



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO OCCIDENTAL PERIODO 2022 – 2023”**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título  
de Licenciados en Gestión de la Información Gerencial**

**Autores:**

Jiménez Mullo Donovan Adrián

Mesa Casa Karla Angélica

**Tutora:**

Dra. Libia Dolores Almeida Lara

**Latacunga - Ecuador**

**Febrero 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, **Jiménez Mullo Donovan Adrián y Mesa Casa Karla Angélica**, declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: con el tema “**Clima Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental Periodo 2022-2023**”, siendo la Dra. Libia Dolores Almeida Lara tutora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, febrero de 2023



---

Jiménez Mullo Donovan Adrián  
C.I. 0550014856



---

Mesa Casa Karla Angélica  
C.I. 0504066218

## AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título:

**“Clima Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental Periodo 2022-2023”**, de **Jiménez Mullo Donovan Adrián** y **Mesa Casa Karla Angélica**, de la **Carrera de Gestión de la Información Gerencial**, considero que dicho **Proyecto de Investigación** cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, febrero, 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Libia Almeida Lara', written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and cursive.

Dra. Libia Almeida Lara

CC: 0501797997

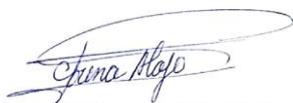
## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: **Jiménez Mullo Donovan Adrián y Mesa Casa Karla Angélica**, con el título de Proyecto de Investigación: “**Clima Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental periodo 2022-2023**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, febrero 2023

Para constancia firman:



**Lector 1 (Presidente)**  
**Ing. Msc. Alexandra Alajo**  
**CI: 0502210644**



**Lector 2**  
**Ing. Msc. Galo Flores**  
**CI: 0501857213**



**Lector 3**  
**Ing. Msc: Mónica Salazar**  
**CI: 0502138191**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su amor y protección que nos ha permitido perseverar y alcanzar nuestra meta. A nuestros padres que han estado brindándonos su apoyo para cumplir nuestros objetivos personales y académicos. A nuestros hermanos que siempre han sido nuestro motivo para ser ejemplo de superación y constancia. A nuestra tutora la Dra. Libia Almeida por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones no hubiésemos podido llegar a esta instancia tan anhelada. A nuestros amigos por todas las horas compartidas, los trabajos realizados y las historias vividas. Gracias por estar siempre. A nuestros docentes, gracias por todos los conocimientos transmitidos que nos han permitido llegar hasta este momento. A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por abrirnos las puertas para alcanzar nuestra formación profesional y obtener nuestro tan ansiado título. Y a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de esta etapa universitaria.

Nuestros sinceros agradecimientos.

Donovan y Karla

## **DEDICATORIA**

La concepción de este trabajo de investigación está dedicado a mis padres, Gabriel y Mary, porque gracias a su sacrificio y esfuerzo, han podido apoyarme, cuidarme, guiarme y no han dejado de creer en mí y mis capacidades, a mis hermanos Emilia y Ángel, porque pese a los problemas y adversidades, les demuestro que en la vida los propósitos y metas que te planteas, por más imposibles que parezcan de conseguir, se pueden alcanzar siempre y cuando tengan perseverancia y no desistan en el camino a esa meta tan anhelada. Y a mi querida Nathaly por ser mi compañera de vida y por su apoyo incondicional, ya que ha sido mi inspiración para ser mejor persona, además de ser mi guía para no perderme en el camino, encontrando en ella la fortaleza que he necesitado para no desistir en esta etapa, motivándome a seguir adelante cumpliendo cada uno de mis sueños.

Donovan Jiménez

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo de investigación está dedicada a mis dos ángeles en el cielo mis queridos abuelitos, Placido y Matilde, gracias por confiar en mí y por impulsarme a ser una mejor persona, los extraño mucho. A mi amado Alexander, por tu amor durante todos estos años compartidos y vividos juntos, gracias por ser mi apoyo incondicional, por no dejar que me rindiera fácilmente. Eres realmente importante en mi vida. Y a mí misma, por tener la valentía y la fuerza para superar los obstáculos, y aunque sé que hubo días difíciles, ha sido mi fuerza de voluntad lo que me ha permitido alcanzar mis metas. Este logro es un reflejo de mi dedicación y esfuerzo y estoy orgullosa de mí misma por ello.

Karla Mesa

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL**

**TÍTULO:** Clima Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Occidental” Periodo 2022 – 20223.

**AUTORES:** Jiménez Mullo Donovan Adrián

Mesa Casa Karla Angélica

**RESUMEN**

El clima organizacional promueve dentro de las organizaciones una buena relación entre institución y colaboradores, e influye en la motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo. Un buen clima organizacional puede promover la cohesión y el trabajo en equipo, mientras que un mal clima organizacional puede llevar a la disminución de la productividad. Este proyecto de investigación denominado “Clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental Periodo 2022 – 2023”, tiene como objetivo promover estrategias para mejorar el clima organizacional en la cooperativa. Bajo una sustentación teórica basada en libros y artículos académicos y con la aplicación de una metodología de investigación basada en enfoque cuantitativo, un nivel descriptivo y un diseño no experimental se ha realizado la respectiva recolección de datos mediante la aplicación del instrumento denominado “Cuestionario Sobre mi Trabajo” que consta de 80 preguntas validadas por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), aplicada de manera digital mediante los formularios de Google, con una escala de valoración de 0-5, a una población de 47 personas que representan el total de los colaboradores que trabajan en las oficinas ubicados en las diferentes sucursales a nivel de toda la región Sierra del país. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar lo poco satisfactorio del clima organizacional en la cooperativa, para así poder generar estrategias que permitan un mejoramiento en el manejo del clima organizacional y así obtener colaboradores que se sientan más comprometidos con los objetivos organizacionales y generar mayor productividad.

**Palabras claves:** Clima organizacional, Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL**

**TITLE:** Organizational Climate at “Occidental” Credit Union Period 2022 – 20223.

**AUTHORS:** Jiménez Mullo Donovan Adrián

Mesa Casa Karla Angélica

**ABSTRACT**

Organizational climate promotes within organizations a good relationship between institutions and collaborators and influences motivation, satisfaction, and job performance. An excellent organizational climate can promote cohesion and teamwork, while a bad one can lead to decreased productivity. This research project, entitled "Organizational climate at ‘Occidental’ Credit Union period 2022 - 2023", aims to promote strategies to improve the organizational climate in the cooperative.

Under theoretical support based on books and academic articles and with the application of a research methodology based on a quantitative approach, a descriptive level, and a non-experimental design, the respective data collection has been carried out through the application of the instrument called "Questionnaire about my work" which consists of 80 questions validated by the Pan American Health Organization (PAHO), applied digitally using Google Forms, with a rating scale of 0-5, to a population of 47 people who represent the total number of collaborators working in the offices located in the different branches throughout the Sierra region of the country. The results obtained showed how unsatisfactory the organizational climate is in the Credit Union, in order to generate strategies to improve the management of the organizational climate and thus obtain collaborators who feel more committed to the organizational objectives and generate greater productivity.

**Keywords:** Organizational climate, Leadership, Motivation, Reciprocity, Participation.

## AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: “**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OCCIDENTAL PERIODO 2022-2023**” presentado por: **Jiménez Mullo Donovan Adrián y Mesa Casa Karla Angélica**, egresados de la Carrera de: **Gestión de la Información Gerencial**, pertenecientes a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumplen con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, febrero de 2023

Atentamente,



Mg. Patricia Marcela Chacón Porras  
**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS UTC**  
**C.C: 0502211196**



## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	i
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT.....	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN .....	x
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE FIGURA .....	xiii
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
2.1 Planteamiento del problema.....	2
2.2 Formulación del problema .....	4
2.3 Justificación del proyecto .....	5
2.4 Delimitación de la investigación.....	6
2.4.1 Delimitación temporal .....	6
2.4.2 Delimitación espacial.....	7

2.4.3 Delimitación conceptual .....	7
2.5 Objetivos .....	7
2.5.1 Objetivo General .....	7
2.5.2 Objetivos Específicos .....	7
2.6 Actividades y sistemas de tareas en relación a los objetivos planteados .....	8
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....	9
3.1 Beneficiarios directos .....	9
3.2 Beneficiarios indirectos .....	9
4. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TÉCNICA .....	10
4.1 Antecedentes de la Investigación .....	10
4.2 Fundamentos teóricos .....	14
4.2.1 Marco Institucional .....	14
4.2.2 Historia .....	14
4.2.3 Estado Actual .....	15
4.2.4 Misión – Visión – Organigrama estructural .....	16
4.3 La Administración .....	18
4.3.1 Subsistemas de la Administración .....	18
4.4 Gestión del Talento humano .....	21
4.4.1 Bienestar Laboral .....	21
4.5 Clima Organizacional .....	22
4.5.1 Importancia del clima organizacional .....	23

4.5.2 Elementos del clima organizacional .....	24
4.5.3 Incidencia del clima organizacional en la empresa.....	24
4.5.4 Características del clima organizacional.....	25
4.5.5 Factores que Influyen en el Clima Organizacional.....	27
4.5.6 Estrategias utilizadas en el clima organizacional.....	30
4.5.6.1 Liderazgo. ....	30
4.5.6.2 Motivación. ....	32
4.5.6.3 Toma de Decisiones.....	34
4.5.6.4 Convivencia y Relaciones Interpersonales. ....	35
4.5.7 Satisfacción Laboral.....	38
4.5.8 Remuneración .....	39
4.5.9 Desempeño Laboral del Trabajador.....	39
4.5.9.1 Factores que Influyen o Intervienen en Este Desempeño Laboral. ....	40
5. METODOLOGÍA .....	43
5.1 Enfoque de investigación.....	43
5.2 Diseño de investigación .....	43
5.3 Niveles de investigación .....	43
5.4 Población.....	44
5.5 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	45
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	49
6.1. Análisis e Interpretación de Resultados.....	49

6.2 Tabulación de encuestas .....	50
6.2.1 Dimensión Liderazgo.....	50
6.2.2 Dimensión Motivación.....	51
6.2.3 Dimensión Reciprocidad.....	53
6.2.4 Dimensión Participación.....	54
6.2.5 Promedio del Clima Organizacional.....	56
6.3 Discusión de los resultados.....	57
7. IMPACTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
7.1 Impactos económicos.....	58
7.2 Impactos sociales .....	58
8. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OCCIDENTAL .....	60
8.1 Introducción .....	60
8.2 Objetivos.....	60
8.2.1 Objetivo General.....	60
8.2.2 Objetivos Específicos.....	60
8.3 Propuesta de estrategias .....	60
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
9.1 Conclusiones.....	66
9.2 Recomendaciones .....	67
10. BIBLIOGRAFÍA CITADA .....	68

11. ANEXOS .....	72
------------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Actividades a desarrollar</i> .....	8
<b>Tabla 2</b> <i>Población COAC Occidental</i> .....	45
<b>Tabla 3</b> <i>Subvariables dimensión Liderazgo</i> .....	46
<b>Tabla 4</b> <i>Subvariables dimensión motivación</i> .....	46
<b>Tabla 5</b> <i>Subvariables dimensión reciprocidad</i> .....	47
<b>Tabla 6</b> <i>Subvariables dimensión participación</i> .....	47
<b>Tabla 7</b> <i>Valoración promedios de clima organizacional</i> .....	48
<b>Tabla 8</b> <i>Promedios subvariables de Liderazgo</i> .....	50
<b>Tabla 9</b> <i>Promedios subvariables de Motivación</i> .....	51
<b>Tabla 10</b> <i>Promedios subvariables de Reciprocidad</i> .....	53
<b>Tabla 11</b> <i>Promedios subvariables de Participación</i> .....	54
<b>Tabla 12</b> <i>Promedio general de las dimensiones del Clima Organizacional</i> .....	56
<b>Tabla 13</b> <i>Estrategias para el fortalecimiento del Clima organizacional en la COAC Occidental</i> .....	63
<b>Tabla 14</b> <i>Cuestionario sobre mi trabajo OPS</i> .....	72

## ÍNDICE FIGURA

<b>Figura 1</b> <i>Promedios subvariables de Liderazgo</i> .....	50
<b>Figura 2</b> <i>Promedios subvariables de Motivación</i> .....	52
<b>Figura 3</b> <i>Promedios subvariables de Reciprocidad</i> .....	53
<b>Figura 4</b> <i>Promedios subvariables de Participación</i> .....	55
<b>Figura 5</b> <i>Promedio de las dimensiones del clima organizacional</i> .....	56

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

**Título del Proyecto:**

Clima Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental, Periodo 2022 – 2023

**Fecha de inicio:** 18 de abril de 2022

**Fecha de finalización:** febrero 2023

**Lugar de ejecución:**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental

Oficina Matriz: Pujilí, Cotopaxi, Zona 3, José Joaquín de Olmedo y Av. Velasco Ibarra y en las sucursales ubicadas en: Sangolquí, Latacunga, Cusubamba, La Maná, Quito, Salcedo.

**Facultad que auspicia:**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Carrera que auspicia:**

Gestión de la Información Gerencial

**Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):**

No corresponde

**Grupo de investigación:**

47 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental

**Equipo de trabajo:**

Jiménez Mullo Donovan Adrián – Mesa Casa Karla Angélica – Dra. Libia Almeida

**Área de Conocimiento:**

Administración

**Línea de Investigación:**

Administración y economía para el desarrollo humano y social.

**Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):**

Gestión administrativa, Servicio al cliente y TIC

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Planteamiento del problema**

El clima organizacional es una base fundamental para el crecimiento sólido de empresas e instituciones, la confianza depositada en los colaboradores y la creación de un ambiente amigable, solidos en las relaciones interpersonales son la base fundamental para generar un buen clima organizacional, obteniendo así altos niveles de eficiencia y eficacia. Para ello es importante conocer cuáles son las expectativas, anhelos y aspiraciones de los colaboradores con la organización e integrarlos en los planes estratégicos que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas personales y empresariales, de modo que se consolidan y proyectan a un mismo objetivo.

