabajadores a realizar un esfuerzo adicional a cambio de mejores retribuciones	Definir roles y responsabilidades del equipo de trabajo. Fijar metas para el equipo de trabajo. Trabajar con base en las metas fijadas. Conseguir que el equipo tenga su propia identidad.	10 días	Humanos	Jefes de área Supervisores
------------------	--	---	---------	---------	-------------------------------

*Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad de las empresas florícolas tomando en cuenta las recomendaciones de Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL.*

Tabla 11. Estrategias de mejoramiento de la variable Trabajo en equipo

<b>VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO</b>						
<b>Consecuencias de desatender la variable:</b> manejo ineficiente del tiempo y recursos, dificultades de comunicación, disminución del desempeño y la productividad, desinterés, estancamiento del know how (conocimiento), disminución de los niveles de participación, creatividad e innovación.						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas/Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
Mentoreo interno	Ayudar al personal a identificar inconvenientes para mejorar el trabajo.	<p>Buscar a los trabajadores con más experiencia en un campo.</p> <p>Aprovechar sus cualidades al máximo, fomentando que se dediquen a lo que saben hacer.</p> <p>Diseñar un programa de inducción.</p> <p>Motivar al resto del personal a desarrollar habilidades, poniendo como ejemplo a sus compañeros.</p>	30 días	Humanos Computador Material de escritorio	Jefes de área Supervisores	<p>Nivel de participación= (n° de personal que participa/n° de personal que debió participar) x 100</p> <p>Ejecución del plan de mejora= (n° de actividades de mejora realizadas/ n° de actividades de mejora programadas) x 100</p>
Aprendizaje en movimiento	Desarrollar habilidades y competencias para buscar soluciones compartidas a los problemas laborales.	<p>Fomentar el intercambio de conocimientos.</p> <p>Demostrar que un error es una oportunidad para aprender.</p> <p>Permitir que desarrollen la práctica.</p>	30 días	Humanos	Jefes de área Supervisores	Objetivos logrados= (n° de objetivos alcanzados/ n° de objetivos planteados) x 100

Grupos de calidad	Fomentar prácticas de favorecimiento del trabajo en equipo.	Con representantes de cada área formar un comité de calidad. Reunir al equipo periódicamente para analizar el funcionamiento de la empresa.	10 días	Humanos	Talento humano Jefes de área	Equipos de trabajo funcionales= (n° de dependencias con equipos de trabajo integrados y productivos/n° de dependencias que pueden contar al menos con un equipo de trabajo) x 100
-------------------	---	--	---------	---------	---------------------------------	---

*Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad de las empresas florícolas tomando en cuenta las recomendaciones de Cortina, Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (págs. 105-116).*

Tabla 12. Estrategias de mejoramiento de la variable Disponibilidad de recursos

<b>VARIABLE: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</b>						
<b>Consecuencias de desatender la variable:</b> estrés y síndrome de Burnout, conflictos interpersonales y de grupos, hostilidad, agresividad, acaparamiento, insatisfacción laboral.						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas/Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
Gestión de tareas	Asegurar métodos y puestos de trabajo apropiados. Proveer de herramientas (tangibles o intangibles) necesarias y apropiadas para el desempeño de actividades, tomando en cuenta que cumplan con estándares de ergonomía y comodidad.	Definir prioridades. Realizar planes semanales. Organizar la jornada en base a las prioridades definidas. Concentrarse más en los resultados	10 días	Humanos Computador Material de escritorio Corchógrafo	Jefes de área Supervisores	Personas con recursos insuficientes= (n° de trabajadores que se quejan por falta de recursos/n° total de trabajadores) x 100 Quejas por falta de recursos= (n° de quejas por falta de recursos/ n° de quejas por diversas dificultades) x 100
		Realizar inventarios de los recursos disponibles. Identificar necesidades de innovación, capacitación, desarrollo de nuevos productos, etc. Elaborar listas de los materiales, herramientas, equipos, necesidades de innovación y demás faltantes. Gestionar la aprobación para la compra/contratación. Adquirir los recursos. Entregar al personal de acuerdo a las necesidades o instalarlos en las áreas adecuadas para el efecto.	30 días	Computador Material de escritorio Recursos financieros	Talento Humano Bodega Jefes de áreas Dirección financiera	
Investigación y Desarrollo e Innovación I+D+i						

Reducción de tiempos de asignación	Cerciorar que el personal disponga de los recursos necesarios cuando los necesite.	Reinventar los diagramas de flujo de los procesos, de manera que se optimice tiempos de entrega. Informar al personal sobre los pasos a seguir.	10 días	Computador Medios de comunicación internos	Talento humano Bodega	Oportunidad en atención de solicitudes de recursos en el periodo= (n° de solicitudes atendidas oportunamente/ n° de solicitudes de recursos recibidas) x 100
------------------------------------	--	--	---------	--	--------------------------	--

*Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad de las empresas florícolas tomando en cuenta las recomendaciones de Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (págs. 131-141).*

Tabla 13. Estrategias de mejoramiento de la variable Sentido de pertenencia

<b>VARIABLE: SENTIDO DE PERTENENCIA</b>						
<b>Consecuencias de desatender la variable:</b> bajo nivel de engagement, estrés y apareamiento del burnout, altos índices de rotación, ausentismo y quejas del personal, insatisfacción, bajos niveles de compromiso y responsabilidad, problemas en el liderazgo e imagen de la empresa, baja motivación y desempeño, deslealtad,						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas/Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
Jornadas de intervención psico-social	Ayudar a los trabajadores a comprender la relación entre su trabajo y la dirección estratégica de la empresa.	Diseñar un plan de intervención psicosocial anual, en el que integre al menos 2 talleres para cada área. Hacer talleres terapéuticos con los trabajadores, en el que sientan que la empresa se preocupa de sus problemas familiares, personales y laborales. Proporcionar al personal, información clara sobre las metas, visión, misión, planes, valores y estrategias de la empresa. Visita social a las familias de los trabajadores (al menos 1 vez al año).	365 días	Humanos Sala de reuniones Material didáctico Material de escritorio	Jefes de áreas Trabajo social Psicólogo/a de la empresa o consultor externo	Beneficiarios de la gestión= (nº de beneficiarios reales de programas de CVL/ nº de personas que deberían beneficiarse) x 100  Gestiones realizadas= (nº de actividades de mejora realizadas/ nº de actividades de mejora programadas) x 100

Fiesta de aniversario de la empresa	<p>Buscar que los empleados estén satisfechos con su trabajo, sus compañeros, sus jefes y la empresa en general.</p>	<p>Planificar fiesta de aniversario de la empresa, integrando a todos sus miembros. Organizar actividades de convivencia entretenida. Se puede premiar a los mejores trabajadores, jefes, al personal más antiguo, etc., y se puede aprovechar para dar comunicados importantes del rumbo de la empresa. Permitir la participación de los trabajadores y dar la oportunidad de que se expresen.</p>	30 días	<p>Humanos Espacio físico para fiestas Alimentación Juegos de entretenimiento Música Premios Material lúdico Recursos financieros</p>	<p>Todos los integrantes de la empresa</p>	<p>Mejora del SENPE= (nivel del SENPE después de la gestión/ nivel de SENPE antes de la gestión) x 100</p> <p>Reducción de indicadores negativos= (nivel de compromiso afectivo después de la gestión/ nivel de compromiso afectivo antes de la gestión) x 100</p>
Empleado del mes	<p>Reconocer el esfuerzo, responsabilidad y dedicación de los empleados a la vez que se les motiva a retarse y mejorar continuamente.</p>	<p>Diseñar las condiciones de selección. Realizar la selección el último día del mes. Publicar al empleado del mes en los espacios previstos. Entregar un incentivo al trabajador seleccionado (puede ser monetario o no monetario)</p>	30 días	<p>Computador Medios de comunicación internos Premio</p>	<p>Talento Humano Jefes de área</p>	<p>Mejora del SENPE= (nivel del SENPE después de la gestión/ nivel de SENPE antes de la gestión) x 100</p> <p>Reducción de indicadores negativos= (nivel de compromiso afectivo después de la gestión/ nivel de compromiso afectivo antes de la gestión) x 100</p>

*Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad de las empresas florícolas tomando en cuenta las recomendaciones de Toro, F & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (págs. 37-49).*

Tabla 14. Estrategias de mejoramiento de la variable Coherencia

<b>VARIABLE: COHERENCIA</b>						
<b>Consecuencias de desatender la variable:</b> ambigüedad, afecta la claridad organizacional, disonancia cognitiva, tensión y estrés, incertidumbre, conflictos, pensamientos ambivalentes, afectan el desempeño, el crecimiento psicológico, la salud y el bienestar, bajos niveles de compromiso, sentido de pertenencia y disposición al trabajo o empresa, comportamientos antiéticos, disminuye la motivación						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas/Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
Redelinear el Reglamento Interno de Trabajo	Evidenciar que las políticas y normas internas se encuentran alineadas con las demás leyes laborales y que favorecen tanto a los trabajadores como a la empresa	Elaborar el reglamento interno de trabajo en caso de no tener y mejorarlo en caso de que la empresa ya cuente con uno. Permitir la participación del personal con sus ideas y opiniones a ser incluidas en el nuevo reglamento. Redactar el documento oficial y entregarlo en el Ministerio de Trabajo. Recibir la aprobación o realizar los cambios que proponga la entidad. Difundir el reglamento en la empresa. Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas establecidas.	90 días	Humanos Computador Material de oficina Medios de comunicación internos	Talento Humano Responsable del Ministerio de Trabajo Comité de trabajadores	Participación de implicados en la situación= (n° de personas que participan en las acciones de mejora/n° de personas que se espera que participen) x 100 Ejecución del plan de mejora= (n° de acciones de mejora realizadas/ n° de acciones de mejora

Gestión por competencias	Tener una base lógica para la toma de decisiones con respecto a cambios en las políticas de la empresa y de esta manera dar cumplimiento a las normas sin perjudicar a los trabajadores.	Definir el enfoque del modelo de gestión por competencias. Construir el modelo, alineado al plan estratégico de la empresa. Implementar y evaluar el modelo. Definir perfiles de competencias duras y blandas. Realizar los ajustes persona-puesto para orientar el desarrollo e identificar brechas. Realizar seguimiento a los trabajadores (puntualidad, rendimiento, etc.)	90 días	Computador Experto consultor Material de oficina Recursos financieros	Talento Humano Jefes de área Supervisores	programadas) x 100 Dedicación del plan de mejora= (n° de horas dedicadas a elaborar mejoras/ n° de horas programas) x 100 Cantidad de soluciones en el período= (n° de problemas solucionados/ n° de problemas detectados) x 100
	Reconocer los méritos y aciertos de los trabajadores	Seleccionar a los colaboradores que no hayan quebrantado ninguna norma. Premiar a los trabajadores que cumplan a cabalidad con las políticas de la empresa, otorgándoles tiempo adicional luego del almuerzo, para que realicen actividades lúdicas, deportivas, etc. (en espacios previamente adecuados)	30 días	Instrumentos y espacios lúdicos (canchas, televisión, fútbolín, revistas, etc.) Hojas de seguimiento RR. Financieros Reglamento interno del trabajo	Talento humano Dirección Financiera Trabajo social	Eficacia de las mejoras= (n° de situaciones de incoherencia posteriores a las mejoras/ n° de situaciones de incoherencia antes de las mejoras) x 100

*Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad de las empresas florícolas tomando en cuenta las recomendaciones de Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (págs. 53-65).*

Tabla 15. Estrategias de mejoramiento de la variable Claridad organizacional

<b>VARIABLE: CLARIDAD ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Consecuencias de desatender la variable:</b> mala comunicación, baja motivación, desempeño, productividad y compromiso.						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tareas/Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>
Visión estratégica	Definir el rumbo de la empresa, planteando objetivos comprensibles y ejecutables en pro del bienestar organizacional.	Realizar análisis situacional de la empresa Elaborar el plan estratégico. Dar a conocer a toda la organización la misión, visión, valores, principios, estrategias, y políticas. Recibir retroalimentación y aplicar la mejora continua.	90 días	Humanos Computador Recursos financieros Material de oficina	Dirección administrativa Jefes de áreas Trabajadores Asesores externos	Participación de implicados en la situación= (n° de personas que participan en mejoras/n° de personas que se espera que participen) x 100 Ejecución plan de mejora= (n° de acciones de mejora realizadas/ n° de acciones de mejora programadas) x 100
Dirección estratégica	Garantizar que todos conozcan con precisión la razón de ser de la empresa.	Compartir con los trabajadores la misión, valores y principios de la empresa (en caso de no contar con un direccionamiento diseñar el plan estratégico de la empresa).	15 días	Medios de comunicación internos	Talento humano	Cantidad de soluciones en el período= (n° de problemas solucion. / n° de problemas detect.) x100
Revista corporativa (memoria de RSE)	Mantener comunicados a los colaboradores sobre la gestión.	Crear una revista mensual o anual de la compañía. Poner a disposición del personal sea de manera impresa o virtual.	30 días	Revista corporativa Recursos financieros	Talento Humano Todos los integrantes de la empresa	Cantidad de soluciones en el período= (n° de problemas solucion. / n° de problemas detect.) x100

*Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad de las empresas florícolas tomando en cuenta las recomendaciones de Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (págs. 143-153).*

### **2.4.2. Explicación de la propuesta**

La implementación de estrategias por cada variable o dimensión estudiada contribuyen a mejorar la Calidad del Clima Organizacional en las empresas florícolas del cantón Latacunga y por ende optimizar los demás indicadores de Calidad de Vida Laboral que proponen (Toro, F. & Sanín, A. 2013, pp. 17-19) en su modelo analítico de gestión del CO, es así que:

- Cuando el personal perciba óptimos niveles de trato interpersonal y valores colectivos dentro de la empresa será indicativo de que existe Calidad de Vida de Relación (buen trato y vida social en el trabajo).
- Cuando se observe mayor apoyo de los jefes, haya claridad organizacional y mayor disponibilidad de recursos, los trabajadores se formarán una Imagen Gerencial positiva y por ende el grado de Apoyo Organizacional que perciban también se incrementará, además de que habrá Disposición al Esfuerzo extra por el bienestar de la organización.
- Cuando la retribución sea equitativa, haya estabilidad y coherencia en la toma de decisiones, la Imagen de la Empresa será sobresaliente; por lo tanto, sentirán orgullo y satisfacción de ser parte de la misma.
- Cuando los trabajadores tengan Sentido de Pertenencia y Trabajen en Equipo todo se transformará en mayores niveles de satisfacción, motivación, desempeño y productividad, que en el corto plazo significa más deseos de permanencia en la empresa, menos rotación del personal, menos ausentismo, menos conductas anti productivas y menos acciones colectivas ante entes gubernamentales o certificadoras (quejas).

Es decir, a partir del análisis de las 10 dimensiones que componen el clima laboral en este modelo de gestión, se prevé el incremento de los índices de eficiencia, compromiso con la organización y los retos que se presenten, vinculación con el puesto de trabajo, mejoramiento de la calidad y procedencia de la información y precepción comunicativa. Además, da pie a la formulación de estrategias transformadoras que apuestan al riesgo, desarrollo tecnológico, innovación e inteligencia, que a la final se transforman en una gestión positiva, porque se reducen los indicadores negativos que influyen en la toma de decisiones.

Con la planificación, elaboración e implementación del plan de estrategias se sienta bases de referencia en la medición y tratamiento del clima organizacional tanto para las dos empresas en estudio como para otras con el mismo giro de negocio, puesto que es un instrumento adaptable a cada necesidad.

### **2.4.3. Premisas para su implementación**

#### **2.4.3.1. Viabilidad**

##### **Técnica**

La propuesta es factible, pues se cuenta con los recursos tecnológicos, humanos, materiales, financieros necesarios para su implementación (equipos y software informático), es decir, si la empresa dispone de un computador puede elaborar su propio sistema de medición y tratamiento del clima organizacional o a su vez por medio de aplicaciones o instrumentos creados por empresas especializadas en el tema, ya que en la actualidad en el país y el mundo existen muchísimas, mismas que están prestas a implementar modelos de gestión eficientes desarrollados por los mejores especialistas.

##### **Económica**

El proyecto es viable, pues con una mínima inversión que se requiere para re direccionar los procesos actuales de las empresas, teniendo como eje fundamental el clima organizacional, en el corto plazo se obtendrán grandes beneficios económicos, financieros, reputación y ventaja competitiva. En este sentido, las empresas participantes están de acuerdo en invertir en el mejoramiento de su clima, siempre y cuando las estrategias propuestas no requieran de un capital enorme para su implementación.

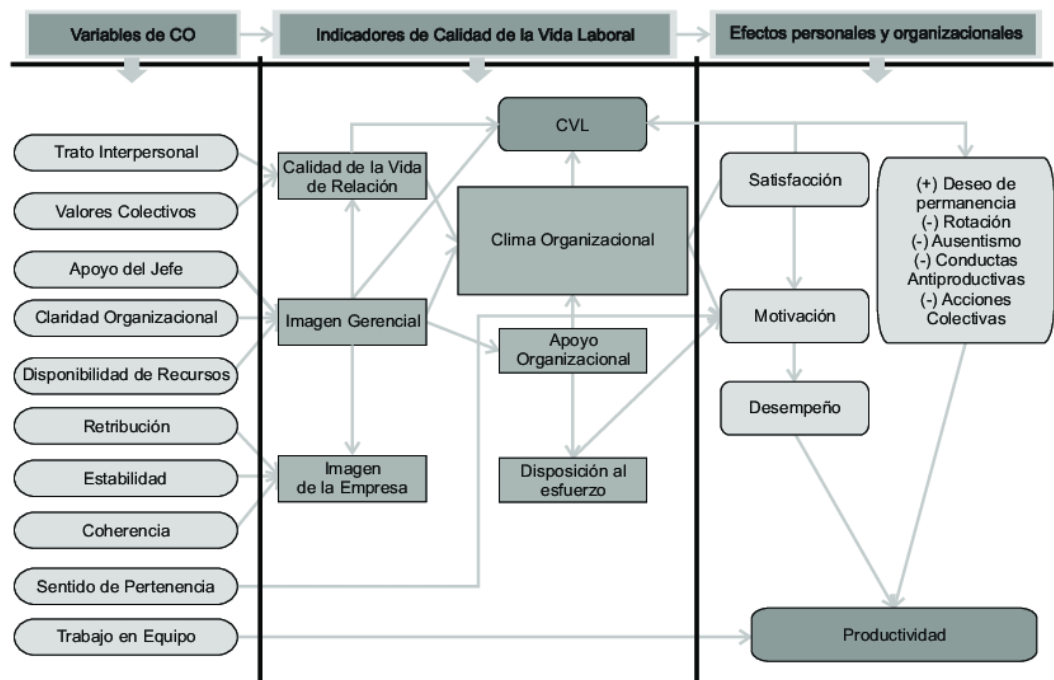
##### **Legal**

Es factible legalmente, pues la Constitución de la República del Ecuador 2008 a través del Código del trabajo exige que el ambiente en el que se desenvuelve el trabajador dentro de una empresa sea óptimo y brinde las condiciones necesarias para su desarrollo personal y profesional. Además, en el caso de las empresas florícolas, para poder exportar las flores, existen normas nacionales e internacionales (BASC, Flor Ecuador, Rainforest Alliance, FLP, ISO 9001, entre

otras) que exigen condiciones de trabajo adecuadas estipuladas en sus Códigos de Conducta y que son de estricto cumplimiento, pues se enmarcan en los postulados de la OIT.

### 2.4.3.2. Modelo de gestión

El modelo analítico de gestión del clima organizacional busca que se intervenga las variables que más lo afectan, por lo que su desarrollo se fundamenta en un modelo de mejora del desempeño que ha sido validado por la American Society for Training and Development (ASTD) y que solamente las empresas que deseen permanecer en el mercado y tener éxito se interesarán por implementarlo; para ello, previamente deberán cumplir con cuatro pasos: sensibilizar, enseñar y entrenar, aplicar, mejorar; debido a que el modelo requiere cambios planeados sobre sus antecedentes (brechas) como se muestra en el gráfico siguiente (Toro, F. & Sanín, A., 2013, pp. 17-22):



**Figura 14. Modelo analítico de la gestión del clima organizacional CO. Tomado de Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (p.18).**

Los cuatro pasos previos a la gestión según los autores significan: (1) sensibilizar a los directivos y jefes sobre la importancia de mantener un buen ambiente de trabajo, (2) enseñar y entrenar al personal responsable de la gestión del CO para

que desarrollen conocimientos y habilidades que les permitan diagnosticarlo y tratarlo, (3) ejecutar acciones planteadas con el objetivo de mejorar y (4) aplicar los correctivos necesarios y la retroalimentación con estrategias adecuadas (págs. 18-22). Finalmente, los pasos para la implementación del modelo de gestión analítico del clima organizacional son:

- **Analizar la calidad del CO:** Analizar y comparar la calidad del clima organizacional actual con respecto a las metas de la empresa con un instrumento de calidad (Encuesta ECO IV), y una muestra representativa (p. 23).
- **Explicar la calidad del CO:** Identificar las causas que expliquen los resultados del análisis del clima laboral con la participación de todos los miembros de la empresa, para generar un listado de brechas (p.25).
- **Diseñar la intervención:** Cerrar las brechas a través de un diseño de intervención (plan de acción) que integre estrategias orientadas al cambio, eliminación o mejora del ambiente de trabajo. Para ello es importante que se trabaje en equipo, las estrategias deben ser claras y coherentes con las metas de la empresa, también deben estar relacionadas con criterios de costo/oportunidad, factibilidad, apoyo organizacional, etc. (p.26).
- **Ejecutar la intervención:** Poner en marcha el plan de acción, esforzándose en su cumplimiento a cabalidad y ajustando a la realidad de la empresa (p.27).
- **Gestionar el proceso de cambio:** Tener presente que todo proceso de cambio requiere estar preparado a los efectos esperados o no, por tanto, se debe generar conciencia de la importancia de la mejora (p.28).
- **Evaluar el impacto de la intervención:** Generar indicadores de medición y evaluación del impacto de la intervención, pueden ser cualitativos o cuantitativos, siempre y cuando examinen el logro de resultados (29).