En nuestro país la Constitución de la República del Ecuador dispone que el trabajo es un derecho y deber social y por ello el Ministerio de Trabajo avala el cumplimiento de los mismos para garantizar que las instituciones serán las responsables de coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora del clima laboral, para ello el Ministerio de Trabajo en su acuerdo ministerial N°. MDT-2018-0138 en el Capítulo III Sección I MODELO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL PARA LAS INSTITUCIONES DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA Art. 9.- del Objetivo de la medición de Clima laboral. - Manifiesta que el objetivo es conocer la forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca del entorno laboral y condiciones de trabajo y para este proceso aplica el Art. 11.- De los componentes del Modelo de Medición de Clima Laboral. - La medición de clima laboral está conformado por tres componentes principales:

1. Liderazgo
2. Compromiso
3. Entorno laboral

En base a este reglamento y bajo el acuerdo ministerial de 2018 El Ministerio de Trabajo en su área de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional en su revista publicada en el 2020, habla sobre el reconocimiento al mejor Clima Laboral y Gestión del sector Público 2020 en donde da como reconocimiento a Mejor Institución de Gabinete Económico Productivo a la Corporación de Seguro de Depósitos, fondo de Liquidez y fondo de Seguros Privados – COSEDE”, donde manifiesta lo siguiente:

Proteger la confianza y los recursos depositados por la ciudadanía en el sistema financiero, es una política pública encargada a COSEDE; cumplirla ha sido posible gracias al aporte de los miembros del equipo de trabajo que con denuedo, compromiso y liderazgo han generado un entorno de trabajo que favorece las relaciones interpersonales basadas en la confianza. Obtener en la medición del clima laboral un resultado del 90%, valoración más destacada dentro del Gabinete Sectorial Económico y Productivo, más que un número significa el orgullo que tenemos por ser parte de un sector público comprometido en hacer un mejor país. (Ministerio del Trabajo, 2020)

Siendo así que se aprecia una valoración importante sobre el clima organizacional que se maneja en los sectores Económico y Productivo del país, permitiendo deducir así que las organizaciones alcanzan los objetivos y metas planteadas siempre y cuando se genere un buen clima organizacional, donde se tome a consideración las necesidades y oportunidades que se les brinde a los colaboradores para generar el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental [COAC Occidental], es una cooperativa financiera que tiene seis sucursales en la región sierra del Ecuador, distribuidos en Sangolquí, Quito, La Maná, Cusubamba, Salcedo y Latacunga, y su sede principal en Pujilí, nació de un proyecto de jóvenes emprendedores y visionarios con el objetivo de incentivar y

fomentar el ahorro a fin de mejorar la economía y así la calidad de vida de las familias con prestaciones fáciles, ágiles y oportunas de créditos, haciendo que esta cooperativa se extienda brindando plazas de trabajo para la gente ecuatoriana sin importar ni distinguir su nacionalidad, ni condición social.

En los registros de la Unidad de Talento humano de la COAC Occidental, desde el año 2019 se ha presentado una rotación constante de colaboradores donde se manifiesta que la permanecía de ellos en la cooperativa ha sido menor a los 6 meses, se presenta de igual manera reportes de incidentes entre compañeros y un mal desempeño de varios de los colaboradores, perjudicando así al cumplimiento y logro de los objetivos de la cooperativa, también se ha presentado ausencia en programas de fortalecimiento e integración entre los colaboradores generando un deterioro del clima organizacional.

## **2.2 Formulación del problema**

¿Cómo se encuentra el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental, en el periodo 2022 - 2023?

### **2.3 Justificación del proyecto**

El interés de este trabajo investigativo se fundamenta en el establecimiento de un cambio de disposición en la gestión del personal, pues al observar a los colaboradores desde un enfoque integral como personas con anhelos y no solo como mano de obra calificada, se obtendrán ventajas competitivas generando y mejorando el clima organizacional. Por lo tanto, el clima organizacional se aplicará como una inversión y no como un gasto, desarrollando un ambiente ideal para el desarrollo personal y organizacional.

La investigación es interesante porque busca analizar, con la mayor amplitud posible, todas las implicaciones presentes y futuras que produce el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores. Tiene una importancia teórica práctica, ya que sirve de base para futuras investigaciones, contribuyendo al mejoramiento del liderazgo, la motivación, la reciprocidad y participación, con el objetivo de fortalecer la imagen institucional.

El trabajo investigativo es inédito porque por primera vez la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental colaborará permitiendo que sean diagnosticados mediante un enfoque más humanista y apoyados por soportes estratégicos que les permitan desarrollar sus necesidades institucionales en igualdad de condiciones con sus necesidades personales. La utilidad de esta investigación es brindar una alternativa de solución al problema planteado, que sirva para mejorar el clima organizacional para contribuir al desarrollo equilibrado de la cooperativa.

Este proyecto se justifica por su factibilidad, contando con el tiempo suficiente, teniendo acceso a las fuentes de información, disponibilidad del personal que labora en las diferentes sucursales, material tecnológico, capital económico y, sobre todo, predisposición de realizar un excelente trabajo, para poner fin a las persistentes dificultades de este tipo de organizaciones.

Este trabajo de investigación se diferencia de los demás, en que visualiza al capital

humano como un individuo con fortalezas, habilidades y aptitudes, brindándole un ambiente adecuado en el que se tomen en cuenta sus necesidades y no como un recurso únicamente, valoradas como persona y profesional.

Los beneficiarios de la investigación son, en primer lugar, los socios de la cooperativa, ya que contar con una adecuada guía de clima organizacional fortalecerá cada uno de los recursos organizacionales, siempre y cuando se ponga en práctica la correcta comunicación para lograr los objetivos planteados, priorizando las necesidades de los miembros internos y externos de la cooperativa y su proyección a la colectividad.

Y, en segundo lugar, los colaboradores, porque maximizando y teniendo en cuenta sus expectativas y perfiles competitivos, se incrementará el rendimiento laboral y, así, se podrá crear un ambiente de trabajo comprometido y, sobre todo, recompensado en cada una de las actividades que realiza, lo fundamental es que se practique el trabajo en equipo, es decir, la ayuda de los directores y demás colaboradores del grupo que privilegie el apoyo mutuo, tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

Finalmente, la investigación pretende que el clima organizacional que se maneja dentro de la Cooperativa presente mejoras significativas, y que se priorice los pilares fundamentales dentro de la misma. tales como: el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación, que hacen que el clima organizacional sea bien ejercido dentro de una organización y sobre todo permita una mejora de productividad y en el caso de la cooperativa su extendimiento por otras partes del país con más sucursales que brinden todos los beneficios que presentan.

## **2.4 Delimitación de la investigación**

### ***2.4.1 Delimitación temporal***

El tiempo que se tomará para la investigación y análisis del trabajo será octubre 2022 – enero 2023

### ***2.4.2 Delimitación espacial***

La investigación se llevará a cabo en la Provincia de Cotopaxi, en los cantones de Pujilí, Latacunga, Salcedo, La Maná y en la Parroquia Cusubamba y en la Provincia de Pichincha en los cantones de Quito y Sangolquí lugares donde se encuentra la COAC Occidental.

### ***2.4.3 Delimitación conceptual***

La delimitación conceptual de la investigación ha obtenido su fundamentación teórica - científica sobre clima organizacional en libros digitales, revistas científicas, páginas web y repositorios universitarios que se usaron para la realización de la base teórica y marco conceptual.

## **2.5 Objetivos**

### ***2.5.1 Objetivo General***

Proponer estrategias que fortalezcan el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental, periodo 2022 – 2023.

### ***2.5.2 Objetivos Específicos***

- Indagar diferentes fuentes bibliográficas sobre el clima organizacional.
- Evaluar el clima organizacional actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.
- Diseñar estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.

## 2.6 Actividades y sistemas de tareas en relación a los objetivos planteados

**Tabla 2**

*Actividades a desarrollar*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Productos</b>
<b>Indagar diferentes fuentes bibliográficas sobre el clima organizacional</b>	Compilación de información en repositorios bibliográficos académicos.	Semana 6-8 (Segunda Etapa)	La información se encuentra segmentarla de acuerdo a las necesidades de la investigación.
<b>Evaluar el clima organizacional actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.</b>	Aplicación del instrumento que se determinó previamente para recolectar información	Semana 9-13 (Segunda Etapa)	Análisis e interpretación de los resultados.
<b>Diseñar estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.</b>	Diseño de las estrategias para fortalecer el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.	Semana 14-16 (Segunda Etapa)	Presentación de las estrategias adecuadas para el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental

*Nota:* Elaborado por Jiménez y Mesa (2022).

### **3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

#### **3.1 Beneficiarios directos**

Los beneficiarios directos de esta investigación son todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental y sus accionistas.

#### **3.2 Beneficiarios indirectos**

Los beneficiarios indirectos de esta investigación son todos los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.

## **4. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TÉCNICA**

### **4.1 Antecedentes de la Investigación**

En el artículo publicado en la revista Encuentros que lleva por título Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional en el cual lleva como autores a Cortés Diego & Leal Soledad (2019) concluyeron lo siguiente: “El desarrollo de las competencias socio afectivas favorece la adquisición de valores y conductas relacionados con el trabajo cooperativo. Esto se traduce al interior de la organización en la disminución de conflictos entre colaboradores y en una mayor productividad”.

Las competencias afectivas dentro de la organización tienen mucha importancia debido a que incrementan la productividad de los trabajadores por lo que sus actividades empiezan a realizarse de manera más eficaz haciendo que la productividad sea mayor, considerando importante que las relaciones interpersonales sean buenas para que el ambiente de trabajo sea fructífero y que se disminuya considerablemente los conflictos que se presentan habitualmente en las organizaciones.

Cantos Kasandra en su proyecto de investigación previo a la obtención del título de licenciada en secretariado ejecutivo, de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo en el año 2018 expresa lo siguiente: “El clima organizacional está enfocado y visualizado al comportamiento humano porque necesitan de un proceso de aprendizaje (modificar valores, comparar actitudes, habilidades y conocimientos), para crear una cultura general en el ambiente de trabajo”.

El proceso de crear un clima organizacional que sea beneficioso para una organización es un arduo proceso que conlleva el modificar tanto actitudes, como habilidades y conocimientos que han ido adquiriendo los colaboradores durante su vida profesional siendo una tarea complicada el cambiar ciertos hábitos que impactarían el ambiente de trabajo.

En la Universidad de Huánuco en la Facultad de Ciencias Empresariales, el autor Rosas Branco previo al título profesional de Licenciada de Administración de Empresas en su Tesis denominada “Clima Organizacional y su influencia en la calidad de servicio del personal de la agencia Huánuco de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. 2017”, concluye lo siguiente:

Organizacional viene a ser la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo. La misma que está conformada por la cantidad de reglas, procedimientos y trámites. Tener bien definidas las funciones y los procedimientos de cada uno de los cargos de la empresa en un documento formal ayudara a los trabajadores a resolver sus dudas de manera rápida minimizando errores o contratiempos en la atención.

El hecho de empezar a trabajar de manera coordinada en cualquier organización o empresa, implica muchos cambios positivos dentro de las mismas, ya que, en el mejor de los casos, el hecho de tener bien definido el tipo de tareas que desempeña cada uno de los individuos en la organización, ayuda a que las actividades que se realizan se lo hagan de la forma más rápida dando paso a que los errores y contratiempos que se encuentran a la hora de realizar las actividades cada vez sean menos.

En la revista Eruditus con año de publicación 2021 los autores Pérez Fernando, Bautista Ricardo & Morales Alexander, en su tema “El sistema financiero y sus incidencias en el clima organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador”, deduce lo siguiente: “El clima organizacional, apoyado de un modelo de asociatividad financiera, apoya a los trabajadores en adaptarse y optimizar su desempeño individual, generando que el grado de satisfacción laboral se ve directamente relacionado tanto en las empresas públicas como privadas”.

Para que un colaborador pueda realizar su trabajo de la manera más correcta y efectiva posible, es importante que él pueda sentirse bien en el entorno en el que labora, debido a que cuando en la empresa no existe un buen ambiente laboral esto se ve reflejado en la baja productividad de los individuos y en la ineficiencia en las actividades que realiza, es por ello que es importante ayudar a los colaboradores a adaptarse ya que así se sienten en confianza de expresarse cuando algo les moleste dentro de su entorno de esta manera contribuir en su proceso de construir un lazo de confianza entre colaborador y empresa.

En el año 2021 el autor Vigo Cesar, previo a la obtención del título profesional de licenciado en Administración en su tesis “Relación de clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MF, Cajamarca 2021” de la Universidad Privada del Norte de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración, expresa lo siguiente:

En conclusión, según la evidencia estadística encontrada que, existe relación significativa del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MF, Cajamarca 2021. Pues, la correlación Rho de Spearman alcanzó un valor de 0,841; y, el p-valor resultante fue de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Lo que significa que, a mayor desarrollo del clima organizacional, mayor desarrollo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MF, Cajamarca 2021.

Si en una organización se maneja de manera correcta el clima organizacional esto se ve reflejado en la forma en que el personal que labora en ella realiza su trabajo y actividades, por ejemplo si el clima organizacional es bueno esto tiene impacto positivo en la empresa, ya que sus colaboradores realizaran sus labores optimizando tiempo y recursos, pero si su clima

laboral no es adecuado solo atrae consecuencias negativas haciendo que su personal sea incumplido y generando perdidas a corto a largo plazo para la organización.

Previo a la obtención del título de Diploma Superior en Gestión de Talento Humano la autora Libia Almeida en su investigación con el tema “Clima Organizacional en el personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi” publicado en mayo de 2012, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, en el departamento de Investigación Posgrados y Autoevaluación, expresa lo siguiente: “El clima organizacional favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización marcan y mantienen un Clima Organizacional óptimo”.