## 2.5 Conclusiones Capítulo II

La Encuesta ECO, es un instrumento de medición del clima organizacional de fácil aplicabilidad en las empresas pues solamente requiere de un análisis previo de las dimensiones que intervienen en su medición desde la perspectiva

organizacional, la perspectiva de los colaboradores y la implementación de un plan de acción en base a las deficiencias encontradas luego de los respectivos análisis; por lo tanto, fue factible utilizarla en la presente investigación.

El resultado de un ambiente laboral inconveniente en las florícolas del cantón es debido a que los factores estudiados en cada una de las dimensiones, tienen calificaciones muy bajas; es decir, las empresas a pesar de contar con certificaciones de calidad, no se interesan en la calidad del clima organizacional, por lo que es necesaria la implementación urgente de estrategias que ayuden a mejorarlo, y de esta manera cambiar los indicadores de una mala calidad de vida laboral y reducir los efectos personales y organizacionales que acarrea.

La implementación del modelo de gestión analítico del clima organizacional en las empresas florícolas significaría un gran cambio en su manera de tratar los recursos humanos, por lo que es muy beneficioso para sus colaboradores, puesto que hasta la presente fecha su labor y sacrificio por estas organizaciones no ha sido compensado ni mucho menos reconocido.

El plan de estrategias propuesto permite entregar a las empresas un instrumento guía para la implementación de tácticas que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional, el mismo no representa una orden directa a la cual deben acogerse, sino más bien deben elegir o proponer estrategias de acuerdo a sus necesidades, factibilidad, capital disponible para su implementación, visto bueno de accionistas, entre otros factores.

## CAPITULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### 3.1 Evaluación de expertos

Para la validación de la propuesta de investigación se contó con el aporte de dos profesionales en el ámbito de la gestión de empresas, mismos que como investigadores evaluaron 13 ítems con valoraciones excelente y aceptable, que a la vez les permitió emitir sus criterios en cuanto a 5 aspectos que se resumen a continuación (Anexo 4):

1. Temporalidad: Tiene una estructura metodológica adecuada y un rigor investigativo que puede ser incorporado en las empresas florícolas.
2. Normalidad de contenido: Cumple con los requerimientos técnicos y metodológicos por ello permite el entendimiento por cuanto el contenido ha sido estructurado de forma lógica y dinámica.
3. Selectividad: Puede ser ejecutada porque aportará a la gestión del conocimiento ya que es un aporte válido para el contexto de estudio
4. Ventajas competitivas del texto: Contenidos valiosos e ideas interesantes y se adecúa a las necesidades y requerimientos de las florícolas.
5. Impacto: Local y regional

**Conclusión:** refleja la calidad, capacidades cognitivas y pragmáticas del investigador.

### 3.2 Evaluación de usuarios

Una vez culminada la propuesta, se envió una solicitud de validación conjuntamente con los documentos de respaldo para su análisis, a los representantes de las empresas en estudio (Anexo 5) y reflejan los siguientes resultados:

Los objetivos, justificación, facilidad de uso del instrumento de medición del clima laboral, plan de acción y estrategias propuestas de intervención se consideran muy adecuados y adecuados. Debido a que cumplen con parámetros de pertinencia, secuencia, profundidad, lenguaje, comprensión, creatividad e impacto.

Es decir, la propuesta de intervención del clima laboral para empresas florícolas reúne las condiciones necesarias para su posterior implementación en dichas organizaciones, además sirve de sustento para futuras investigaciones y rediseño de procesos; así se muestra en los certificados de validación emitidos y que se adjuntan en el Anexo 6. Cabe recalcar que no se visualiza los datos de la empresa ni del validador, pues son de estricta confidencialidad.

### 3.3 Evaluación de resultados

Para la evaluación de resultados de la propuesta se han tomado 3 componentes que, de acuerdo al criterio de Covarrubias, P., & Marín, R. (2015), son esenciales para determinar la pertinencia, coherencia, relevancia y generalización de la investigación y su propuesta de intervención; por tanto se detallan a continuación:

*Tabla 16. Componentes de evaluación de resultados*

<b>Componentes de evaluación</b>	<b>Criterio</b>	<b>Descriptor</b>
I. Evaluación General	Pertinencia	Objetivos Justificación Necesidades y expectativas empresariales Viabilidad
II. Evaluación del Plan de estrategias propuestas	Coherencia	Aceptación del modelo Metodología Operatividad
III. Institucionalización de la propuesta	Relevancia Generalización	Alineación con políticas empresa Posibilidad de aplicar en otra empresa similar

*Nota: Tomado y adaptado por la autora de Covarrubias, P., & Marín, R. (2015)*

*Tabla 17. Evaluación de resultados*

Componentes	Descriptor	Valoración		
		<i>Alta</i>	<i>Intermedia</i>	<i>Baja</i>
I	Objetivos	X		
	Justificación	X		
	Necesidades y expectativas	X		
	Viabilidad		X	
II	Aceptación		X	
	Metodología	X		
	Operatividad	X		
III	Políticas internas		X	
	Aplicabilidad en otras empresas	X		

*Nota: Valoración dada a cada descriptor de acuerdo a los resultados de la investigación y tomando en cuenta las recomendaciones de Covarrubias, P., & Marín, R. (2015)*

El componente de evaluación general indica que los objetivos de la propuesta y la justificación son pertinentes, la propuesta se ajusta a las necesidades y expectativas de la empresa y su viabilidad es intermedia, pues no todas las florícolas están abiertas a reconocer sus errores en cuanto a manejo del talento humano y sus ambientes laborales internos, por lo que les resulta difícil intervenir estos procesos.

El componente de evaluación del plan de estrategias propuestas es coherente, así como la metodología y operatividad de estas. Sin embargo, la aceptación del modelo es intermedia ya que las empresas son libres de elegir y aplicar las estrategias que más les convenga de acuerdo a su estructura organizacional y presupuesto.

Finalmente, el componente de institucionalización de la propuesta tiene una relevancia media ya que ciertas estrategias se alinean con las políticas actuales de las empresas florícolas y otras necesariamente se deberán modificar para que la intervención se ejecute de la mejor manera y se obtenga resultados positivos en el futuro. Así también la posibilidad de aplicar en empresas similares es alta, puesto que son estrategias pensadas en el mejoramiento del clima organizacional para empresas del sector florícola y que son fácilmente adaptables a la realidad de cada una de ellas.

## 1.4 Resultados de la propuesta

### Hallazgos de la investigación

Una vez realizado el análisis situacional y la medición del clima organizacional en las florícolas tomadas para el estudio se pudo obtener los siguientes resultados, de acuerdo a los criterios de medición de (Toro & Sanín, 2013):

Tabla 18. Hallazgos de la investigación

		CLIMA ORGANIZACIONAL							
ANÁLISIS SITUACIONAL		E	SS	S	MA	MB	B	D	I
Dimensiones	Motivación							X	
	Capital Humano					X			
	Comunicación					X			
	Posición ante el cambio							X	
	Toma de decisiones								X
MEDICIÓN									
Dimensiones	Trato interpersonal								X
	Apoyo del jefe								X
	Sentido de pertenencia							X	
	Retribución								X
	Disponibilidad de recursos								X
	Estabilidad								X
	Claridad Organizacional							X	
	Coherencia							X	
	Trabajo en equipo								X
	Valores Colectivos								X

*Nota: Significados de las abreviaturas de los criterios de calificación propuestos por Toro y Sanín (2013). E: excepcional, SS: sobresaliente, S: superior, MB: medio alto, M: medio bajo, B: bajo, D: deficiente, I: inconveniente*

Como se puede apreciar en la tabla anterior, en los dos análisis realizados del clima organizacional en las florícolas se obtuvo que es inconveniente y solamente ciertas dimensiones o variables han alcanzado puntajes entre deficientes y medios bajos, lo que significa que la implementación de las estrategias propuestas para afianzarlo es urgente, sin embargo una vez concluida la investigación, se presentó la propuesta para su revisión y análisis y así afianzar una gestión basada en el clima organizacional. Las empresas mencionaron como respuesta, que las estrategias son viables para su aplicación pues se ha considerado el siguiente presupuesto:

*Tabla 19. Presupuesto para la aplicación de estrategias*

<b>PRESUPUESTO REFERENCIAL ANUAL POR ESTRATEGIAS</b>		
<b>VARIABLES CO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Retribución	Plan de compensaciones	\$3.000
	Bonificación por rendimientos	\$3.000
	Días libres (adicionales a las vacaciones)	\$0
Apoyo del jefe	Coaching emocional	\$5.000
	Concurso de ideas	\$700
	Buzón de sugerencias	\$300
Trato interpersonal	Entrenamiento	\$3.000
	Código de ética	\$500
	Brainstorming	\$3.000
Estabilidad	Manual de puestos/ funciones	\$800
	Organización sin fronteras	\$100
	Programas de ascensos	\$1.000
Valores Colectivos	Integración Familia "N" (Team Building)	\$3.000
	Trabajo colaborativo	\$100
Trabajo en equipo	Sistema de roles	\$100
	Mentoreo interno	\$200
	Aprendizaje en movimiento	\$200
Disponibilidad de recursos	Grupos de calidad	\$200
	Gestión de tareas	\$200
	Investigación y desarrollo e innovación	\$16.000
Sentido de pertenencia	Reducción de tiempos de asignación	\$200
	Jornadas de intervención psicosocial	\$1.000
	Fiesta de aniversario de la empresa	\$2.500
Coherencia	Empleado del mes	\$1.200
	Redelinear Reglamento Interno de Trb.	\$250
	Gestión por competencias	\$450
Claridad Organizacional	Tiempos de descanso adicionales	\$1.000
	Visión estratégica	\$500
	Direccionamiento estratégico	\$500
	Revista corporativa (Memoria de RSE)	\$2.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO REFERENCIAL</b>		<b>\$50.000</b>

*Nota: Valores del presupuesto son dados por el personal del departamento financiero de las empresas florícolas y tomando en cuenta precios referenciales de propuestas similares. Es necesario aclarar que las empresas están dispuestas a invertir un máximo de \$50.000 al año para mejorar su clima organizacional (no implica que adoptarán todas las estrategias).*

Asimismo, aplicarán las estrategias propuestas tomando en cuenta la viabilidad económica (que se ajusten al presupuesto), legal (que se ajuste a las políticas internas) y técnica (que exista la disponibilidad de recursos logísticos). Por lo que, primeramente se realizó una valoración del impacto individual de cada estrategia en función de los 3 factores clave (Anexo 7) y a continuación se incorpora una semaforización de la forma en que serán aplicadas cada una:

Tabla 20. SemafORIZACIÓN: Prioridad de aplicación de estrategias para afianzar el clima organizacional en las florícolas del Cantón Latacunga

Nº	ESTRATEGIA	VARIABLE CO	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
1	Concurso de ideas	APJEF	18 36%	66%	
2	Entrenamiento	TRAIN			
3	Código de ética	TRAIN			
4	Trabajo colaborativo	VALCO			
5	Mentoreo interno	TEQUI			
6	Aprendizaje en movimiento	TEQUI			
7	Grupos de calidad	TEQUI			
8	Gestión de tareas	DISRE			
9	Reducción de tiempos de asignación	DISRE			
10	Redelinear el reglamento interno de trabajo	COHER			
11	Visión estratégica	CLAOR			
12	Direccionamiento estratégico	CLAOR	17 9%		
13	Manual de puestos/funciones	ESTA			
14	Sistema de roles	VALCO			
15	Empleado del mes	SENPE	16 6%		
16	Bonificación por rendimientos	RETRI			
17	Buzón de sugerencias	APJEF	15 12%		
18	Plan de compensaciones	RETRI			
19	Organización sin fronteras	ESTA			
20	Programas de ascensos	ESTA	13 3%		
21	Gestión por competencias	COHER			
22	Días libres (adicionales a las vacaciones)	RETRI	11 3%		
23	Brainstorming	TRAIN			
24	Jornadas de intervención psicosocial	SENPE			
25	Coaching emocional	APJEF	10 3%		
26	Tiempos de descanso adicionales	COHER			
27	Investigación y desarrollo e innovación (I+D+i)	DISRE	9 6%		
28	Revista corporativa (Memoria de RSE)	CLAHOR			
29	Integración Familia "N" (Team Building)	VALCO			
30	Fiesta de aniversario de la empresa	SENPE	6 6%	5 3%	3 3%

Nota: El número marcado en los recuadros coloreados corresponde al nivel de impacto alcanzado, y los % son el número de estrategias con el mismo impacto.

El 66% de las estrategias (22) se implementarán en el corto plazo, el 24% (8) se implementarán en el mediano plazo y en el largo plazo, siguiendo las indicaciones dadas para cada una en el plan propuesto y adaptando a las necesidades, recursos, logísticas, tiempos y demás factores de cada empresa del sector florícola, debido a que cada una vive una realidad diferente.

### **3.5 Conclusiones del III Capítulo**

Para los usuarios la propuesta es pertinente, viable y adaptable a sus empresas, además de que les sirve de sustento para mejorar su clima organizacional y realizar nuevas investigaciones en el futuro; por lo tanto, validan su contenido.

De la evaluación de resultados de la propuesta se obtuvo que son favorables, porque sus componentes son pertinentes, coherentes, relevantes y generales (fácilmente aplicables en otras empresas similares), es decir, que esta cumple con todos los parámetros técnicos y metodológicos para su posterior aplicación.

Una vez analizados los hallazgos de la investigación, se encontró que los resultados del análisis situacional y medición de las dimensiones que intervienen en el clima organizacional, dan pie a formular las estrategias de mejoramiento y así alcanzar los objetivos organizacionales. Dichas estrategias serán implementadas ya que están enmarcadas en las políticas internas, se cuenta con el presupuesto requerido y con los recursos logísticos necesarios.

## Conclusiones

Luego de indagar las bases teóricas del clima laboral y en vista que el análisis de este por sí solo, no abarca los aspectos psicológicos individuales en el que viven las personas producto de la realidad de su ambiente interno de trabajo, por lo que fue pertinente ampliar la investigación hacia el clima organizacional, ya que el estudio de este engloba tanto el aspecto organizacional como individual (clima psicológico + clima laboral), mismo que permite alcanzar mejores resultados tanto para las empresas como para sus trabajadores: mejores índices de satisfacción, productividad, menos abandono, rotación y quejas, entre otros.

El clima laboral siendo uno de los factores determinantes de la productividad de los trabajadores en las empresas, es un tema que aún sigue aislado de los procesos de gestión del talento humano en las empresas floricultoras, debido a que la preocupación actual de los directivos se centra en los recursos materiales y no en los humanos; lo que ha contribuido a brindar condiciones laborales precarias. Con este antecedente en las florícolas jamás se han realizado evaluaciones del clima organizacional; por lo que, luego de la medición de sus dimensiones, el resultado fue un clima organizacional inconveniente, debido a que no cuentan ni siquiera con un plan estratégico o visión empresarial, la gestión se ha venido llevando a cabo empíricamente con los conocimientos que tienen los administradores de las mismas; por ende, se observa que no existe calidad de vida laboral, acarreando efectos personales y organizacionales negativos.

Las estrategias para mejorar el clima organizacional en las empresas florícolas del cantón Latacunga, son una guía importante para que se sienten las bases de una gestión del talento humano basada en las necesidades y propuestas de los trabajadores, lo que en el corto y largo plazo contribuirán a alcanzar excelentes indicadores de calidad de vida laboral, que a la vez se traduce en efectos personales y organizacionales positivos como: mejores índices de satisfacción, motivación, desempeño y sobre todo productividad. Las estrategias han sido planteadas tomando en cuenta las consecuencias futuras de desatenderlas, mismas que se pueden valorar a través de indicadores de cumplimiento específicos para cada una de ellas, lo que dará resultados precisos necesarios para la retroalimentación.

## **Recomendaciones**

Indagar, analizar y comprender las diferencias entre clima laboral y clima organizacional antes de iniciar una investigación con este tema, pues se tiende mucho a confundirlos y creer que se refieren a lo mismo, siendo que el clima laboral solamente abarca una parte del estudio del clima organizacional, lo que no permite realizar una investigación profunda que permita dar soluciones concretas a los problemas presentes en las empresas florícolas.

Instar a las empresas para que cambien su estructura organizacional de una basada en los recursos a una basada en la cultura organizacional o en la responsabilidad social corporativa, pues a través de ellas se toma en cuenta al talento humano como uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier organización. Además de que investiguen sobre la importancia de mantener un buen clima laboral y organizacional para que alineen sus procesos a este eje transversal, elaborando y aplicando instrumentos de medición del clima organizacional periódicamente, de manera que puedan desarrollar instrumentos de medición para contribuir a crear mejores condiciones de trabajo.

Implementar al menos una estrategia propuesta en el plan para cada dimensión del clima organizacional en un plazo máximo de un año, pues esto permitirá crear un ambiente propicio para los trabajadores y la productividad de la empresa en general, además permitirá contar con un instrumento de base para futuras mediciones y el mejoramiento continuo de este tema tan importante en el desarrollo de las personas y empresas.

## Referencias bibliográficas

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Gobierno Nacional del Ecuador.
- Azorín, J. (10 de 01 de 2015). *Regalar flores*. (D. d. RegalarFlores.Net, Editor) Recuperado el 20 de 03 de 2020, de <https://www.regalarflores.net/blog/los-mayores-productores-de-flores-del-mundo/>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Carrera, G., & Mier, D. (2014). *Análisis a los factores que afectan en las actividades laborales mediante la aplicación de la norma técnica ecuatoriana FlorEcuador en las empresas florícolas en la provincia de Pichincha*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Castrillón, A. M. (2014). *Fundamentos generales de la Administración*. Medellín: ESUMER.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima ed.). México: McGraw- Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Coffey, G. (26 de 01 de 2016). *La línea de fuego*. Recuperado el 21 de 03 de 2020, de <https://lalineadefuego.info/2016/01/26/en-el-nombre-de-la-rosa-la-industria-floricola-y-sus-espinas-por-por-gerard-coffey/>
- COPEME. (2009). *Medición del clima laboral para IMF'S*. Perú: Programa Misión.
- Corichi, A., Hernández, J., & García, R. (Diciembre de 2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas, II(3)*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>

- Covarrubias, P., & Marín, R. (2015). Evaluación de la propuesta de intervención para estudiantes sobresalientes: caso Chihuahua, México. *Actualidades Investigativas en Educación*, XV(3), 32.
- De Faría, F. (1983). *Desarrollo Organizacional: enfoque integral*. México: Limusa, S.A. de C.V.
- Encalada LL., M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Escobar, M. (2014). *Propuesta e implementación de medición de clima laboral a través de un modelo de coaching en la empresa Agroprim Farms Cía. Ltda*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Ganga, F., Vera, J., & Araya, J. (septiembre-diciembre de 2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Gaceta Laboral*, 15(3), 53-73. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614499003>
- García, M. G., & Ibarra, L. A. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México: Eumed. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimensiones_del_clima_organizacional.html)
- González C., R. (Abril de 2016). Clima laboral, un eje de la Sociología Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, XI(1), 92-95.
- González, F. (2017). *Clima organizacional y laboral*. Argentina: UAI, Unidad de Maestría en Psicología Organizacional.
- Harari, H. (2011). *Condiciones de trabajo y derechos laborales en la floricultura ecuatoriana* (Primera ed.). Quito, Ecuador: FENACLE, FOS, IFA, PNV.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.