Para fomentar el buen clima organizacional en una empresa u organización es importante tener en cuenta las necesidades individuales que deben satisfacer cada uno de los trabajadores, debido a que cuando los colaboradores se empiezan a sentir motivados por cumplir las expectativas y alcanzar sus propios objetivos, ellos adquieren la capacidad de crear motivación en su entorno de trabajo, incentivando así a los demás para poder alcanzar los objetivos tanto personales como grupales.

## **4.2 Fundamentos teóricos**

### **4.2.1 Marco Institucional**

#### **4.2.2 Historia**

La Cooperativa de Ahorro de Crédito Occidental, es una entidad dedicada a la intermediación financiera, creada como CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “OCCIDENTAL” mediante acuerdo ministerial N° -2492 del 21 de octubre de 2011, este registro lo realizó de manera legal el Consejo de Desarrollo de Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODEMPE). Legalizando y registrando así la personería jurídica de los estatutos.

Fue creada en la parroquia la matriz del cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi de la República del Ecuador, con la iniciativa de un grupo de jóvenes emprendedores y visionarios de la zona Occidente del cantón Pujilí, incursionando en un sostenido apoyo crediticio al sector de la economía popular y solidaria, aspecto que ha estimulado la aceptación y confianza de la gente donde está ubicada cada una de las agencias.

Al 31 de mayo de 2013, se mantuvieron trabajando por un lapso de dos años, luego con la regulación y la modificación de la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria la Corporación sufre una transformación, teniendo que adoptar con el nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental RESOLUCIÓN SEPS-LOEPS-2013-002634 11 de junio de 2013 bajo el Amparo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como ente regulador.

En la actualidad cuenta con más de siete mil socios de la Cooperativa, posicionándose en el segmento tres dentro del ranking por segmentación de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. De esta manera establece el domicilio con la oficina matriz en el cantón Pujilí parroquia la Matriz, Provincia de Cotopaxi, con sus agencias:

La Maná, Quito, Sangolquí, Latacunga, Salcedo, Cusubamba.

#### ***4.2.3 Estado Actual***

Brinda un servicio que genera una experiencia con mayor satisfacción, manteniendo una filosofía de una atención personalizada donde procuran que la experiencia sea la mejor dentro de la entidad, donde un asesor atiende de manera personal en cada uno de los tramites que se realizan dentro de las agencias, y para brindar una mejor atención cuenta con establecimientos modernamente adecuados, mediante una inversión para brindar una comodidad a cada uno de sus socios, con instalaciones modernas y correctamente equipadas para una buena seguridad y confort.

Cuenta con servicios tales como:

#### **Ahorros**

El dinero en una entidad sólida y generando ganancias a largo tiempo.

- Ahorro infantil
- Ahorro estudiantil
- Ahorro a la vista

#### **Créditos**

Rapidez y confianza en la solicitud de crédito hasta en 48 horas.

- Cartera de crédito
- Micro crédito
- Crédito de consumo
- Crédito comercial

**Plazo fijo**

Que sus finanzas no paren de crecer

- Ahorro infantil
- Ahorro estudiantil
- Ahorro a la vista

Siendo así una de las cooperativas de ahorro y crédito con gran acogida por su solidez y eficacia en cada una de las transacciones realizadas por los usuarios a lo largo de su presencia en el sector económico del país.

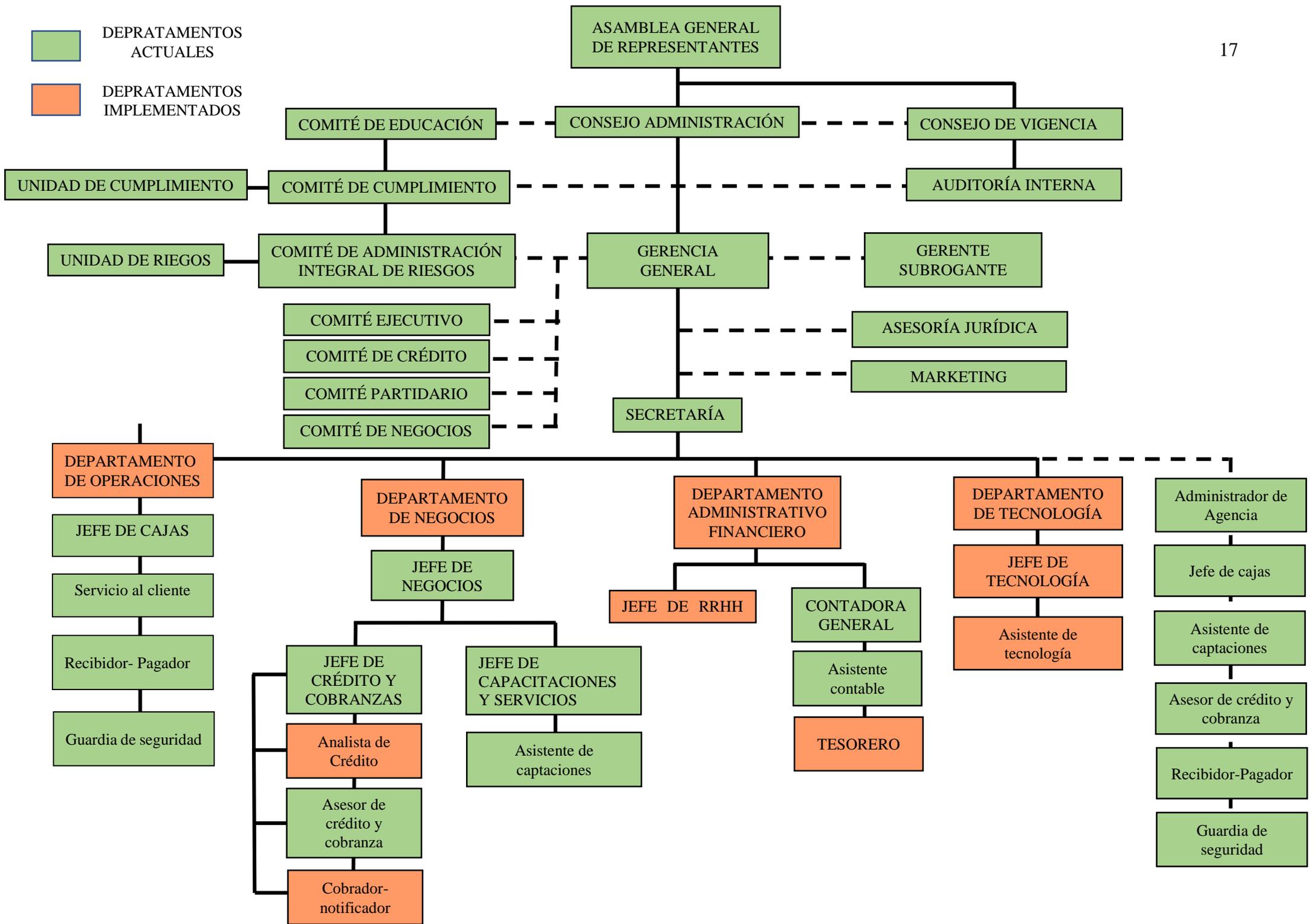
**4.2.4 Misión – Visión – Organigrama estructural****Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes con productos financieros y no financieros de calidad, cumpliendo los principios cooperativos y de responsabilidad social.

**Visión**

Ser la Institución Financiera sólida, líder y competitiva, por su excelencia en el servicio y compromiso con sus socios.

- DEPRATAMENTOS ACTUALES
- DEPRATAMENTOS IMPLEMENTADOS



### **4.3 La Administración**

La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por consiguiente, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos (Chiavenato, 2018, p. 6).

“La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.” (Robbins & Coulter, 2005, p. 7).

La administración permite en las organizaciones llevar un proceso responsable de planeación y operación para lograr los propósitos, con la satisfacción de cumplir los objetivos organizacionales mediante el esfuerzo coordinado de los colaboradores, obteniendo así eficiencia y eficacia en todos los procesos que conlleva la administración que consiste en planeación, organización, dirección, control y evaluación.

#### ***4.3.1 Subsistemas de la Administración***

##### **Planeación**

Luna (2014) menciona que, “la planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr” (p. 58).

Para Griffin (2011) la planeación significa:

Establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. La toma de decisiones, parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. La planeación y la toma de decisiones ayudan a mantener la

eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras (p.8).

Mediante la planeación quienes están al frente de las organizaciones establecen la base del proceso que van a seguir para cumplir con el proceso administrativo, determinando así las herramientas con las que la organización cuenta para lograr cumplir los objetivos que se plantean.

### **Organización.**

Para Ponce (2011) en lo que se refiere a la etapa de la organización manifiesta que “es la estructura de las relaciones que se deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p. 7).

Mientras que Blandez (2012), menciona que:

En la etapa de la organización consiste en distribuir y delegar el trabajo entre las personas que conforman una entidad; para reconocer las relaciones necesarias de cada puesto se requiere un diseño detallado de las tareas y del puesto idóneo para cubrir esa tarea, se debe establecer la estructura de las organizaciones y los métodos y procedimientos que se emplearán (p.12).

La Organización permite determinar la estructura necesaria para el establecimiento de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de los procesos, dando como resultado realizar y simplificar de manera ordenada, coordinada y sistematizada las acciones a realizar por los colaboradores de la organización.

### **Dirección.**

Los autores Marín & Atencio (2008) indican que “la dirección busca coordinar el esfuerzo de todo el recurso humano de una entidad, para alcanzar los objetivos y metas organizacionales dirigiendo las operaciones mediante la cooperación, productividad, toma de decisiones, entre otras” (p. 165).

Mientras que Luna (2014), afirma que:

La etapa de dirección se efectúa el liderazgo mediante una eficiente interrelación personal que engloba la comunicación, motivación, supervisión y como no una correcta toma de decisiones lo cual englobando todo eso se puede alcanzar de forma efectiva todo lo planeado y organizado (p.106).

En la dirección se ejecuta los planes de acuerdo a la estructura organizacional planteada, donde se unifican esfuerzos mediante guías previamente establecidas en la organización y planificación, todo esto mediante el trabajo en equipo, la motivación, comunicación y supervisión, también es importante considerar que dentro de este proceso es fundamental la toma de decisiones y la integración de los colaboradores.

### **Control.**

Luna (2014) en su libro sobre el proceso administrativo hace referencia en que el control:

Es una etapa primordial en la administración, dado que, aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (p.117).

Es decir que dentro del proceso administrativo el control también juega un papel importante, ya que gracias a esta parte del proceso se identifica cuando una situación no marcha y tomar medidas correctivas a tiempo para que se solucionen los problemas que acarrea la creación de conflictos a la hora de tratar de alcanzar los objetivos planificados de la empresa.

### **Evaluación de desempeño.**

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, por tanto, se emplea en general, para determinar el mérito de una persona

en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa. (Casallas Torres DF, 2016 como se citó en Rivero, 2019)

Es por ello que se debe mantener una constante evaluación a los colaboradores, ya que nos permite conocer su desempeño laboral y profesional con respecto a sus funciones y responsabilidades asignadas dentro de la organización, dentro de esta evaluación es importante considerar el perfil y su cargo para comprender su desempeño real y tomar las medidas pertinentes en el caso de que no se esté dando el cumplimiento adecuado de sus obligaciones.

#### **4.4 Gestión del Talento humano**

Vallejo (2015) sobre la gestión del talento humano en su libro menciona lo siguiente:

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (p.16).

Entonces la gestión del talento humano viene siendo uno de los procesos fundamentales para el desarrollo no solo de la empresa, sino también se enfoca en motivar a sus colaboradores de sus operaciones, señalando así que cada proceso y recurso es imprescindible para el alcance de los objetivos que se haya planteado la organización.

##### ***4.4.1 Bienestar Laboral***

El bienestar laboral o satisfacción es un concepto evaluativo y trata de responder qué siente el colaborador, por ejemplo, frente a manejo del conflicto o las prácticas de supervisión, la posibilidad de participación en decisiones que afectan su entorno laboral inmediato y la

organización del trabajo mejoran la satisfacción personal a la vez que incrementa su autocontrol y rendimiento.

También hay que tener en cuenta que los procesos de comunicación apropiados facilitan la construcción de relaciones de confianza y transparencia indispensables para el bienestar del empleado así lo menciona (Hofstede, 1999).

### **Compensación.**

La compensación en el entorno empresarial es entendida como una forma de incentivar a los subordinados a seguir mejorando, ya que cuando si se los retribuye de manera económica, con reconocimientos o recompensas por los servicios que estos prestan a la organización los mismos se motivan a seguir prestando sus habilidades y destrezas para la constante mejora en los productos o servicios que la empresa brinda hacia la sociedad.

Para Chiavenato (2008), la comprensión forma parte de la remuneración debido a que afirma, “es el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo. La remuneración constituye el costo más importante de muchas organizaciones.” (p. 284).

Se entiende así que la compensación dentro del sistema económico financiero, permite devolver a los colaboradores una parte de lo que ellos entregan al prestar sus servicios a la organización, entendido, así como un modo de equilibrio e igualdad entre lo que ellos prestan y reciben, siendo importante el cumplimiento de este proceso, para contar con la fidelización y permanencia de quienes forman parte de los procesos de la administración.

### **4.5 Clima Organizacional**

La teoría del clima organizacional vuelve al pensamiento de mapas cognitivos y se define así para establecer su propio entorno, las personas se centran en los aspectos organizativos que vinculan el comportamiento humano y el entorno a través del concepto de "atmósfera psicológica", y se exponen a una existencia práctica que declara ser un modo de

comportamiento relativamente duradero y estable de la interacción de las personas en la organización, que constituye el poder social de los individuos en ese entorno. Tolman, 1926, como se citó en (Silva, 2019).

La satisfacción laboral se considera como objetivo principal de un estado en desarrollo porque permite que el trabajador realice sus funciones designadas en un ambiente saludable, motivado, buenas líneas de comunicación, donde el incentivo no es económico, pero si es emocional, generando de esta forma mejoría en la calidad de atención, optimización y adecuado uso de los recursos, perfeccionando la imagen institucional donde labora (Roberts, 2016).

#### ***4.5.1 Importancia del clima organizacional***

Jojoa (2017) sobre la importancia del clima organizacional en su trabajo de investigación menciona lo siguiente:

El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional, etc. (p.7).