- Jácome O., M., & Jácome O., X. (2017). Clima laboral: efecto del agotamiento profesional "Burnout" en la calidad de vida en el trabajo. *Empresarial ICE-FEE-UGSG, XI(1)*, 7-14.
- Lescano R., A. (2015). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.-2013*. Perú: U. Nacional de Trujillo.
- Lizarraga, K. (Febrero de 2016). *Blogspot*. Recuperado el 27 de 03 de 2020, de <http://karinlizarraga.blogspot.com/2016/02/modelos-de-clima-organizacional.html>
- Manosalvas, C., Nieves, J., & Manosalvas, L. (Enero- junio de 2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister(26)*, 5-15.
- Merizalde, V., & Cepeda, S. (2002). *Medición del clima laboral*. Quito: GODSULTING Soluciones Empresariales.
- Mertens, L. (01 de Agosto de 2009). *Formación y productividad. Guía SIMAPRO: participar- aprender- innovar- mejorar*. Montevideo: Cinterfort/ Organización Internacional del Trabajo OIT. Recuperado el 22 de 04 de 2020, de <https://www.oitsimapro.org/>
- Meza, B. (2007). *Clima Laboral: Capítulo 2*. Puebla: Universidad de las Américas. Recuperado el 08 de 08 de 2020, de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwipufjS2IzrAhXRhOAKHSTnCiQQFjABegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fcatarina.udlap.mx%2Fu\\_dl\\_a%2Ftales%2Fdocumentos%2Fad%2Fmeza\\_b\\_fd%2Fcapitulo2.pdf&usg=AOvVaw1MX1plZdH8DK4T76o\\_TbtD](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwipufjS2IzrAhXRhOAKHSTnCiQQFjABegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fcatarina.udlap.mx%2Fu_dl_a%2Ftales%2Fdocumentos%2Fad%2Fmeza_b_fd%2Fcapitulo2.pdf&usg=AOvVaw1MX1plZdH8DK4T76o_TbtD)
- Navarro, E., & García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional: I Parte (Vol. I)*. (EUMED, Ed.) México: Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>

- Navarro, E., García, A., & Guzmán, F. (Diciembre de 2007). *Clima y compromiso organizacional: II Parte* (Vol. II). EUMED, Servicios Académicos Internacionales S.C. Recuperado el 27 de Marzo de 2020, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizacional.htm>
- Pantoja, A. (2014). *Estrategias sistémicas para mejorar la calidad de vida laboral del personal de primera línea de la Florícola Rosamont S.A.* Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.
- Pérez, E. (12 de 02 de 2015). *Alto Nivel*. Recuperado el 20 de 03 de 2020, de <https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/acciones-mal-clima-laboral/>
- Pinto C., L. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del Café S.A. (CAFESA)*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Universidad de Costa Rica.
- Pinto, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Placencia G., N. (2013). La medición del clima laboral. *Eídos*, VI, 30-35.
- Restrepo, S. (enero-junio de 2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Innovación Empresarial*, 2(1), 91-102.
- Rodriguez, C. (2009). *Los convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y el medio ambiente del trabajo*. Argentina: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 86-99.
- Segredo, A., García, A., López, P., Cabrera, P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 1(45), 115-129.

- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo S., M., & Traba R., Y. (Noviembre de 2010). Modelo Teórico del Clima Organizacional. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>
- Toro, F. L., García, A., Londoño, M., & Sanín, A. (2010). *Clima Organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (Segunda ed.). (F. Toro A., Ed.) Medellín, Colombia: CINCEL.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias*. Medellín, Colombia: CINCEL.
- Torres, K., Lamenta, P., & Hamidian, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 159-172.
- Uribe, J., González, M., Littlewood, H., & Gurrola, M. (2015). Salud ocupacional, clima laboral y variables sociodemográficas: tres estudios en México y Centroamérica. En J. Uribe P., *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (págs. 95-120). México: El Manual Moderno.
- Valero, E., & Camacho, K. (2006). El lado oscuro en las prácticas de responsabilidad social corporativa del sector floricultor. *Innovar*, 16(27).
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: ESPOCH.
- Vasquez C., M. (2016). *La cultura y el clima laboral: creación de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Visbal, E. (2014). Organizational Climate for a Quality Culture [Clima Organizacional para una cultura de calidad]. *ORBIS*(29), 121-144. Obtenido de [www.revistaorbis.org.ve/núm 29](http://www.revistaorbis.org.ve/núm%2029)
- Yesuf, Y. M. (2017). *Assessment of the Economic and Working Conditions of the Cut Flower Farm Workers in Ethiopia, a Case of Bahir Dar City*. Bahir Dar: Ritsumeikan Asia Pacific University.

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Encuesta de Clima Organizacional ECO IV**

**ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ECO IV**

Por: Fernando Toro y Alejandro Sanín (2006)

**Objetivo:** Medir las percepciones del personal para determinar la calidad de clima laboral presente en las organizaciones y la existencia de calidad de vida laboral.

**Instrucciones:**

- Lea atentamente cada uno de los ítems
- Marque con una x en el casillero que corresponda a su caso (Información General) y de acuerdo a la percepción que tenga de cada uno de los ítems.

Información General

Sexo	Femenino <input type="radio"/>	Masculino <input type="radio"/>			
Edad (Años)	Entre 18 y 30 <input type="radio"/>	Entre 31 y 40 <input type="radio"/>	Entre 41 y 50 <input type="radio"/>	Más de 50 <input type="radio"/>	
Tiempo en la Empresa	Entre 0 y 5 <input type="radio"/>	Entre 6 y 10 <input type="radio"/>	Entre 11 y 15 <input type="radio"/>	Entre 15 y 20 <input type="radio"/>	Más de 20 <input type="radio"/>
Área de trabajo	Administración <input type="radio"/>	Cultivo <input type="radio"/>	Postcosecha <input type="radio"/>	Empaque <input type="radio"/>	Riego <input type="radio"/>
	Mantenimiento <input type="radio"/>	Fumigación <input type="radio"/>			
Puesto/Cargo que ocupa					

**ESCALA DE VALORACIÓN DE LIKERT**

ÍTEMS	4	3	2	1
	Completamente de acuerdo	En parte en acuerdo	En parte en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1. Mi sector es informado de las decisiones que le conciernen				
2. Los conflictos que ocurren en mi trabajo son resueltos por el propio grupo.				

3. El trabajador recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar sus tareas.
4. Las tareas que se retrasan más en su realización son orientadas hasta el final por el jefe
5. Aquí, el jefe ayuda a los funcionarios con problemas.
6. El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo.
7. Los cambios son acompañados por los supervisores (o jefes).
8. Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores.
9. En esta empresa, las dudas son esclarecidas.
10. Aquí, existe planeamiento de las tareas.
11. El trabajador puede contar con el apoyo del jefe.
12. Los cambios en esta empresa son planeados.
13. Las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajo son aceptadas por la empresa.
14. Aquí, las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores.
15. El jefe valora la opinión de los trabajadores.
16. En esta empresa, los trabajadores participan en los cambios.
17. El jefe tiene respeto por el trabajador.
18. El jefe colabora con la productividad de los trabajadores.
19. En esta empresa, el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa.
20. La empresa acepta nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas.
21. El diálogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa.
22. Los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción.
23. Aquí, el jefe valora a sus trabajadores.
24. Cuando los trabajadores consiguen desempeñar bien su trabajo, son recompensados.
25. Lo que gana los trabajadores dependen de las tareas que realizan.

- 
26. En esta empresa, el trabajador sabe por qué está siendo recompensado.
  27. Esta empresa se preocupa por la salud de sus trabajadores.
  28. Esta empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores.
  29. Las recompensas que el trabajador recibe están dentro de sus expectativas.
  30. El trabajo bien hecho se recompensa.
  31. El salario de los trabajadores depende de la calidad de sus tareas.
  32. La productividad del empleado tiene influencia en su salario.
  33. La calidad del trabajo tiene influencia en el salario del empleado.
  34. Para premiar al trabajador, esta empresa considera la calidad de lo que produce.
  35. Los trabajadores de esta empresa tienen los equipamientos necesarios para realizar sus tareas.
  36. El ambiente de trabajo atiende a las necesidades físicas del trabajador.
  37. En esta empresa, una persona con incapacidad física se puede mover con facilidad.
  38. El espacio físico en el sector de trabajo es suficiente.
  39. El ambiente físico de trabajo es agradable.
  40. En esta empresa, el local de trabajo es adecuado.
  41. En esta empresa, existen equipamientos que previenen los accidentes laborales.
  42. Existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo.
  43. Esta empresa muestra preocupación con la seguridad en el trabajo.
  44. El local del trabajo es limpio.
  45. Los equipamientos de trabajo son adecuados para garantizar la salud del empleado en el trabajo.
-

---

46. En esta empresa, la postura física de los empleados es adecuada para evitar daños en la salud.

47. El ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas.

48. Aquí, existe un control exagerado sobre los trabajadores.

49. En esta empresa, está todo controlado.

50. Esta empresa exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto.

51. Los turnos de los trabajadores se controla con rigor por esta empresa.

52. Aquí, el jefe usa las reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores.

53. Los horarios de los trabajadores se pagan con rigor.

54. Aquí, el jefe presiona todo el tiempo.

55. En esta empresa, nada se hace sin la autorización del jefe.

56. En esta empresa existe una fiscalización permanente del jefe.

57. Las relaciones entre las personas del sector son de amistad.

58. El trabajador que comete un error es ayudado por los colegas.

59. Aquí, los colegas auxilian a un nuevo trabajador con dificultades.

60. Aquí en esta empresa, existe cooperación entre los colegas.

61. En esta empresa, los trabajadores reciben bien a un nuevo colega.

62. Existe integración entre colegas y trabajadores en esta empresa.

63. Los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas personales a algunos colegas.

---

Gracias por su colaboración.

## Anexo 2. Tabulación de resultados por ítem

ÍTEMS	CA	AE	AD	CD	TOTAL	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	TOTAL
	4	3	2	1	ENCUEST.	CA	AE	DE	CD	PUNT.
1. Mi sector es informado de las decisiones que le conciernen	73	45	5	0	123	2,37	1,10	0,08	0,00	3,55
2. Los conflictos que ocurren en mi trabajo son resueltos por el propio grupo.	119	2	1	1	123	3,87	0,05	0,02	0,01	3,94
3. El trabajador recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar sus tareas.	27	63	22	11	123	0,88	1,54	0,36	0,09	2,86
4. Las tareas que se retrasan más en su realización son orientadas hasta el final por el jefe	0	18	25	80	123	0,00	0,44	0,41	0,65	1,50
5. Aquí, el jefe ayuda a los funcionarios con problemas.	30	35	43	15	123	0,98	0,85	0,70	0,12	2,65
6. El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo.	45	38	28	12	123	1,46	0,93	0,46	0,10	2,94
7. Los cambios son acompañados por los supervisores (o jefes).	25	29	29	40	123	0,81	0,71	0,47	0,33	2,32
8. Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores.	68	47	4	4	123	2,21	1,15	0,07	0,03	3,46
9. En esta empresa, las dudas son esclarecidas.	76	29	13	5	123	2,47	0,71	0,21	0,04	3,43
10. Aquí, existe planeamiento de las tareas.	119	3	1	0	123	3,87	0,07	0,02	0,00	3,96
11. El trabajador puede contar con el apoyo del jefe.	3	13	45	62	123	0,10	0,32	0,73	0,50	1,65

12. Los cambios en esta empresa son planeados.	108	7	6	2	123	3,51	0,17	0,10	0,02	3,80
13. Las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajo son aceptadas por la empresa.	22	7	10	84	123	0,72	0,17	0,16	0,68	1,73
14. Aquí, las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores.	14	23	13	73	123	0,46	0,56	0,21	0,59	1,82
15. El jefe valora la opinión de los trabajadores.	0	23	41	59	123	0,00	0,56	0,67	0,48	1,71
16. En esta empresa, los trabajadores participan en los cambios.	21	41	32	29	123	0,68	1,00	0,52	0,24	2,44
17. El jefe tiene respeto por el trabajador.	7	20	39	57	123	0,23	0,49	0,63	0,46	1,81
18. El jefe colabora con la productividad de los trabajadores.	12	63	48	0	123	0,39	1,54	0,78	0,00	2,71
19. En esta empresa, el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa.	3	42	63	15	123	0,10	1,02	1,02	0,12	2,27
20. La empresa acepta nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas.	9	14	40	60	123	0,29	0,34	0,65	0,49	1,77
21. El diálogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa.	86	25	9	3	123	2,80	0,61	0,15	0,02	3,58
22. Los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción.	9	17	83	14	123	0,29	0,41	1,35	0,11	2,17
23. Aquí, el jefe valora a sus trabajadores.	22	25	12	64	123	0,72	0,61	0,20	0,52	2,04
24. Cuando los trabajadores consiguen desempeñar bien su trabajo, son recompensados.	75	34	12	2	123	2,44	0,83	0,20	0,02	3,48

25. Lo que gana los trabajadores dependen de las tareas que realizan.	36	45	14	28	123	1,17	1,10	0,23	0,23	2,72
26. En esta empresa, el trabajador sabe por qué está siendo recompensado.	0	93	30	0	123	0,00	2,27	0,49	0,00	2,76
27. Esta empresa se preocupa por la salud de sus trabajadores.	10	74	28	11	123	0,33	1,80	0,46	0,09	2,67
28. Esta empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores.	1	3	41	78	123	0,03	0,07	0,67	0,63	1,41
29. Las recompensas que el trabajador recibe están dentro de sus expectativas.	2	6	110	5	123	0,07	0,15	1,79	0,04	2,04
30. El trabajo bien hecho se recompensa.	57	38	18	10	123	1,85	0,93	0,29	0,08	3,15
31. El salario de los trabajadores depende de la calidad de sus tareas.	102	14	7	0	123	3,32	0,34	0,11	0,00	3,77
32. La productividad del empleado tiene influencia en su salario.	86	28	6	3	123	2,80	0,68	0,10	0,02	3,60
33. La calidad del trabajo tiene influencia en el salario del empleado.	99	12	6	6	123	3,22	0,29	0,10	0,05	3,66
34. Para premiar al trabajador, esta empresa considera la calidad de lo que produce.	64	47	7	5	123	2,08	1,15	0,11	0,04	3,38
35. Los trabajadores de esta empresa tienen los equipamientos necesarios para realizar sus tareas.	28	60	29	6	123	0,91	1,46	0,47	0,05	2,89
36. El ambiente de trabajo atiende a las necesidades físicas del trabajador.	28	36	42	17	123	0,91	0,88	0,68	0,14	2,61
37. En esta empresa, una persona con incapacidad física se puede mover con facilidad.	68	25	27	3	123	2,21	0,61	0,44	0,02	3,28

38. El espacio físico en el sector de trabajo es suficiente.	48	59	15	1	123	1,56	1,44	0,24	0,01	3,25
39. El ambiente físico de trabajo es agradable.	45	52	15	11	123	1,46	1,27	0,24	0,09	3,07
40. En esta empresa, el local de trabajo es adecuado.	78	42	2	1	123	2,54	1,02	0,03	0,01	3,60
41. En esta empresa, existen equipamientos que previenen los accidentes laborales.	95	25	3	0	123	3,09	0,61	0,05	0,00	3,75
42. Existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo.	33	67	20	3	123	1,07	1,63	0,33	0,02	3,06
43. Esta empresa muestra preocupación con la seguridad en el trabajo.	59	56	5	3	123	1,92	1,37	0,08	0,02	3,39
44. El local del trabajo es limpio.	119	2	1	1	123	3,87	0,05	0,02	0,01	3,94
45. Los equipamientos de trabajo son adecuados para garantizar la salud del empleado en el trabajo.	60	33	8	22	123	1,95	0,80	0,13	0,18	3,07
46. En esta empresa, la postura física de los empleados es adecuada para evitar daños en la salud.	91	19	8	5	123	2,96	0,46	0,13	0,04	3,59
47. El ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas.	3	30	45	45	123	0,10	0,73	0,73	0,37	1,93
48. Aquí, existe un control exagerado sobre los trabajadores.	120	1	1	1	123	3,90	0,02	0,02	0,01	3,95
49. En esta empresa, está todo controlado.	122	1	0	0	123	3,97	0,02	0,00	0,00	3,99
50. Esta empresa exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto.	100	18	5	0	123	3,25	0,44	0,08	0,00	3,77

51. Los turnos de los trabajadores se controla con rigor por esta empresa.	121	2	0	0	123	3,93	0,05	0,00	0,00	3,98
52. Aquí, el jefe usa las reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores.	87	35	1	0	123	2,83	0,85	0,02	0,00	3,70
53. Los horarios de los trabajadores se pagan con rigor.	108	5	5	5	123	3,51	0,12	0,08	0,04	3,76
54. Aquí, el jefe presiona todo el tiempo.	123	0	0	0	123	4,00	0,00	0,00	0,00	4,00
55. En esta empresa, nada se hace sin la autorización del jefe.	119	1	2	1	123	3,87	0,02	0,03	0,01	3,93
56. En esta empresa existe una fiscalización permanente del jefe.	123	0	0	0	123	4,00	0,00	0,00	0,00	4,00
57. Las relaciones entre las personas del sector son de amistad.	122	1	0	0	123	3,97	0,02	0,00	0,00	3,99
58. El trabajador que comete un error es ayudado por los colegas.	81	35	7	0	123	2,63	0,85	0,11	0,00	3,60
59. Aquí, los colegas auxilian a un nuevo trabajador con dificultades.	112	6	5	0	123	3,64	0,15	0,08	0,00	3,87
60. Aquí en esta empresa, existe cooperación entre los colegas.	107	13	0	3	123	3,48	0,32	0,00	0,02	3,82
61. En esta empresa, los trabajadores reciben bien a un nuevo colega.	30	68	23	2	123	0,98	1,66	0,37	0,02	3,02
62. Existe integración entre colegas y trabajadores en esta empresa.	110	9	3	1	123	3,58	0,22	0,05	0,01	3,85
63. Los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas personales a algunos colegas.	99	15	9	0	123	3,22	0,37	0,15	0,00	3,73

Anexo 3. Tabulación de resultados por variable

DIMENSIÓN	N°	4		3		2		1		TOTAL FR	TOTAL PUNT.
		Completamente de acuerdo		En parte en acuerdo		En parte en desacuerdo		Completamente en desacuerdo			
		FR	PUNT.	FR	PUNT.	FR	PUNT.	FR	PUNT.		
TRAIN	30	57	1,85	38	0,93	18	0,29	10	0,08	123	3,15
	58	81	2,63	35	0,85	7	0,11	0	0,00	123	3,60
	5	30	0,98	35	0,85	43	0,70	15	0,12	123	2,65
	16	21	0,68	41	1,00	32	0,52	29	0,24	123	2,44
	23	22	0,72	25	0,61	12	0,20	64	0,52	123	2,04
	38	48	1,56	59	1,44	15	0,24	1	0,01	123	3,25
	<b>TOTAL TRAIN</b>			<b>8,42</b>		<b>5,68</b>		<b>2,07</b>		<b>0,97</b>	
APJEF	4	0	0,00	18	0,44	25	0,41	80	0,65	123	1,50
	22	9	0,29	17	0,41	83	1,35	14	0,11	123	2,17
	41	95	3,09	25	0,61	3	0,05	0	0,00	123	3,75
	50	100	3,25	18	0,44	5	0,08	0	0,00	123	3,77
	60	107	3,48	13	0,32	0	0,00	3	0,02	123	3,82
	29	2	0,07	6	0,15	110	1,79	5	0,04	123	2,04
	<b>TOTAL APJEF</b>			<b>10,18</b>		<b>2,37</b>		<b>3,67</b>		<b>0,83</b>	
SENPE	14	14	0,46	23	0,56	13	0,21	73	0,59	123	1,82
	21	86	2,80	25	0,61	9	0,15	3	0,02	123	3,58
	31	102	3,32	14	0,34	7	0,11	0	0,00	123	3,77
	53	108	3,51	5	0,12	5	0,08	5	0,04	123	3,76
	2	119	3,87	2	0,05	1	0,02	1	0,01	123	3,94
	48	120	3,90	1	0,02	1	0,02	1	0,01	123	3,95