Es decir que el clima organizacional constituye un pilar fundamental para una empresa u organización, debido a que si el clima es bueno o a su vez malo es percibido por los integrantes que cumplen con sus respectivas labores en la empresa, por lo tanto, al notar la ausencia de; liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello se verá reflejado en el desempeño o en el comportamiento de cada uno de los individuos.

Es por ello que, si una organización quiere cumplir con sus objetivos, los líderes o

personas quienes se encuentran al frente de la empresa deberá ser recíprocos y tomar las mejores decisiones, que les permita hacer que su capital humano se sienta satisfecho en las condiciones en las que labora, ya que así los mismos desarrollan de la mejor manera sus habilidades y destrezas.

#### ***4.5.2 Elementos del clima organizacional***

El clima organizacional puede contar con varios elementos entre los cuales se hacen mención de los siguientes:

**Ambiente físico.** - Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

**Características estructurales.** - Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

**Ambiente social.** - Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

**Características personales.** - Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

**Comportamiento organizacional.** - Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. (Macías & Saltos, 2020).

#### ***4.5.3 Incidencia del clima organizacional en la empresa***

Las organizaciones para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben tener en cuenta aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

Según Quintero, Africano, y Faría (2008), se pueden identificar en las empresas en general ciertos factores que se encuentran relacionados e inciden de manera directa en el

desempeño laboral. Entre ellos, tenemos:

### **Satisfacción hacia el trabajo**

Entendido como el conjunto de sentimientos positivos o negativos por los cuales el colaborador percibe su trabajo y que se refleja en sus actitudes.

### **Autoestima**

Se refiere al concepto que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, y el cual le va permitir adaptarse dentro de una organización y buscar un reconocimiento en el equipo de trabajo y generar satisfacción laboral con su desempeño laboral.

### **Trabajo en equipo**

Factor influyente en el desempeño laboral porque cuando los trabajadores se reúnen para conformar un equipo con el objetivo de satisfacer un conjunto de necesidades, se generan relaciones de cohesión y uniformidad entre los miembros mejorando el ambiente dentro de la organización.

### **Motivación**

Se la entiende como la intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo para cumplir un objetivo. Lo cual si se enlaza con la dinámica empresarial; este factor da la base del desempeño y controla que se cumpla o no una tarea (p.40).

#### ***4.5.4 Características del clima organizacional***

El clima puede mejorar después de una intervención bien hecha. Está determinado por características personales del personal y por realidades de gestión, físico ambientales y sociales de la organización.

- Podemos considerar entre sus condicionantes:
- Políticas de la dirección
- Estilos de liderazgo
- Formas de comunicación interna

- Factores físico-ambientales
- Estructura y procesos de trabajo
- Procesos vinculados directamente a la gestión de los recursos humanos
- Grado de centralización y de posibilidades de participación
- Tamaño de la organización

Según Kurt Lewin el comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse como una fórmula que es función de la persona implicada y de su entorno:

$$\text{Comportamiento} = f(\text{Persona, Entorno}).$$

De acuerdo con esta función, el comportamiento organizacional sería producto del comportamiento de las personas en situación de trabajo y el aporte en su entorno laboral, no como una adición sino como un complemento, para el logro cumplimientos de sus metas. Cuando hacemos referencia a las personas, estamos hablando de las percepciones de los trabajadores que se diferencian unas de otras de acuerdo a su formación, experiencia, personalidad, puesto de trabajo, etc. y el cómo ven el medio ambiente de trabajo interno, como la estructura, los procedimientos, la situación física del lugar de trabajo, los estilos de liderazgo, el proceso decisorio, etc.

La organización aporta los entornos sociales y físicos que también tienen particularidades propias. Esto, más lo expresado en el párrafo anterior, da como resultado la existencia de climas organizacionales diferentes en los distintos sectores de trabajo dentro de una misma organización. La predicción del comportamiento individual en el trabajo basado estrictamente en características personales es insuficiente. La forma de comportarse depende también de cómo el trabajador percibe el clima de trabajo, de las influencias mutuas entre trabajadores y grupos, y de distintos componentes que aporta la organización. Por ejemplo:

Ante un clima amenazante adopta comportamientos defensivos para tratar de sustraerse a la tensión que le produce. Se desentiende y baja su autoestima. Si se generan huelgas, tortuguismo o trabajo a reglamento a causa de un clima presuntamente frustrante para los colaboradores, o que éstos lo sientan así, puede llevar a agresiones (que no son socialmente aceptadas) o a la evasión (que es menos sancionable y hasta justificada). Organizaciones con pagan altas remuneraciones pero que no logran generar buenos resultados, pertenencia, ni compromiso, sin aparente explicación o justificación para sus autoridades.

Una estructura mal definida, sistemas formales complejos muy estrictos, exceso de ambigüedades sin autoridad asignada para definir las situaciones, liderazgos inadecuados, etc. van preparando el camino para el surgimiento de un ambiente interno entrópico que desalienta al trabajador. Se van sumando tantas variables problemáticas que en definitiva las causales originales son cada vez más difusas. Llega un momento en el cual las personas y los grupos no entienden porque viven en medio de un determinado clima laboral.

El clima se considera funcional o positivo, si ayuda a relaciones satisfactorias y al logro de objetivos organizacionales. El resultado de un clima de este tipo, por sinergia, va dando lugar a la generación de un círculo virtuoso. El clima también puede ser disfuncional o negativo, ya que afecta las relaciones interpersonales y perjudica el logro de los objetivos. El resultado de este deteriorado clima da lugar al surgimiento de un círculo vicioso, del cual es difícil salir sin una intervención bien conducida con objetivos claros. Es probable que la situación tienda a empeorar.

#### ***4.5.5 Factores que Influyen en el Clima Organizacional***

Cada uno de los diferentes factores que influyen en una empresa desempeñan un rol importante ya que, a través de estos, la organización refleja que tan rentable es para los clientes,

y que tan satisfechos van a mantenerse sus colaboradores, debido a que de ellos depende que tengan un clima organizacional positivo o negativo.

Los factores de clima organizacional según (Litwin y Stringer, 1968 como se citó en Rodríguez, 2015) que son:

### **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

### **Responsabilidad**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Siendo la manera en que las organizaciones retribuyen el esfuerzo de sus colaboradores como un premio, antes que un castigo.

### **Desafío**

Hace referencia al sentir que tienen los colaboradores que conforman la organización considerando los desafíos que representa el trabajo. Son las acciones en que la

organización se encarga de promover la aceptación de riesgos calculados a fin de alcanzar objetivos planteados.

### **Relaciones**

Es la forma en que los colaboradores de la empresa perciben el ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre jefes y subordinados.

### **Cooperación**

Es el sentir de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros colaboradores del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

### **Conflicto**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

### **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (p.23).

#### ***4.5.6 Estrategias utilizadas en el clima organizacional***

##### **4.5.6.1 Liderazgo.**

Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).

La RAE hace referencia a que un líder es la persona que está a cargo de un grupo de 2 o más personas que tienen o comparten un objetivo en común, este líder es la persona encargada de hacer que cualquier tipo de trabajo o actividad sea realizado con rapidez y eficacia, haciendo que en una institución tenga un gran impacto, ya que al realizar un trabajo eficaz se optimizará recursos obteniendo beneficios para la organización.

El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización (Human and Partners, 2013).

Es decir, el líder es una persona que tiene la capacidad de cambiar la conducta de su grupo de trabajo, haciendo que este pueda realizar las tareas de manera óptima ya que de esta manera aumenta la posibilidad de alcanzar las metas u objetivos que se hayan planteado.

##### **Tipos de Liderazgo.**

Según Chiavenato (1999), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

##### **Liderazgo autocrático.**

Orellana (2019) en la página llamada Economipedia afirma que:

“El liderazgo autocrático, también llamado liderazgo autoritario, es uno de los elementos presentes en el liderazgo negativo y generalmente se da en personas que ocupan posiciones de poder y no necesariamente designados democráticamente, sino por habilidades técnicas o experiencia en un área”

Los líderes autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir mientras que acuden a remuneraciones o castigos variando esto, entre las acciones que realicen los quienes se encuentran al mando de este tipo de líderes por lo que estos recurren a resolver los problemas o toman las decisiones por ellos mismos.

### **Liderazgo democrático.**

Relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por tanto, es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, un apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados (Hackman & Johnson, 2013 citado por Jiménez & Villanueva, 2018, p. 186)

El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los colaboradores decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones.

### **Liderazgo laissez-faire**

Es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente. (Robbins, 2002, citado por Jiménez & Villanueva, 2018, p. 186)

Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder.

Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo.

### **Liderazgo transformacional y transaccional.**

El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los colaboradores que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo. Más aún, el liderazgo transformacional es más que carisma, ya que el líder transformacional intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino los puntos de vista que sostiene el líder (Robbins & Coulter, 2005, p. 433)

El liderazgo transformacional y transaccional no deben entenderse como enfoques distintivos ya que entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo.

#### **4.5.6.2 Motivación.**

Se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación

se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. (Robbins & Coulter, 2005, p. 392)

La motivación se convierte en una herramienta que ayuda a cualquier individuo a mantenerse perseverante, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones correctas para alcanzar un objetivo, logro o saciar una determinada necesidad.

Cada una de las personas varía en sus motivaciones, y de ello dependerá el grado de motivación que tiene para conseguir lo que desea, se trata de prolongar acciones en el tiempo con la recompensa de sentir la satisfacción de alcanzar una meta, que está relacionada con logros personales, laborales, deportivos, etc.

La motivación se desarrolla a través de influencias externas, que pueden ser incentivos positivos o negativos. Por ejemplo, si el jefe premia la finalización exitosa de una tarea con una bonificación, esto es un incentivo positivo para hacer el trabajo. Si, por el contrario, la consecuencia de no completar una tarea es un castigo, representa un incentivo negativo de igual manera se refiere a la consecución de una acción a partir de la propia motivación. El deseo de realizar esta acción de la mejor manera posible surge de razones internas, como cuando el colaborador se siente identificado o le gusta su trabajo.

### **Modelos de Motivación.**

Peiró (2020) en su sitio web afirma que entre los tipos de motivación las más destacadas son las siguientes:

**Motivación extrínseca:** Se trata de algo externo al individuo. Aquello que proviene del exterior y supone una motivación para conseguirlo. Aquí entran en juego las recompensas que se consigue como un reconocimiento laboral, una suma de dinero, o una posición relevante en un grupo de influencia.

**Motivación intrínseca:** Es el tipo de motivación que sale de uno mismo, además de que supone una sensación de bienestar y logro personal ya que está relacionada con los objetivos que una persona quiere alcanzar para sentirse mejor. Por ejemplo, clases de baile, mejorar en cada clase nuestro papel para sentirnos mejor en todos los aspectos, tanto físico, como mental.

**Motivación negativa:** En este caso la motivación viene determinada por evitar algo negativo que ocurre si no realizamos algo en concreto. Por ejemplo, una persona que necesita perder peso y le recomiendan ejercicio para evitar problemas de salud.

**Motivación positiva:** La motivación positiva está relacionada con lo que apasiona al individuo a realizar este tipo de acción en el tiempo para conseguir sus propósitos. Además, lo hace porque se siente bien y los beneficios serán de su agrado.

Estas son las principales motivaciones relacionadas con el individuo, además dentro de estos grupos se incluye algunas más específicas como las que atañen a una determinada tarea, o pretenden potenciar más una determinada actitud. No obstante, siempre habrá que diferenciar las que son externas e internas, y las que tienen un enfoque positivo o negativo en la vida del usuario que está motivado para llevar a cabo estas acciones.

#### **4.5.6.3 Toma de Decisiones.**

La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. En este sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar la decisión correcta comienza con un proceso de reflexión constante y enfocado. “Tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que incluye varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por, sobre todo, la creatividad” (Amaya, 2010, p. 3).

Un gerente tiene que tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de estas son decisiones de rutina, mientras que otras tienen un gran impacto en las operaciones de la empresa

para la que trabaja. Algunas de estas decisiones implican la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el logro o fracaso de la misión y los objetivos de la empresa. En este mundo cada vez más complejo, la dificultad de las tareas de toma de decisiones aumenta cada día.

El tomador de decisiones (una persona con un problema) debe reaccionar rápidamente a los eventos que parecen ocurrir con mayor frecuencia. Además, un tomador de decisiones debe considerar una serie de opciones y consecuencias para su decisión, que a menudo son preocupantes. Las decisiones de rutina a menudo se toman rápidamente, quizás inconscientemente, sin la necesidad de desarrollar un proceso deliberativo detallado. Sin embargo, cuando las decisiones son complejas, críticas o importantes, debe tomarse el tiempo para decidir sistemáticamente. Las decisiones críticas son aquellas que no pueden ni deben salir mal o fallar. tienes que confiar en tu juicio y asumir la responsabilidad.

#### **4.5.6.4 Convivencia y Relaciones Interpersonales.**

##### ***Relaciones Interpersonales.***

Dentro de una organización o empresa, como en cualquier contexto social, las relaciones se forman entre los individuos. El trabajo es a menudo como un segundo hogar para los trabajadores. Es donde pasan la mayor parte del día, sus colegas y superiores se convierten en una especie de segunda familia para ellos. Por ello, una relación positiva o negativa tiene una gran influencia en los comportamientos, así como en la satisfacción laboral. Torres (2019):

Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultado, ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones (p, 12).

Elementos como el contexto social al que pertenecen, características personales e ideológicas, entre otros, dificultan la interacción de las personas. Lo mismo ocurre en las organizaciones, no es fácil para algunas personas conectarse con otros colaboradores o superiores. No se establecen canales de comunicación adecuados, el debilitamiento de las relaciones interpersonales está relacionado con intereses individuales predominantes y una fuerte desconfianza social. Lo que en las empresas redundaría en la reducción de la cohesión social y del interés colectivo, esto llevaría a la formación de grupos de trabajo aislados, donde no serían más que un grupo de egoísmo y miedo al otro.