	<b>TOTAL SENPE</b>	<b>17,85</b>		<b>1,71</b>		<b>0,59</b>		<b>0,67</b>		<b>20,82</b>	
RETRI	7	25	0,81	29	0,71	29	0,47	40	0,33	123	2,32
	27	10	0,33	74	1,80	28	0,46	11	0,09	123	2,67
	33	99	3,22	12	0,29	6	0,10	6	0,05	123	3,66
	47	3	0,10	30	0,73	45	0,73	45	0,37	123	1,93
	55	119	3,87	1	0,02	2	0,03	1	0,01	123	3,93
	29	2	0,07	6	0,15	110	1,79	5	0,04	123	2,04
	<b>TOTAL RETRI</b>	<b>8,39</b>		<b>3,71</b>		<b>3,58</b>		<b>0,88</b>		<b>16,55</b>	
DISRE	1	73	2,37	45	1,10	5	0,08	0	0,00	123	3,55
	12	108	3,51	7	0,17	6	0,10	2	0,02	123	3,80
	20	9	0,29	14	0,34	40	0,65	60	0,49	123	1,77
	32	86	2,80	28	0,68	6	0,10	3	0,02	123	3,60
	51	121	3,93	2	0,05	0	0,00	0	0,00	123	3,98
	59	112	3,64	6	0,15	5	0,08	0	0,00	123	3,87
	<b>TOTAL DISRE</b>	<b>16,55</b>		<b>2,49</b>		<b>1,01</b>		<b>0,53</b>		<b>20,58</b>	
ESTA	9	76	2,47	29	0,71	13	0,21	5	0,04	123	3,43
	18	12	0,39	63	1,54	48	0,78	0	0,00	123	2,71
	28	1	0,03	3	0,07	41	0,67	78	0,63	123	1,41
	36	28	0,91	36	0,88	42	0,68	17	0,14	123	2,61
	49	122	3,97	1	0,02	0	0,00	0	0,00	123	3,99
	54	123	4,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	123	4,00
	<b>TOTAL ESTA</b>	<b>11,77</b>		<b>3,22</b>		<b>2,34</b>		<b>0,81</b>		<b>18,15</b>	
CLAHOR	6	45	1,46	38	0,93	28	0,46	12	0,10	123	2,94
	24	75	2,44	34	0,83	12	0,20	2	0,02	123	3,48
	37	68	2,21	25	0,61	27	0,44	3	0,02	123	3,28
	46	91	2,96	19	0,46	8	0,13	5	0,04	123	3,59

	56	123	4,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	123	4,00
	62	110	3,58	9	0,22	3	0,05	1	0,01	123	3,85
	<b>TOTAL CLAHOR</b>		<b>16,65</b>		<b>3,05</b>		<b>1,27</b>		<b>0,19</b>		<b>21,15</b>
COHER	8	68	2,21	47	1,15	4	0,07	4	0,03	123	3,46
	10	119	3,87	3	0,07	1	0,02	0	0,00	123	3,96
	19	3	0,10	42	1,02	63	1,02	15	0,12	123	2,27
	34	64	2,08	47	1,15	7	0,11	5	0,04	123	3,38
	44	119	3,87	2	0,05	1	0,02	1	0,01	123	3,94
	52	87	2,83	35	0,85	1	0,02	0	0,00	123	3,70
	<b>TOTAL COHER</b>		<b>14,96</b>		<b>4,29</b>		<b>1,25</b>		<b>0,20</b>		<b>20,71</b>
TEQUI	3	27	0,88	63	1,54	22	0,36	11	0,09	123	2,86
	13	22	0,72	7	0,17	10	0,16	84	0,68	123	1,73
	25	36	1,17	45	1,10	14	0,23	28	0,23	123	2,72
	43	59	1,92	56	1,37	5	0,08	3	0,02	123	3,39
	57	122	3,97	1	0,02	0	0,00	0	0,00	123	3,99
	63	99	3,22	15	0,37	9	0,15	0	0,00	123	3,73
<b>TOTAL TEQUI</b>		<b>11,87</b>		<b>4,56</b>		<b>0,98</b>		<b>1,02</b>		<b>18,43</b>	
VALCO	5	30	0,98	35	0,85	43	0,70	15	0,12	123	2,65
	16	21	0,68	41	1,00	32	0,52	29	0,24	123	2,44
	23	22	0,72	25	0,61	12	0,20	64	0,52	123	2,04
	38	48	1,56	59	1,44	15	0,24	1	0,01	123	3,25
	2	119	3,87	2	0,05	1	0,02	1	0,01	123	3,94
	48	120	3,90	1	0,02	1	0,02	1	0,01	123	3,95
<b>TOTAL VALCO</b>		<b>11,71</b>		<b>3,98</b>		<b>1,69</b>		<b>0,90</b>		<b>18,28</b>	

## Anexo 4. Validación de la propuesta- Expertos

### Experto 1. Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### POSGRADO

#### FORMATO VALIDACIÓN DE EXPERTOS

##### 1. Datos de la Propuesta de Investigación:

**Autor:** Janeth Angélica Pazmiño Taipe

**Tema del proyecto:** Clima Laboral en el sector florícola, del Cantón Latacunga

**Título de la propuesta:** Plan de estrategias para el clima organizacional en las florícolas del cantón Latacunga.

**Objetivo:** Proponer un plan de estrategias para el clima organizacional con base en los factores diagnosticados en las florícolas del cantón Latacunga.

##### 2. Identificación del evaluador

Nombres y Apellidos del evaluador: Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD

Número de cédula o identidad: 1001303997

Título de cuarto nivel o posgrado: Dr. Gestión de Empresas

Número de Registro Senescyt: 6041101816

Institución en la que se encuentra vinculado actualmente (Cargo e Institución):

Universidad Técnica de Cotopaxi, Docente Investigador

Teléfonos:0995584504

Correo electrónico: edwin.vasquez@utc.edu.ec

##### 3. Evaluación

Marque con una X la opción seleccionada.

Criterio	Excelente	Aceptable	Deficiente
a) El material constituye un aporte válido, vigente y relevante para el área de conocimiento en la cual se inscribe.	X		
b) El material es resultado de un proceso maduro de investigación, su contenido es producto de un desarrollo conceptual completo y del contraste crítico con otras investigaciones afines.		X	
c) Está debidamente estructurado y argumentado (planteamiento del problema, metodología y resultados) en relación con las prácticas de la disciplina a la que pertenece.		X	
d) La originalidad de los aportes y reflexiones del autor le confieren un valor agregado al material.		X	
e) Las referencias bibliográficas cumplen con la exactitud, pertinencia y actualidad requeridas.	X		

f) Es adecuado el título de la obra.		X	
g) La escritura presenta las calidades esperadas para el nivel de formación (apropiada redacción, léxico, ortografía, claridad conceptual, etc.).		X	
h) El material gráfico que acompaña los textos (imágenes de toda índole y tablas) es relevante, clarifica y añade valor en todos los casos.		X	
i) El texto presenta una introducción clara y precisa sobre los objetivos y problemas que se abordan en el documento.		X	
j) La extensión del texto es adecuada en función de la complejidad del tema, los objetivos y el público lector.	X		
k) ¿El texto brinda aportes en cuanto a aplicaciones, propuestas metodológicas, enfoque, y conceptualización?	X		
l) los objetivos planteados por el autor en la introducción se cumplen cabalmente, es decir, hay armonía entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.		X	
m) Califique la solidez y actualidad de las reflexiones, ideas y/o información presentada en la publicación.		X	

**Por favor emita un comentario**

1. TEMPORALIDAD: ¿La propuesta es resultado de un proceso maduro de investigación, lo cual significa, que evidencia una estructura metodológica (problema, metodología y aplicación).

La propuesta ha cumplido un rigor investigativo y puede ser incorporada a la empresa en estudio

2. NORMALIDAD DE CONTENIDO ¿El contenido de la propuesta se estructura y se escribe en forma adecuada para ser entendida y discutida por la comunidad educativa, e investigadores en el tema?

El contenido está estructurado de una forma lógica y dinámica que permite una buena lectura y entendimiento.

3. SELECTIVIDAD: ¿La propuesta se puede considerar un aporte valido y significativo al conocimiento del área en cuestión?

La propuesta puede ser puesta en ejecución y por su puesto todo proceso de investigación siempre aportará a la gestión del conocimiento.

4. ¿Desde el punto de vista del contenido y de la escritura, que ventajas competitivas presenta el texto respecto de otros que circulan en el mercado?

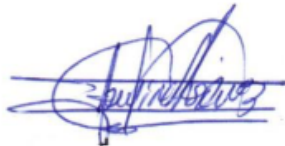
En cuanto a ventajas competitivas se puede mencionar que los contenidos son valiosos y aportan ideas interesantes.

5. **Impacto.** ¿Cuál considera que es el ámbito de su impacto? (Seleccione con una X)

Local	
Regional	X
Nacional	
Internacional	

6. **Comentarios y recomendaciones generales para el Autor**

Es un trabajo muy interesante que refleja la calidad de profesional y sobre todo expresa las capacidades cognitivas y pragmáticas del investigador.



**Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD**

**C.I. 1001303997**

## Experto 2. Gloria S. Vizcaino Cárdenas, Ph.D.

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI POSGRADO

#### FORMATO VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### 1. Datos de la Propuesta de Investigación:

**Autor:** Janeth Angélica Pazmiño Taípe

**Tema del proyecto:** Clima Laboral en el sector florícola, del Cantón Latacunga

**Título de la propuesta:** Plan de estrategias para el clima organizacional en las florícolas del cantón Latacunga.

**Objetivo:** Proponer un plan de estrategias para el clima organizacional con base en los factores diagnosticados en las florícolas del cantón Latacunga.

#### 2. Identificación del evaluador

Nombres y Apellidos del evaluador: Gloria Susana Vizcaino Cárdenas

Número de cédula o identidad: 0501876650

Título de cuarto nivel o posgrado: Doctora en Administración Estratégica de Empresas

Número de Registro Senescyt: 6041147309

Institución en la que se encuentra vinculado actualmente (Cargo e Institución):

Universidad Técnica de Cotopaxi.

Teléfonos: 0960652222

Correo electrónico: gloria.vizcaino@utc.edu.ec

#### 3. Evaluación

Marque con una X la opción seleccionada.

Criterio	Excelente	Aceptable	Deficiente
<b>a)</b> El material constituye un aporte válido, vigente y relevante para el área de conocimiento en la cual se inscribe.	X		
<b>b)</b> El material es resultado de un proceso maduro de investigación, su contenido es producto de un desarrollo conceptual completo y del contraste crítico con otras investigaciones afines.	X		
<b>c)</b> Está debidamente estructurado y argumentado (planteamiento del problema, metodología y resultados) en relación con las prácticas de la disciplina a la que pertenece.	X		
<b>d)</b> La originalidad de los aportes y reflexiones del autor le confieren un valor agregado al material.	X		

e) Las referencias bibliográficas cumplen con la exactitud, pertinencia y actualidad requeridas.		X	
f) Es adecuado el título de la obra.	X		
g) La escritura presenta las calidades esperadas para el nivel de formación (apropiada redacción, léxico, ortografía, claridad conceptual, etc.).	X		
h) El material gráfico que acompaña los textos (imágenes de toda índole y tablas) es relevante, clarifica y añade valor en todos los casos.	X		
i) El texto presenta una introducción clara y precisa sobre los objetivos y problemas que se abordan en el documento.	X		
j) La extensión del texto es adecuada en función de la complejidad del tema, los objetivos y el público lector.	X		
k) ¿El texto brinda aportes en cuanto a aplicaciones, propuestas metodológicas, enfoque, y conceptualización?	X		
l) los objetivos planteados por el autor en la introducción se cumplen cabalmente, es decir, hay armonía entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.	X		
m) Califique la solidez y actualidad de las reflexiones, ideas y/o información presentada en la publicación.			

**Por favor emita un comentario**

1. TEMPORALIDAD: ¿La propuesta es resultado de un proceso maduro de investigación, lo cual significa, que evidencia una estructura metodológica (problema, metodología y aplicación).  
Tiene una estructura metodológica adecuada
2. NORMALIDAD DE CONTENIDO ¿El contenido de la propuesta se estructura y se escribe en forma adecuada para ser entendida y discutida por la comunidad educativa, e investigadores en el tema?  
El contenido cumple con los elementos requeridos.
3. SELECTIVIDAD: ¿La propuesta se puede considerar un aporte válido y significativo al conocimiento del área en cuestión?  
Es un aporte válido para el contexto determinado en el estudio.
4. ¿Desde el punto de vista del contenido y de la escritura, que ventajas competitivas presenta el texto respecto de otros que circulan en el mercado?  
Es adecuado

5. **Impacto.** ¿Cuál considera que es el ámbito de su impacto? (Seleccione con una X)

Local	X
Regional	
Nacional	
Internacional	

6. **Comentarios y recomendaciones generales para el Autor :**



**Gloria S. Vizcaíno Cárdenas, Ph.D.**

**Firma del evaluador**

**C.I. 0501876650**

## **Anexo 5. Carta de presentación a usuarios para solicitar validación de la propuesta**

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Latacunga, 04 de mayo del 2020

Señores: Representantes de la Empresa Florícola \_\_\_\_\_.

A quien corresponda

**Presente**

**Asunto:** VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA LABORAL.

Me es grato comunicarme con usted/es para expresarle/s mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de postgrado en la Maestría de Administración de Empresas, en la Universidad Técnica de Cotopaxi, requiero validar la propuesta: Estrategias para intervenir el clima laboral en las florícolas del cantón Latacunga, desarrollada en mi investigación: “Clima laboral en el sector florícola, del Cantón Latacunga”.

Siendo imprescindible contar con su aprobación, sea que la implementen o no en la empresa a la cual usted representa, por lo que considero conveniente recurrir a usted/es.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

1. Carta de presentación
2. Propuesta de intervención del Clima Laboral (Plan de acción)
3. Instrumento de medición del clima laboral
4. Modelo de certificado de validez de contenido de la propuesta

Expresándole mis sentimientos de consideración y estima, agradezco por la atención brindada y suscribo.

Atentamente,

Janeth Angélica Pazmiño Taipe

C.C. 050221934-8

## Anexo 6. Validación de la propuesta- Usuarios

Validación representante empresa florícola X

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga, 10 de mayo del 2020.

En calidad de Jefe Administrativo de la empresa florícola (XXXXXXXXXX), remito el siguiente informe de validación de la propuesta a la investigación realizada por la Ing. Janeth Pazmiño con C.I. 050221934-8 con el tema "Clima laboral en el sector florícola, del cantón Latacunga", para lo cual consigno mis datos a continuación:

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR	
Nombre:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Profesión:	Ingeniero de empresas
Cargo que ocupa:	Jefe de Recursos Humanos
Empresa:	XXXXXXXXXX
Teléfono:	XXXXXXXXXXXX

Aspectos	Escala de Valoración	May adecuada 5	Adecuada 4	Mediamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Objetivos		X				
Justificación		X				
Facilidad de uso del instrumento de medición del clima laboral		X				
Plan de acción		X				
Estrategias propuestas			X			
Pertinencia		X				
Secuencia		X				
Profundidad		X				
Lenguaje		X				
Comprensión		X				
Creatividad		X				
Impacto			X			

Luego de analizar los parámetros anteriormente señalados, señalo que la propuesta de intervención del clima laboral reúne las condiciones necesarias para su implementación en la empresa, pues las estrategias propuestas en el plan de acción son ejecutables y no requieren de grandes inversiones. Además sirve de sustento para futuras investigaciones relacionadas.

Certificado que lo confiero, facultando a la investigadora hacer uso del presente en lo que estimare conveniente.

Atentamente,



## Validación representante empresa florícola Y

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga, 15 de mayo del 2020.

En calidad de Jefe Administrativo de la empresa florícola [REDACTED] remito el siguiente informe de validación de la propuesta a la investigación realizada por la Ing. Janeth Pazmiño con C.I. 050221934-8 con el tema "Clima laboral en el sector florícola, del cantón Latacunga", para lo cual consigno mis datos a continuación:

#### FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

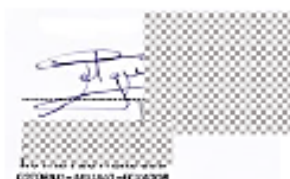
Nombre: [REDACTED]  
Profesión: Economista  
Cargo que ocupa: Jefe Administrativo Finca [REDACTED]  
Empresa: [REDACTED]  
Teléfono: [REDACTED]

Aspectos	Mayor adecuada 5	Adecuada 4	Mediamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Objetivos	X				
Justificación		X			
Facilidad de uso del instrumento de medición del clima laboral	X				
Plan de acción	X				
Estrategias propuestas	X				
Pertinencia	X				
Secuencia	X				
Profundidad		X			
Lenguaje		X			
Comprensión	X				
Creatividad	X				
Impacto	X				

Luego de analizar los parámetros anteriormente señalados, señalo que la propuesta de intervención del clima laboral reúne las condiciones necesarias para su implementación en la empresa, además sirve de sustento y generación de otras investigaciones relacionadas.

Certificado que lo confiero, facultando a la investigadora hacer uso del presente en lo que estimare conveniente.




Atentamente,








ESTUDIO - ANÁLISIS - RECOMENDACIÓN

Anexo 7. SemafORIZACIÓN de estrategias de acuerdo a 3 criterios de viabilidad

VARIABLES CO	ESTRATEGIAS	VIABILIDAD	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO					
			6 A	5 M	4 B	3 A	2 M	1 B	18	15	12	9	6	3
Retribución	Plan de compensaciones	Económica (ajusta a presupuesto)		1										
		Legal (ajusta a políticas internas)		1					$(3 \times 5)$					
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)		1					15					
	Bonificación por rendimientos	Económica (ajusta a presupuesto)	1											
		Legal (ajusta a políticas internas)			1				$(2 \times 6) + (1 \times 4)$					
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1						12+4=16					
Días libres (adicionales a las vacaciones)	Económica (ajusta a presupuesto)					1								
	Legal (ajusta a políticas internas)			1				$(1 \times 6) + (1 \times 4) + (1 \times 3)$						
	Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1						6+4+3= 13						
Apoyo del jefe	Coaching emocional	Económica (ajusta a presupuesto)					1							
		Legal (ajusta a políticas internas)			1			$(1 \times 4) + (1 \times 3) + (1 \times 2)$						
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)					1	4+3+2=9						
	Concurso de ideas	Económica (ajusta a presupuesto)	1											
		Legal (ajusta a políticas internas)	1						$(3 \times 6)$					
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1						18					
Buzón de sugerencias	Económica (ajusta a presupuesto)	1												
	Legal (ajusta a políticas internas)			1				$(2 \times 6) + (1 \times 4)$						
	Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1						12+4= 16						
Trato interpersonal	Entrenamiento	Económica (ajusta a presupuesto)	1											
		Legal (ajusta a políticas internas)	1					$(3 \times 6)$						
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1					18						
	Código de ética	Económica (ajusta a presupuesto)	1											
		Legal (ajusta a políticas internas)	1						$(3 \times 6)$					
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1						18					
Brainstorming	Económica (ajusta a presupuesto)					1								
	Legal (ajusta a políticas internas)			1				$(2 \times 4) + (1 \times 3)$						
	Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)			1				8+3= 11						
Estabilidad	Manual de puestos/ funciones	Económica (ajusta a presupuesto)	1											
		Legal (ajusta a políticas internas)	1					$(2 \times 6) + (1 \times 5)$						
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)		1					12+5=17					
	Organización sin fronteras	Económica (ajusta a presupuesto)	1											
		Legal (ajusta a políticas internas)					1		$(2 \times 6) + (1 \times 3)$					
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1						12+3=15					
Programas de ascensos	Económica (ajusta a presupuesto)		1											
	Legal (ajusta a políticas internas)		1					$(3 \times 5)$						
	Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)		1					15						

Valores Colectivos	Integración Familia "N" (Team Building)	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)		1	1	 (1x3)+(2x1) 3+2=5
	Trabajo colaborativo	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1 1 1			 (3x6) 18
	Sistema de roles	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1 1 1	1		 (2x6)+(1x5) 12+5=17
Trabajo en equipo	Mentoreo interno	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1 1 1			 (3x6) 18
	Aprendizaje en movimiento	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1 1 1			 (3x6) 18
	Grupos de calidad	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1 1 1			 (3x6) 18
Disponibilidad de recursos	Gestión de tareas	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1 1 1			 (3x6) 18
	Investigación y desarrollo e innovación (I+D+i)	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)		1	1	 (1x4)+(2x1) 4+2=6
	Reducción de tiempos de asignación	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1 1 1			 (3x6) 18
Sentido de pertenencia	Jornadas de intervención psicosocial	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)		1	1	 (1x4)+(2x3) 4+6=10
	Fiesta de aniversario de la empresa	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)			1 1 1	 (3x1) 3
	Empleado del mes	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1 1 1	1		 (2x6)+(1x5) 12+5=17
	Redelinear el Reglamento Interno de Trabajo	Económica (ajusta a presupuesto) Legal (ajusta a políticas internas) Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1 1 1			 (3x6) 18

Coherencia	Gestión por competencias	Económica (ajusta a presupuesto)	1		
		Legal (ajusta a políticas internas)	1		(3x5)
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1		15
	Tiempos de descanso adicionales	Económica (ajusta a presupuesto)	1	1	
		Legal (ajusta a políticas internas)		1	(1x4)+(1x3)+(1x2)
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)		1	4+3+2=9
Claridad Organizacional	Visión estratégica	Económica (ajusta a presupuesto)	1		
		Legal (ajusta a políticas internas)	1		(3x6)
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1		18
	Direccionamiento estratégico	Económica (ajusta a presupuesto)	1		
		Legal (ajusta a políticas internas)	1		(3x6)
		Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)	1		18
Revista corporativa (Memoria de RSE)	Económica (ajusta a presupuesto)		1		
	Legal (ajusta a políticas internas)		1	1	(1x3)+(1x2)+(1x1)
	Técnica (disponibilidad de recursos logísticos)			1	3+2+1=6

Nota: A (Alta), M (Media), B (Baja)