La parte más importante de una relación interpersonal positiva en el trabajo es la confianza. Así sea el facilitador de relaciones positivas y afectivas en el trabajo. Al igual que en las relaciones personales como la familia, la amistad o la pareja, la confianza se convierte en un factor clave para su buen desarrollo y sostenibilidad. Lo mismo sucede en el trabajo. Las personas se sienten más cómodas colaborando con otras personas con las que sienten afinidad, confianza; Cuando estos sentimientos también son correspondidos, generan una relación positiva en el ambiente laboral.

### **Trabajo en Equipo.**

El trabajo en equipo se trata de trabajar juntos de manera organizada para lograr un objetivo común. Esto significa comprender las interdependencias que existen entre los miembros del equipo y aprovecharlas al máximo para lograr ese objetivo común (misión). Cada miembro del equipo tiene una personalidad específica y habilidades, conocimientos y experiencia específicos para poner en práctica que difieren de los demás miembros del equipo. En otras palabras, cada miembro tiene una determinada actitud y posición. Todos ellos necesitan presentarse, involucrarse y conectarse entre sí de manera coordinada en la búsqueda de la meta.

Todos son importantes para un trabajo en equipo eficaz. No se trabaja en equipo cuando sus miembros utilizan sus habilidades y posiciones de forma aislada, ignorando las habilidades y posiciones de los demás miembros. Sería trabajar de forma individual en la empresa, como en una cadena de suministro, aunque a veces la suma de estos esfuerzos individualistas lleva a un resultado común. Se destacan las diferentes habilidades y posiciones, pero no están realmente vinculadas al objetivo común. Se desperdicia la capacidad de lograr cualquier cosa que podría cubrirse si existe una coordinación efectiva. No se detectan las necesidades de otros dominios y las interdependencias entre ellos. En resumen, el individualismo nos impide comprender las interdependencias entre los miembros del equipo. Tampoco trabajamos en equipo cuando la personalidad, los conocimientos, las habilidades y las experiencias de todos se diluyen entre otros.

Trabajar en equipo requiere el ejercicio de una serie de capacidades esenciales, como el dar y recibir feedback, el ser adaptable y el gestionar bien el tiempo. Asimismo, los miembros del equipo deben adoptar una serie de actitudes interiores, necesarias para sacar el máximo partido a las interdependencias antes mencionadas. (Cardona & Wilkinson, 2006, p. 2).

En otras palabras, el trabajo en equipo no sucede cuando los talentos y posiciones de todos no agregan valor al equipo. Así, el trabajo se desarrolla en dinámicas homogéneas, como los “patios escolares”, y se pierde la riqueza que aporta la diversidad. Los diversos talentos no se manifiestan, no se utilizan, no se conoce la posición de uno ni del resto del equipo. Se desperdició la oportunidad de lograr cualquier cosa que pudiera cubrirse si todos tomaran su lugar. Este problema puede ser común, por ejemplo, entre los miembros de un departamento en particular, ya que es relativamente fácil para todos abordar las cosas por igual. En resumen, la homogeneidad, como el individualismo, impide el disfrute de la interdependencia entre los miembros del equipo.

#### ***4.5.7 Satisfacción Laboral***

Hablamos de la satisfacción laboral a la actitud de un trabajador a su desempeño y la compatibilidad entre su personalidad y el trabajo que desempeña haciendo que se vea representado en su trabajo que efectúa diariamente, determinado por las condiciones y relaciones que se generan dentro de la organización. “Está dirigida a la expectativa que tienen el trabajador frente su labor, la interacción laboral con los otros trabajadores, el beneficio que le concede la empresa y cuando éstas se observan concretizadas se siente satisfecho laboralmente” (Bastardo, 2014, p.9)

Siendo así que la satisfacción laboral es la evaluación diaria por parte del colaborador del cumplimiento de sus tareas y de sus objetivos. Es la valoración enternecida de la obra que nace de la apreciación de sus particularidades. Si la persona o el trabajador está satisfecho con el trabajo realizado aceptará la impresión positiva de su trabajo, si no está satisfecho dará impresiones negativas.

Esta definición permite entender que la satisfacción laboral es el desempeño positivo que tiene cada colaborador en el desarrollo de sus funciones y su involucramiento en la empresa. La satisfacción laboral es una situación emocional que experimenta el trabajo individual de un colaborador, que conduce a la insatisfacción laboral o satisfacción laboral. Podemos decir que la satisfacción laboral es el contexto mental de un trabajador ante la tarea que realiza, si el trabajador estuviera de mal humor le generaría insatisfacción y provocaría un mal proceso en sus funciones.

La satisfacción laboral justifica la decisión de unirse a una empresa y permanecer asociado y trabajar duro; Por lo tanto, hay tres características de la satisfacción laboral: la recompensa es la causa de la satisfacción, el resultado es la causa de la satisfacción y la satisfacción es la causa del éxito.

#### **4.5.8 Remuneración**

En muchas organizaciones la remuneración total o básica, que es una compensación adecuada que el colaborador gana de manera continua, como salario mensual o compensación por hora. El sueldo es un valor que recibe el funcionario por haber vendido su conocimiento profesional. Si bien los asalariados han existido en diferentes épocas, fue solo después del surgimiento de la empresa privada que el salario se convirtió en el tipo predominante de compensación por el trabajo. “La compensación es el conjunto de premios cuantificables que un representante obtiene por su trabajo, que incorpora tres partes principales: la compensación esencial, las fuerzas motivadoras de la paga y las ventajas.” (Chiavenato, 2009, p. 283 citado por Chalco & Viveros, 2019, p. 15)

Si bien es cierto que se trata de un conjunto de recompensas cuantificables, se considera que son metas importantes que afectarán la dinámica de la inversión laboral ya que dependerá de si el trabajador será empujado a seguir trabajando vigorosamente y con condiciones para el reconocimiento de su trabajo. La compensación se refiere a la recompensa que la persona recibe a cambio realizar tareas designadas. Es esencialmente un enlace económico entre el colaborador y el jefe o líder dependiendo de la visión de cada uno. Cada trabajador organiza su trabajo para adquirir un parte monetario. La compensación económica debe ser inmediata o llevar más tiempo todo depende del acuerdo tratado.

#### **4.5.9 Desempeño Laboral del Trabajador**

Según Chiavenato define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización ya que una organización dependiendo la actividad que realiza siempre tendrá que contar con sus colaboradores para lograr alcanzar las metas u objetivos que previamente se hayan planteado cumplir.

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, encaminándose a alcanzar los objetivos de la empresa.

Ghiselli (1998), afirma que el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol además de oportunidades para realizarse.

Es decir que tiene que ver con la forma de realizar las actividades establecidas dentro o fuera de la empresa. Los trabajadores logran índices de desempeño muy elevados cuando trabajan en un ambiente sano, lo cual les permita integrarse con los otros trabajadores de la empresa y adaptarse a cualquier cambio que pueda surgir siempre y cuando no interfiera con la forma de realizar sus actividades.

#### **4.5.9.1 Factores que Influyen o Intervienen en Este Desempeño Laboral.**

Según la revista contribuciones a la Economía menciona que los principales factores que influyen en el desempeño laboral son:

##### **Adecuación / ambiente de trabajo**

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar donde se desempeñan funciones, ya que esto promueve las posibilidades de realizar nuestro trabajo correctamente.

Es la adaptación del colaborador al puesto de trabajo, permitiendo incorporar en un área a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para cumplir eficazmente sus actividades en el puesto de trabajo adicionando motivación e interés por culminar sus tareas.

##### **Establecimiento de objetivos**

El establecimiento de objetivos es una de las mejores herramientas para motivar a los colaboradores, debido a que se establecen objetivos que se deben cumplir o alcanzar en un

período de tiempo previamente determinado, en el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos mismos que deben ser objetivos medibles, es decir que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también resulten ser viables es decir que puedan alcanzar metas apegadas a la realidad.

### **Reconocimiento del trabajo**

Es una de las técnicas más importantes, debido a que los colaboradores frecuentemente suelen quejarse de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce.

Esta situación desmotiva inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores, ya que decir a un trabajador que está realizando correctamente su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva llenándolo de confianza para realizar de la mejor manera su trabajo, y así se siente útil y valorado para el cumplimiento de objetivos de la empresa.

### **La participación del empleado**

Si el colaborador llega a tener el papel de participe en el control y planificación de sus tareas o actividades importantes para la organización, el podrá sentirse con más confianza y a través de ello hacerles sentir que es parte importante de la empresa.

Además, quien mejor que la ideas o sugerencias del trabajador para planificar actividades, ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

### **La formación y desarrollo profesional**

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que incentivar su formación, capacitación e innovación, es bueno para optimizar su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de colaboradores poco adaptativos a las

nuevas circunstancias y contratiempos que van surgiendo entorno a las actividades de las empresas.

Las ventajas son la mejora constante de los colaboradores, fortaleciendo el capital humano con el que una organización cuenta, además de generar colaboradores con autoestima elevada lo cual ayuda a rendir más en sus áreas de trabajo, la satisfacción laboral que sienten al alcanzar las metas a tiempo además de destacar desde los departamentos en donde realizan sus actividades, y la oportunidad de adquirir colaboradores comprometidos con la organización.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 Enfoque de investigación**

Para la investigación se ha considerado el enfoque cuantitativo ya que está relacionado a la manera en que se mide y analiza los resultados del problema que se va desarrollando dentro de la investigación, siendo así que los análisis cuantitativos se interpretan mediante predicciones iniciales y en base a estudios previos, concluyendo con una interpretación que constituye una explicación de como los resultados se asocian al conocimiento previamente obtenido. “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández et. al, 2014. p. 4)

### **5.2 Diseño de investigación**

El diseño de investigación aplicado para el proyecto es el no experimental teniendo como base que el estudio que se está realizando es de un tema ya desarrollado anteriormente por varios investigadores, siendo así que no se manipula ninguna de las variables ni asigna sujetos ni condiciones, de esta manera los sujetos a ser observados se encuentran en su ambiente natural y bajo su propia realidad.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes; es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Agudelo et. al, 2008, p. 39)

### **5.3 Niveles de investigación**

Por el diseño de investigación que se está empleando para esta investigación es, la investigación descriptiva que nos permitirá conocer las situaciones y actitudes que predominan mediante una descripción de las actividades, esencias, métodos e individuos, que se analizaran mediante la recolección de datos y posterior análisis de la misma.

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. (Morales, 2012, p. 1)

De esta manera mediante el análisis posterior a la recolección de datos se conocerá como es el clima organizacional que se maneja dentro de la cooperativa a investigar y de esta manera extraer generalizaciones significativas que permitan ampliar los conocimientos previamente obtenidos, a más de que se contribuye con un plan de estrategias para que la cooperativa pueda tener un mejor manejo de clima organizacional o si de ser diferente reconocer el buen clima organizacional que vienen manejando dentro de la cooperativa.

#### **5.4 Población**

Definimos como población: “Al conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (López, 2004, p. 69). La población con la cual se trabajó para esta investigación es de 47 personas que son el personal administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito Occidental de todas las sucursales que cuenta la cooperativa dentro del territorio del país empleando un cuestionario de 80 preguntas.

**Tabla 3***Población COAC Occidental*

<b>SEDE</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>N° COLABORADORES</b>
<b>Pujilí</b>	Av. Velasco Ibarra y José Joaquín de Olmedo	032-325-003	18
<b>Sangolquí</b>	Av. Abdón Calderón N5-25 e Inés Gangotena, una cuadra antes del monumento	022-337-409	5
<b>Cusubamba</b>	Calle EL Calvario S/N y Espejo, vía Aluchan	032-282-017	2
<b>La Maná</b>	Av. 19 de Mayo, Junto Sana Sana	032-569-417	6
<b>Latacunga</b>	Calle Sánchez de Orellana y Padre Salcedo, Parque Vicente León	032-803-629	5
<b>Quito</b>	Av. 10 de Agosto N-172 y San Gregorio Edif. Santa Rosa	025-102-156	5
<b>Salcedo</b>	Calle García Moreno y Sucre, diagonal al Parque central	032-282-017	6
<b>Total</b>			<b>47</b>

*Nota.* Datos obtenidos del departamento de Talento Humano de la COAC Occidental. (2022)

### **5.5 Técnica e instrumento de recolección de datos**

La técnica que se usó es la encuesta y el instrumento que se utilizó es el cuestionario “Sobre mi trabajo” de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), que mediante la aplicación de 80 preguntas que se encuentran divididas en 4 dimensiones mismas que contienen 4 subvariables estas a la vez 5 preguntas que se encuentran intercaladas de forma aleatoria, cada pregunta debe ser respondida con verdadero o falso con una valoración de 1 si es correcta (V) y 0 si es incorrecta (F).

El instrumento es un cuestionario estructurado que permite que los encuestados puedan responder por si solos, con preguntas cerradas, que contiene solo dos opciones (verdadero y falso). Estas preguntas están pre codificadas, permitiendo así un fácil análisis estadístico mediante la asignación de los valores 1 y 0 dependiendo a cada una de las variables y subvariables detalladas a continuación:

**Tabla 4***Subvariables dimensión Liderazgo*

<b>Subvariables</b>	<b>Afirmaciones</b>
Dirección	1 - 14 - 33 - 51 - 67
Estímulo a la excelencia	15 - 30 - 34 - 52 - 70
Estímulo al trabajo en equipo	2 - 17 - 35 - 50 - 73
Solución de conflictos	16 - 31 - 36 - 55 - 68

*Nota.* Datos tomados del instructivo para la aplicación del instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” (2008)

**Tabla 5***Subvariables dimensión motivación*

<b>Subvariables</b>	<b>Afirmaciones</b>
Realización personal	3 - 18 - 37 - 49 - 74
Reconocimiento de la aportación	19 - 32 - 40 - 56 - 69
Responsabilidad	4 - 20 - 43 - 57 - 75
Adecuación de las condiciones de trabajo	5 - 21 - 41 - 59 - 65

*Nota.* Datos tomados del instructivo para la aplicación del instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” (2008)

**Tabla 6***Subvariables dimensión reciprocidad*

<b>Subvariables</b>	<b>Afirmaciones</b>
Aplicación al trabajo	6 - 22 - 42 - 58 - 71
Cuidado del patrimonio institucional	7 - 23 - 44 - 60 - 72
Retribución	8 - 24 - 39 - 54 - 66
Equidad	9 - 25 - 45 - 53 - 76

*Nota.* Datos tomados del instructivo para la aplicación del instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” (2008)

**Tabla 7***Subvariables dimensión participación*

<b>Subvariables</b>	<b>Afirmaciones</b>
Compromiso con la productividad	10 - 26 - 46 - 61 - 77
Compatibilidad de intereses	11 - 27 - 47 - 62 - 78
Intercambio de información	12 - 28 - 38 - 63 - 79
Involucración al cambio	13 - 29 - 49 - 64 - 80

*Nota.* Datos tomados del instructivo para la aplicación del instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” (2008)

Para interpretar los resultados, se suman los promedios obtenidos por cada una de las subvariables de las dimensiones y se obtiene promedios entre 0 y 5, y para ello se establece la siguiente escala valorativa para el análisis de los resultados los cuales son:

**Tabla 8***Valoración promedios de clima organizacional*

<b>Valor</b>	<b>Categoría</b>
<b>0 – 2.5</b>	No satisfactorio
<b>2.6 – 3.9</b>	Poco satisfactorio
<b>4.0 – 5.0</b>	Satisfactorio

*Nota.* Datos tomados del instructivo para la aplicación del instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” (2008)

## 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 6.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Una vez realizado el levantamiento de la información a través del enfoque de investigación cuantitativo con la técnica de recolección de datos a una población de 47 colaboradores de la COAC Occidental, a través del cuestionario “Sobre mi Trabajo” de la OPS, procedemos a realizar una codificación de las respuestas en donde la afirmación Verdadero corresponde al valor de 1 y Falso corresponde al valor de 0.

Una vez que se codifico cada uno de los datos procedemos a analizar los datos, para este caso se utilizó Excel, que es parte del paquete ofimático de Office, que nos permitió procesar la información obtenida en la recolección de datos, donde se realizó una base de datos. Lo primero a realizar fue un análisis descriptivo donde obtuvimos los promedios de cada uno de los 80 ítems que contiene el cuestionario aplicado, lo cual resulto de dividir el resultado de los valores obtenidos entre el número de encuestados, posterior a ello sumamos los ítems correspondientes a cada una de las subvariables de la dimensiones, para poder categorizar cada uno de ellas en tres niveles, satisfactorio que es el nivel alto (4.0 – 5.0), poco satisfactorio que es el nivel medio (2.6 – 3.9), y no satisfactorio que es el nivel bajo (0 - 2.5), y los resultados obtenidos en cada dimensión se promedian para obtener el nivel de satisfacción de cada variable.

Posterior a ello procedemos a realizar las tablas y gráficas de barras con los resultados obtenidos para ello se elabora con cada una de las subvariables y sus correspondientes dimensiones, dichas tablas demuestran el resultado del estado actual del clima organizacional en la COAC Occidental en el periodo 2022 – 2023.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de manera cuantitativa con su respectivo análisis, para poder determinar las estrategias necesarias para mejorar el clima organizacional en la COAC Occidental.

## 6.2 Tabulación de encuestas

### 6.2.1 Dimensión Liderazgo

**Tabla 9**

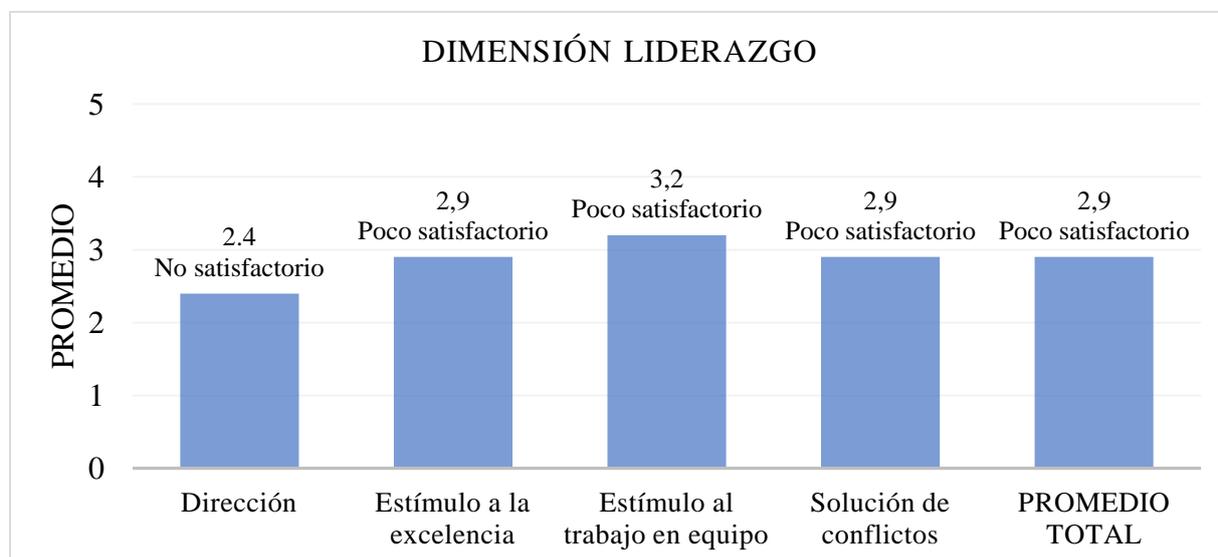
*Promedios subvariables de Liderazgo*

<b>Dimensiones Liderazgo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Categorización</b>
Dirección	2.4	No satisfactorio
Estímulo a la excelencia	2.9	Poco satisfactorio
Estímulo al trabajo en equipo	3.2	Poco satisfactorio
Solución de conflictos	2.9	Poco satisfactorio
<b>Promedio de Liderazgo</b>	<b>2.9</b>	<b>Poco satisfactorio</b>

*Nota.* Datos obtenidos del levantamiento de la información a los 47 colaboradores del COAC Occidental. (2023)

**Figura 1**

*Promedios subvariables de Liderazgo*



*Nota.* La figura muestra los promedios obtenidos de cada una de las subvariables de la dimensión liderazgo. Fuente: Colaboradores COAC Occidental (2023). Elaborado por: Jiménez y Mesa.

## **Análisis e interpretación**

La dimensión Liderazgo tiene como resultado 2.9 siendo un nivel **POCO SATISFACTORIO** y se observa que tanto las subvariables estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos son poco satisfactorios y la subvariable dirección es no satisfactorio. Permitiendo así interpretar en esta dimensión la necesidad de proponer estrategias para mejorar el liderazgo dentro de la COAC Occidental, ya que un buen liderazgo permite que la organización este bien orientada y guiada hacia el logro de los objetivos y metas.

### **6.2.2 Dimensión Motivación**

**Tabla 10**

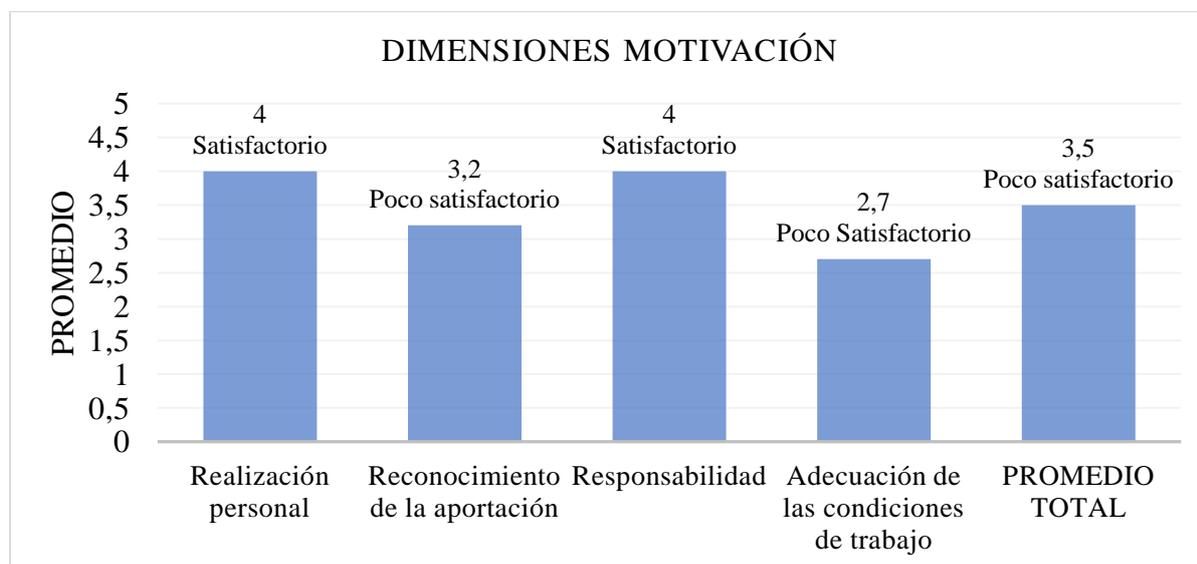
*Promedios subvariables de Motivación*

<b>Dimensiones Motivación</b>	<b>Promedio</b>	<b>Categorización</b>
Realización personal	4.0	Satisfactorio
Reconocimiento de la aportación	3.2	Poco satisfactorio
Responsabilidad	4.0	Satisfactorio
Adecuación de las condiciones de trabajo	2.7	Poco satisfactorio
<b>Promedio de Motivación</b>	<b>3.5</b>	<b>Poco satisfactorio</b>

*Nota.* Datos obtenidos del levantamiento de la información a los 47 colaboradores del COAC Occidental. (2023)

**Figura 2**

*Promedios subvariables de Motivación*



*Nota.* La figura muestra los promedios obtenidos de cada una de las subvariables de la dimensión motivación. Fuente: Colaboradores COAC Occidental (2023). Elaborado por: Jiménez y Mesa.

### **Análisis e interpretación**

La dimensión motivación tiene como resultado 3.5 siendo un nivel **POCO SATISFACTORIO** y se observa que tanto las subvariables realización personal, reconocimiento a la aportación y responsabilidad son poco satisfactorios y la subvariable adecuación de las condiciones de trabajo es no satisfactorio. De esta manera interpretamos en esta dimensión la necesidad de proponer estrategias para mejorar la motivación dentro de la COAC Occidental, ya que esta variable es fundamental para la mejora del desempeño, el crecimiento personal y profesional de los colaboradores y la permanencia de los mismos en la cooperativa.

### 6.2.3 Dimensión Reciprocidad

**Tabla 11**

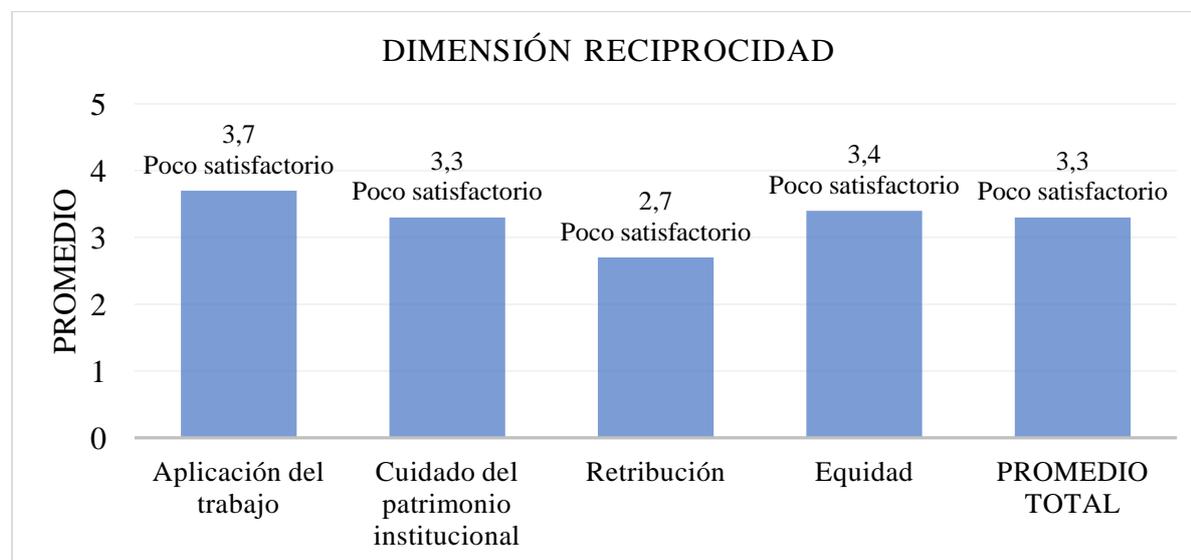
*Promedios subvariables de Reciprocidad*

<b>Dimensiones Reciprocidad</b>	<b>Promedio</b>	<b>Categorización</b>
Aplicación del trabajo	3.7	Poco satisfactorio
Cuidado del patrimonio institucional	3.3	Poco satisfactorio
Retribución	2.7	Poco satisfactorio
Equidad	3.4	Poco satisfactorio
<b>Promedio de Reciprocidad</b>	<b>3.3</b>	<b>Poco satisfactorio</b>

*Nota.* Datos obtenidos del levantamiento de la información a los 47 colaboradores del COAC Occidental. (2023)

**Figura 3**

*Promedios subvariables de Reciprocidad*



*Nota.* La figura muestra los promedios obtenidos de cada una de las subvariables de la dimensión reciprocidad. Fuente: Colaboradores COAC Occidental (2023). Elaborado por: Jiménez y Mesa.

## Análisis e interpretación

La dimensión reciprocidad tiene como resultado 3.3 siendo un nivel **POCO SATISFACTORIO** y se observa que las subvariables aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad tienen una categorización de poco satisfactorio. Identificando así que en esta dimensión a pesar que los promedios no son bajos, si es necesario proponer estrategias para mejorar la reciprocidad dentro de la COAC Occidental, ya que esta dimensión permite generar un ambiente laboral en donde se pueda retribuir lo que la cooperativa hace por sus colaboradores y viceversa.

### 6.2.4 Dimensión Participación

**Tabla 12**

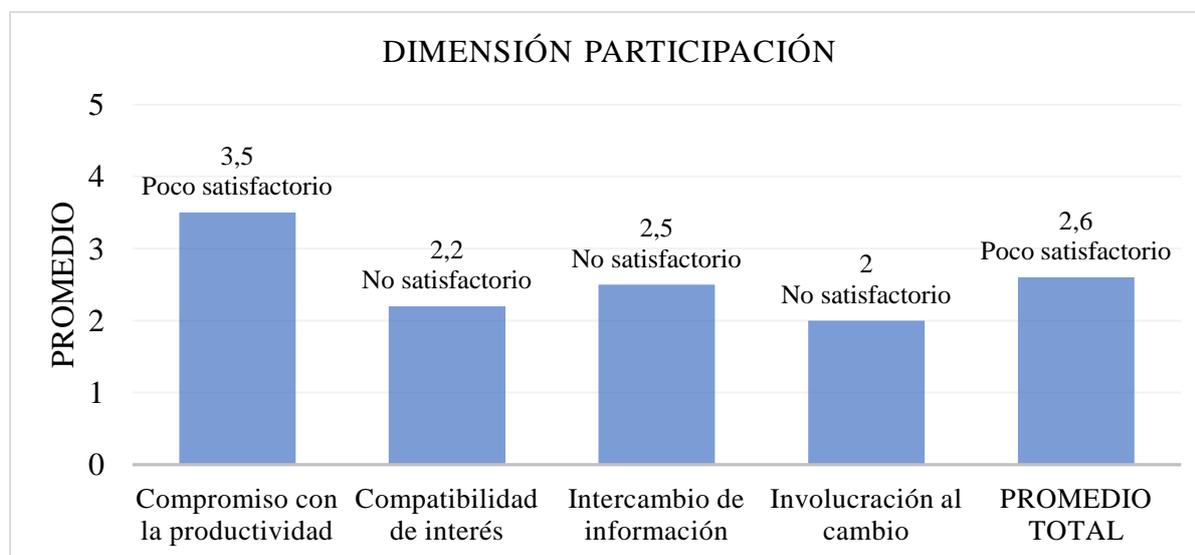
*Promedios subvariables de Participación*

<b>Dimensiones Participación</b>	<b>Promedio</b>	<b>Categorización</b>
Compromiso con la productividad	3.5	Poco satisfactorio
Compatibilidad de interés	2.2	No satisfactorio
Intercambio de información	2.5	No satisfactorio
Involucración al cambio	2.0	No satisfactorio
<b>Promedio de Participación</b>	<b>2.6</b>	<b>Poco satisfactorio</b>

*Nota.* Datos obtenidos del levantamiento de la información a los 47 colaboradores del COAC Occidental. (2023)

#### Figura 4

##### Promedios subvariables de Participación



*Nota.* La figura muestra los promedios obtenidos de cada una de las subvariables de la dimensión participación. Fuente: Colaboradores COAC Occidental (2023). Elaborado por: Jiménez y Mesa.

#### Análisis e interpretación

La dimensión participación tiene como resultado 2.6 siendo un nivel **POCO SATISFACTORIO** y se observa que la compatibilidad de interés, intercambio de información, involucración al cambio tienen una categorización de no satisfactorio, y por lo contrario compromiso con la productividad tiene una categorización poco satisfactoria. Identificando así que esta dimensión es la que presenta promedios más bajo y es necesario proponer estrategias para mejorar la participación dentro de la COAC Occidental, ya que esta variable al integrar a todos los colaboradores suma gran valor al clima organizacional.

### 6.2.5 Promedio del Clima Organizacional

**Tabla 13**

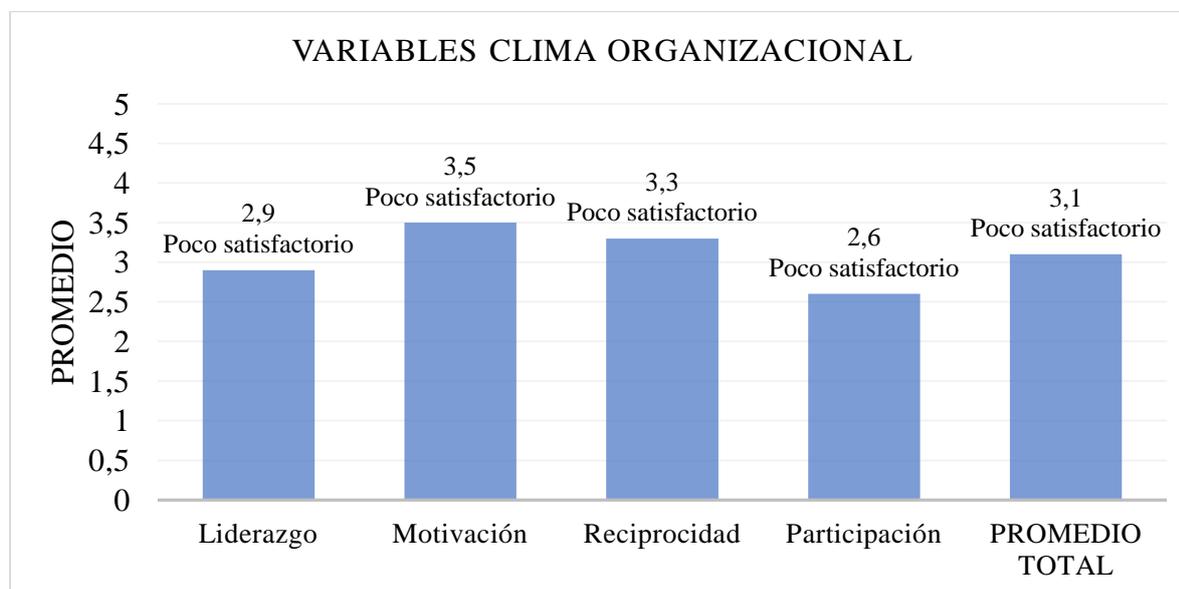
*Promedio general de las dimensiones del Clima Organizacional*

<b>Dimensiones clima organizacional</b>	<b>Promedio</b>	<b>Categorización</b>
Liderazgo	2.9	Poco satisfactorio
Motivación	3.5	Poco satisfactorio
Reciprocidad	3.3	Poco satisfactorio
Participación	2.6	Poco satisfactorio
<b>Promedio del clima organizacional</b>	<b>3.1</b>	<b>Poco satisfactorio</b>

*Nota.* Datos obtenidos del levantamiento de la información a los 47 colaboradores del COAC Occidental. (2023)

**Figura 5**

*Promedio de las dimensiones del clima organizacional*



*Nota.* La figura muestra los promedios obtenidos de cada una de las dimensiones del clima organizacional. Fuente: Colaboradores COAC Occidental (2023). Elaborado por: Jiménez y Mesa.

### **Análisis e interpretación**

En la figura podemos observar el panorama general de cómo se encuentra actualmente el clima organizacional en la COAC Occidental, notando que como resultado de los promedios de las dimensiones tenemos que es **POCO SATISFACTORIO**, ya que su promedio general fue de 3.1, siendo de esta manera que variable motivación fue la de mayor promedio (3.5) y la variable participación la de menor promedio (2.6).

### **6.3 Discusión de los resultados**

Los resultados obtenidos nos han permitido responder a la pregunta planteada en la formulación del problema de cómo se encuentra actualmente el clima organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito Occidental periodo 2022 – 2023, y los resultados nos han arrojado lo poco satisfactorio que se encuentra, permitiéndonos de esta manera poder proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional basándonos en los promedios de las dimensiones, para así ser asertivos al momento de sugerir las estrategias a ser aplicadas dentro de la COAC Occidental.

## 7. IMPACTOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 7.1 Impactos económicos

- **Mayor productividad:** Cuando los colaboradores se sienten cómodos y motivados en el lugar de trabajo, es más probable que realicen sus tareas de manera eficiente y efectiva, lo que permitirá aumentar la productividad de la COAC Occidental, además un clima organizacional positivo fomentará la innovación y la creatividad, que conllevará a la cooperativa encontrar nuevas formas de mejorar los procesos y aumentar la rentabilidad.

- **Reducción de costos:** Un clima organizacional positivo reducirá los costos que surgen de la rotación del personal y los procesos de inducción innecesarios, ya que los colaboradores mantendrán fidelidad en la cooperativa si están satisfechos con su trabajo, un ambiente laboral saludable puede disminuir los gastos médicos y de ausentismo ya que los colaboradores son menos propensos a enfermedades ocupacionales tales como: bursitis, burnout. y ausentarse por sus efectos.

- **Mejora en la retención de clientes:** Un buen clima organizacional mejorará la satisfacción de los clientes, ya que los colaboradores presentarán mejor predisposición al brindar un servicio excepcional. Esto aumentará la retención de los clientes y la lealtad, generando rentabilidad para la cooperativa.

- **Mejora la reputación:** El buen manejo del clima organizacional en la cooperativa permitirá regenerar la reputación de la misma en el mercado. Los clientes percibirán a la COAC Occidental como una institución financiera sólida y confiable, lo que puede atraer a nuevos clientes y mejorar las relaciones comerciales con otras entidades.

### 7.2 Impactos sociales

- **Cohesión del equipo:** Un clima organizacional positivo fomentará la unión y espíritu de equipo entre los miembros de la cooperativa. Esto conllevará a la colaboración, apoyo mutuo y respeto entre los miembros, a su vez contribuirá a un ambiente de trabajo más satisfactorio y

productivo.

- **Satisfacción de los colaboradores:** Un buen clima organizacional conducirá a que los colaboradores de la cooperativa se sientan valorados, apoyados y respetados en su trabajo, siendo así más felices y más comprometidos con la cooperativa en general.

- **Desempeño laboral:** Un clima positivo fomentará la motivación y la productividad de los colaboradores, mejorando la calidad de vida y la eficiencia del trabajo realizado por la cooperativa.

- **Imagen de la cooperativa:** Si los colaboradores de la cooperativa se sienten valorados y respetados, esto se transmitirá a los clientes y a la comunidad en general, ayudando a la cooperativa a construir una imagen positiva y atractiva.

- **Impacto en la comunidad:** La COAC Occidental impactará favorablemente en la comunidad donde presta sus servicios, ya que, al tener un clima organizacional positivo y una imagen favorable, atraerá a más clientes generando un impacto social y económico positivo en la comunidad.

## **8. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OCCIDENTAL**

### **8.1 Introducción**

El clima organizacional hace referencia a la manera general en que los colaboradores perciben las condiciones en las que se desarrolla su trabajo. Se encuentra influenciado con factores como la cultura, las políticas, la comunicación, el liderazgo, la motivación, la reciprocidad, la participación y la satisfacción de los colaboradores. El buen manejo del clima organizacional permite obtener productividad y la lealtad por parte de los colaboradores, por ello es importante monitorear y trabajar para mejorar el clima organizacional.

Por lo tanto, en el proyecto de investigación desarrollado, las estrategias a presentarse fueron minuciosamente diseñadas, basándose en los resultados obtenidos a través de la recolección de datos con el instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” de la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

### **8.2 Objetivos**

#### ***8.2.1 Objetivo General***

Transformar el clima organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito Occidental, mediante acciones que puedan ser ejecutadas en un corto y mediano plazo.

#### ***8.2.2 Objetivos Específicos***

- Seleccionar estrategias que permitan el fortalecimiento del clima organizacional en la cooperativa. Basado en los resultados obtenidos en la investigación.
- Generar un ambiente de trabajo positivo y saludable que se vea reflejado en las tareas de los colaboradores de la COAC Occidental.

### ***8.3 Propuesta de estrategias***

Para la mejor comprensión de las propuestas que se ha diseñado, a continuación, se

presenta unos conceptos cortos, tomando como referencia cada una de las dimensiones que se ha planteado las estrategias, tomado del instructivo que se utilizó para alcanzar los resultados de la investigación.

1. Liderazgo. Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados.

1.1 Dirección. Es el sentido en que se orienta la actividad, fijándose las metas y los medios para lograrlo.

1.2 Estímulo por la excelencia. Incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de la calidad del producto.

1.3 Estímulo del trabajo en equipo. Es crear un ambiente de ayuda mutua donde la participación organizada no sea individual sino de complementación de conocimientos y experiencias del equipo de trabajo.

1.4 Solución de conflictos. Capacidad de solucionar conflictos que surgen en la institución por síntesis de referencia.

2. Motivación. Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.

2.1 Reconocimiento de la aportación. Cuando la institución de crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de una tarea, incentivando al trabajador.

2.2 Adecuación de las condiciones de trabajo. Condiciones ambientales, físicas y psicosociales, así como la calidad de los recursos y el estado óptimo de los equipos para realizar el trabajo.

3. Reciprocidad. Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.

3.1. Aplicación al trabajo. Cuando el trabajador se encuentra identificado con su trabajo

y con la institución manifestando alto nivel de responsabilidad y de ingenio creativo para solucionar los problemas institucionales.

3.2. Cuidado del patrimonio institucional. Cuidándose los bienes, equipos y materiales de la institución por los trabajadores.

3.3. Retribución. Sistema de remuneración, promoción de reconocimientos, y la capacitación y desarrollo humano de los trabajadores.

3.4. Equidad. Igualdad de condiciones para poder optar por cualquier beneficio institucional.

4. Participación. Involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.

4.1. Compromiso con la productividad. La productividad se da en la medida que la interacción de todas las partes realice de forma óptima con eficiencia y calidad los productos.

4.2. Compatibilidad de intereses. Función básica de integrar la diversidad de intereses de los componentes en una sola dirección.

4.3. Intercambio de información. Comunicación necesaria entre las personas y grupos para lograr una acción coordinada.

4.4. Involucración al cambio. La actitud de promoción y compromiso ante las decisiones del cambio, su participación, aportes de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a las personas involucradas al cambio. (OPS, 2008, pp 2-3)

**Tabla 14** Estrategias para el fortalecimiento del Clima organizacional en la COAC Occidental

<b>Dimensiones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>KPI</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Dimensión Liderazgo</b>							
<b>Dirección</b>	Socializar las funciones individuales de manera clara a cada uno de los colaboradores.	Reuniones y emisión de emails donde se especifiquen las funciones individuales de los colaboradores. Adecuado proceso de inducción	Departamento administrativo – financiero	Expedientes de los colaboradores y canales de comunicación interno.	1 mes / permanente	Número de asistentes a las reuniones y personal nuevo	\$50
<b>Estímulo a la excelencia</b>	Desarrollar programas de capacitación donde se incluyan a todos los colaboradores.	Plan de capacitación de acuerdo a los perfiles profesionales.	Departamento administrativo – financiero	Capacitadores, insumos.	Semestralmente	Número de programas	\$500
<b>Estímulo al trabajo en equipo</b>	Difundir con los colaboradores las actividades a realizar en la Cooperativa.	Desarrollo de planificación estratégica por departamentos.	Departamento administrativo – financiero	Actividades, TIC	1 mes	Número de reuniones para planificaciones	\$0
<b>Solución de conflictos</b>	Identificar las deficiencias en la comunicación.	Talleres de comunicación efectiva	Departamento administrativo – financiero	Buzón de sugerencias interno, capacitadores, insumos.	Semestralmente	Número de talleres	\$500
<b>Dimensión Motivación</b>							
<b>Reconocimiento a la aportación</b>	Disminuir el índice de rotación y despidos.	Gestión eficaz de los procesos de selección	Departamento administrativo – financiero	Expedientes de los colaboradores.	Permanentemente	Números de despidos y rotaciones anuales	\$0
<b>Adecuación a las condiciones de trabajo</b>	Mejorar el ambiente laboral.	Reuniones Coach de convivencia.	Departamento administrativo – financiero	Material didáctico, Coach de vida	Semestralmente	Feedback a los colaboradores	\$500

---

**Dimensión Reciprocidad**


---

<b>Aplicación del trabajo</b>	Mejorar la eficacia y eficiencia en las tareas asignadas a los colaboradores.	Difusión del POA a todos los colaboradores para el reconocimiento de sus actividades a desempeñar.	Departamento administrativo – financiero	Manual del POA	Anualmente	Número de actividades cumplidas	\$0
<b>Cuidado del patrimonio institucional</b>	Recompensar y reconocer el trabajo desempeñado por los colaboradores.	Programas de reconocimientos a los colaboradores de la empresa.	Departamento administrativo – financiero	Incentivos monetarios y no monetarios.	Mensualmente	Número de recompensas y reconocimientos	\$100
<b>Retribución</b>	Permitir a los colaboradores el desarrollo de sus habilidades y capacidades corporativas.	Capacitación sobre Empowerment a todos los miembros de la COAC Occidental.	Departamento administrativo – financiero	Experto en Empowerment.	Semestralmente	Número de capacitaciones	\$500
<b>Equidad</b>	Impulsar el trabajo colaborativo.	Planificación de actividades en conjunto, generando un sentido de pertenencia.	Departamento administrativo – financiero	Planificación estratégica.	Bimestralmente	Número de actividades planificadas	\$0

---

<b>Dimensión Participación</b>							
<b>Compromiso con la Productividad</b>	Incluir a todos los colaboradores en la toma de decisiones.	Manejo de canales de comunicación circular y estrategias de liderazgo	Departamento administrativo – financiero	Canales de comunicación internos	Permanentemente	Controlar la asistencia de los colaboradores	\$0
<b>Compatibilidad de interés</b>	Evitar conflictos entre colaboradores de diferentes departamentos.	Difusión de normas de convivencia corporativa.	Departamento administrativo – financiero	Manual de normas de convivencia, Reglamentos internos, Planes de Bienestar de los colaboradores	1 mes	Actas de acuerdo	\$0
<b>Intercambio de información</b>	Promover una mejor comunicación corporativa.	Manejo efectivo de TIC y redes informáticas de comunicación, Carteleras.	Departamento administrativo – financiero	Talleres de comunicación efectiva	Permanentemente	Feedback	\$200
<b>Involucración al cambio</b>	Implementar herramientas tecnológicas a las diferentes actividades y tareas.	Capacitación sobre el uso e implementación de herramientas actuales de las TIC.	Departamento administrativo - financiero Departamento tecnología	Capacitadores expertos en TIC.	Semestralmente	Número de capacitaciones	\$500
<b>TOTAL</b>							\$2,850

Nota: La tabla muestra las estrategias planteadas para el fortalecimiento del clima organizacional en la COAC Occidental. Elaborado por:

Jiménez y Mesa

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

1. Los aportes de cada uno de los autores a los que se hace referencia en el proyecto, han servido como guía para sustentar nuestra investigación, a través de su conocimiento en el campo del clima organizacional, nos ha permitido profundizar y abordar el tema para determinar la importancia del mismo en las organizaciones y así plasmar conceptos básicos y fundamentales que permiten hacer de este proyecto un documento verídico y confiable.
2. El instrumento que usamos para evaluar el clima organizacional en la investigación realizada, fue una herramienta fundamental para cumplir el objetivo planteado, debido a que el mismo se componía de cuatro dimensiones con cuatro subvariables respectivamente, lo cual permitió que el análisis e interpretación de los resultados sea más sencillo, posibilitando así identificar de mejor manera las falencias entorno al clima organizacional en la COAC Occidental.
3. Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento reflejaron que la situación actual del clima organizacional se encuentra Poco Satisfactoria, determinando que la dimensión en la que más deberían trabajar para mejorar es en la de Participación que mostro un promedio bajo al momento de realizar los análisis. Cada una de las dimensiones estudiadas presentan promedios que pueden ser mejorados, bajo estrategias que permitan impulsar cada una de ellas, dando paso así a un mejor clima organizacional en la COAC Occidental.
4. Tras un análisis de los resultados obtenidos se logró identificar el déficit del clima organizacional, para así poder generar las estrategias que permitirán a futuro a la COAC Occidental un mejor resultado en el desempeño de sus colaboradores, generando mayor satisfacción y productividad en sus actividades a realizar, dando paso a que se consolide

y fortalezca como una de las mejores en la región Sierra del país.

## **9.2 Recomendaciones**

1. Es importante para el desarrollo de un proyecto de investigación sustentar la parte teórica con los fundamentos teórico-científico en base a libros, artículos científicos – académicos, ya que de esta manera el desarrollo del proyecto contendrá información verídica y confiable, adicional a ello, se debe considerar los temas y subtemas a profundizar en la investigación, para generar un contenido llamativo y de fácil comprensión.
2. Se recomienda que en las organizaciones se lleve a cabo anualmente una evaluación para poder determinar cuáles son las falencias actuales del clima organizacional en las mismas, poniendo así a consideración la aplicación del Instrumento “Cuestionario Sobre mi trabajo” de la OPS, que fue usado para esta investigación o de otros múltiples cuestionarios que son validados y parametrizados por diferentes instituciones y que pueden ser halladas en diferentes investigaciones, ya sean de pregrado o posgrado, para así determinar de manera efectiva la situación actual de una organización en relación a su clima organizacional.
3. Para mejorar el clima organizacional es indispensable plantear estrategias mismas que se diseñan acorde los resultados previamente analizados, ya que de esta forma es como se establece un proceso positivo en el cual se involucran a todos los colaboradores, para alcanzar los objetivos que se ha planteado previamente la organización.

## 10. BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Agudelo Viana, Luis Gabriel Aignerren Aburto, José Miguel, (2008), *Diseño de investigación experimental y no-experimental*, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, pp. 1-46. [PROCESO DE INVESTIGACION \(udea.edu.co\)](http://udea.edu.co).
- Amaya, J. (2010). Toma de decisiones gerenciales. ECOE Ediciones. Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración – Jairo Amaya Amaya – Google Libros.
- Almeida, L. (2012). *Clima Organizacional en el personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Tesis Diploma Superior.
- Blandez Ricalde, M. (2012). *Proceso Administrativo*. México: Editorial digital UNID.
- Bastardo, N. (2014). Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. *Strategos*. <https://biblat.unam.mx/hevila/Strategos/2014/no12/1.pdf>.
- Cantos Cevallos, K.K (2018). *Clima Organizacional y la Productividad Laboral del Personal Administrativo de la Cooperativa de Transporte Urbano 29 de septiembre de la Ciudad de Manta, Año 2017*, Tesis doctoral.
- Cardona, P. & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. ACADEMIA. [https://www.academia.edu/download/36256917/Trabajo\\_En\\_equipo.pdf](https://www.academia.edu/download/36256917/Trabajo_En_equipo.pdf)
- Chalco, S. & Viveros, J. (2019). Relación entre la remuneración y la satisfacción laboral de los trabajadores sujetos al régimen público y privado del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2019. [Proyecto de Tesis para obtención de título de abogada]. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Editorial McGraw-Hill, 3.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. México: Elsevier Editora

Ltda. Obtenido de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

- Chiavenato, I. (2018). Parte 1 Introducción a la Teoría General de la Administración.
- Cortés-Rodríguez, D. A., & Pacheco, S. L. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161.
- Daniel Fiallo Moncayo, Pedro Alvarado Andino y Lanny Sofía Soto Medina (2015): El clima organizacional dentro de una empresa, Revista Contribuciones a la Economía (septiembre 2015). En línea: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Goldstein. (2011). Concepto de planeación. En S. H. Rodríguez. Fundamentos de gestión empresarial, 171
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: Gloria Luz Olguin Sarmiento.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, "Capítulo 1. Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias" en Metodología de la investigación, sexta edición, McGraw Hill Education, México, 2014, pp. 2-21.
- Hofstede, G., 1999. Culturas y organizaciones. El software mental, Madrid, Alianza
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Ajoica: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Jojoa, AM (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16749>.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(08), 69-74.
- Luna González, A. (2014). Proceso Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.
- Marín, K., & Atencio, E. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica

- y Ética del Investigador: estudio de un caso. *Omnia*, 14(3), 160-183.
- Ministerio de Trabajo. (2020). Mejor Clima Laboral 2020. Ministerio de Trabajo.  
<https://www.trabajo.gob.ec/mejorclimalaboral/>.
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *Recuperado el, 11*, 2018.
- Mousalli-Kayat, G. (2015). Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa. Mérida.
- Orellana , P. (02 de Junio de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-autocratico.html>
- Ponce, A. (2011). Definición de Organización. México: Fundamentos de gestión empresarial.
- Quiñónez Ku, V. X. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la pontificia universidad católica del ecuador sede Esmeraldas Pucese* (Master's thesis, Quito: Universidad Israel, 2013).
- Quintero, Niria, Nelly Africano, y Elsis Faría. 2008. «CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGOE», 19.
- Roberts, B. (2016). Las nuevas políticas sociales en América Lgatina y el desarrollo de ciudadanía: una perspectiva de interfaz. Austin, Texas: University of Texas at Austin.
- Rodriguez, E. (2015). Factores del clima organizacional en una empresa de manufactura . *Revista Educación en valores* , 23.
- Rojas, R., & Adrián, B. (2018). Clima Organizacional y su influencia en la calidad de servicio del personal de la agencia Huánuco de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco LTDA. 2017.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: ECOE.
- Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y. Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acinad*, 20(4), 67-75.

- Silva, M. (2019). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona: PPU - PROMOCIONES Y PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS.
- Torres, A. (2019). *Propuesta para la mejora de la productividad del personal de una cuenta internacional en un contact center*. [Informe de práctica, ciclos profesionales]. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: Gloria Luz Olguin Sarmiento.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Ajoica: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Orellana, P. (02 de Junio de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-autocratico.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez, E. (2015). Factores del clima organizacional en una empresa de manufactura. *Revista Educación en valores*, 23.
- Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: ESPOCH.
- Vigo Arribasplata, C. (2022). *Relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MF, Cajamarca 2021*. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24562/1/La%20Motivaci%C3%B3n%20Intr%C3%ADnseca%20y%20el%20Clima%20Laboral%20en%20la%20Cooperativa%20de%20Ahorro%20y%20Cr%C3%A9dito%20Rey%20David.pdf>

## 11. ANEXOS

### Cuestionario sobre mi trabajo

**Objetivo:** Evaluar el clima organizacional actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental.

**Instrucciones:** Este cuestionario contiene un conjunto de reflexiones. Su tarea consiste en relacionar estas reflexiones con lo que ocurre en el centro laboral. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Pedimos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a mejorar y desarrollar las condiciones en su centro de trabajo.

Tabla 15

#### *Cuestionario sobre mi trabajo OPS*

No	Reflexiones	Respuesta	
		V	F
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo		
3	La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio		
4	En esta organización se busca que cada cual toma decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación		
9	Aquí las promociones carecen de objetividad		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.		
11	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.		
12	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién tiene que resolverlo.		
15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.		
24	Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		

26	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.		
28	Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.		
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30	Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.		
31	A nuestro superior solo le podemos decir los que quiere oír.		
32	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.		
37	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		
38	Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
39	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
40	Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.		
41	En general el trabajo se hace superficial o mediocremente.		
42	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
43	Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.		
44	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
45	Aquí cada departamento trabaja por su lado.		
46	Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.		
47	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).		
48	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
49	Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.		
50	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.		
51	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
52	Los programas de capacitación son para pocos.		
53	En esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.		
54	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación de este grupo merece reconocimiento.		
57	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico del departamento.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.		
61	El espíritu de equipo de esta organización es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización.		
63	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.		
64	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo.		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la		

	institución.		
67	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.		
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceros.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen al buen desempeño del trabajo.		
70	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		
71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.		
73	Aquí los resultados son fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
76	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.		
77	Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.		
78	Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanentemente.		
79	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.		

Nota: Tomado del instructivo de la OPS. Fuente: OPS (2008)