



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL

TEMA:

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO OSCUS DEL CANTÓN LATACUNGA.

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciatura en Gestión de la Información Gerencial

AUTORES:

Atuña Coque Nayely Nicole

Chinguercela Herrera María Esther

TUTOR:

Ing. Wilson Fabián Trávez Moreno

Latacunga – Ecuador

Agosto 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Atuña Coque Nayely Nicole, con cédula de ciudadanía No. 0550056493 y Chinguercela Herrera María Esther, con cédula de ciudadanía No.0504431644 declaro ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN "EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS DEL CANTÓN LATACUNGA"** siendo el Ing. Wilson Fabián Trávez Moreno Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 08 de agosto del 2024.



Atuña Coque Nayely Nicole

C.C: 0550056493



Chinguercela Herrera María Esther

C.C: 0504431644

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS DEL CANTÓN LATACUNGA” de Atuña Coque Nayely Nicole; Chinguercela Herrera María Esther, de la Carrera Gestión de la Información Gerencial, considero dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normastécnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, febrero 14 del 2024



Ing. Wilson Fabián Trávez Moreno
C.C: 0501854853
TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN


En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Proyecto 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: Atuña Coque Nayely Nicole; Chinguercela Herrera María Esther, con el título del Proyecto de Investigación: **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS DEL CANTÓN LATACUNGA"**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación. Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 23 de Agosto de 2024

Para constancia firman:


Ing. Mónica Patricia Salazar Tapia
C.C: 0502138191
Lector 1 (PRESIDENTE).


Ing. Diego Fernando Jácome Segovia
C.C: 0502554082
LECTOR 2 (MIEMBRO)


Ing. Galo Alfredo Flores Lagla
C.C: 0501857213
Lector 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la salud y fortaleza para no decaer en el transcurso de nuestra carrera.

A nuestros padres por todo el cariño y la confianza depositada en nosotras.

De todo corazón extendemos nuestro agradecimiento a nuestro tutor Wilson Trávez quien fue nuestro guía y un pilar fundamental en todo este proceso.

Nicole y Esther

DEDICATORIA

El siguiente trabajo de investigación se lo dedico a Dios por brindarme la sabiduría necesaria para poder culminar mi investigación.

A mis padres Carmita y Wilson quienes fueron un pilar fundamental en el transcurso de mi carrera, por brindarme su amor y apoyo incondicional, siendo mi inspiración para nunca rendirme y alcanzar mis metas.

A mis sobrinos Lucely y Gabriel quienes con su cariño y locuras llenaron mi vida de felicidad en el transcurso de mi carrera, permitiéndome ser parte de su vida y darme la fuerza para nunca decaer.

Esther Chinguercela

DEDICATORIA

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres Julio y Lorena, por el apoyo incondicional y el esfuerzo por sacarme adelante con tanto sacrificio y amor, también a mi familia por siempre estar presentes en cada paso que doy en mi vida.

Todo este logro alcanzado es dedicado para mi pequeño hermano, ya que ha sido uno de mis pilares fundamentales en mi vida, él ha sido quien me dio ese valor de seguir estudiando y no rendirme, seguir saliendo adelante día tras día, le agradezco a mi hermano Shulyan por siempre estar presente en todo momento importante para mí, con sus pequeñas palabras de aliento y de mucho amor.

Nicole Atuña

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

TITULO: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS DEL CANTON LATACUNGA”

Autor / es:

Atuña Coque Nayely Nicole
Chinguercela Herrera María Esther

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS, situada en el cantón Latacunga. Con el fin de alcanzar este objetivo, se adoptó un enfoque cuantitativo que facilitó la recolección de datos precisos y verificables, permitiendo una evaluación detallada del clima organizacional en la cooperativa. El diseño de la investigación fue de tipo bibliográfico, basado en una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre clima organizacional y estrategias de mejora. Esta metodología bibliográfica permitió construir una base sólida de conocimientos previos y teorías relevantes, sobre las cuales se fundamentaron las recomendaciones. La investigación se clasificó como descriptiva, lo que implicó un análisis detallado y la documentación de las características actuales del clima organizacional sin intervenir directamente en el entorno de estudio. Este nivel descriptivo de la investigación proporcionó una visión clara y comprensiva de las condiciones y problemas presentes en la cooperativa. Para la recolección de datos, se empleó la técnica de encuestas estructuradas, aplicadas a los empleados de la cooperativa. Se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas y escalas de Likert para evaluar diversas dimensiones del clima organizacional, tales como relaciones interpersonales, satisfacción laboral y comunicación interna. El diagnóstico realizado reveló áreas críticas que requerían atención inmediata. Las dimensiones de Relaciones Interpersonales y Satisfacción Laboral presentaron puntuaciones negativas significativas. Estos resultados indicaron problemas en la comunicación entre compañeros y una percepción insatisfactoria respecto a la remuneración y las oportunidades de crecimiento dentro de la cooperativa. Este diagnóstico subrayó la necesidad de implementar estrategias específicas para abordar y mejorar estas áreas problemáticas.

Palabras claves: Comunicación, motivación, clima organizacional, satisfacción laboral

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

THEME: “THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE OSCUS OF LATACUNGA CANTON”

Author:

Atuña Coque Nayely Nicole
Chinguercela Herrera María Esther

ABSTRACT

The research aimed to develop strategies to improve the organizational climate at the OSCUS Savings and Credit Cooperative located in the Latacunga canton. To achieve this goal, a quantitative approach was adopted, which facilitated the collection of precise and verifiable data, allowing for a detailed assessment of the organizational climate within the cooperative. The research design was bibliographic, based on an exhaustive review of existing literature on organizational climate and improvement strategies. This bibliographic methodology provided a solid foundation of prior knowledge and relevant theories, which informed the recommendations. The research was classified as descriptive, involving a detailed analysis and documentation of the current characteristics of the organizational climate without directly intervening in the study environment. This descriptive level of research provided a clear and comprehensive view of the conditions and issues present in the cooperative. For data collection, structured surveys were used, applied to the cooperative's employees. A questionnaire with closed-ended questions and Likert scales was used to evaluate various dimensions of the organizational climate, such as interpersonal relationships, job satisfaction, and internal communication. The diagnosis revealed critical areas requiring immediate attention. The dimensions of Interpersonal Relationships and Job Satisfaction showed significant negative scores. These results indicated issues with communication among colleagues and an unsatisfactory perception regarding compensation and growth opportunities within the cooperative. This diagnosis highlighted the need for specific strategies to address and improve these problematic areas.

Keywords: Communication, motivation, organizational climate, job satisfaction.

AVAL DE TRADUCCION



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: “**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS DEL CANTÓN LATACUNGA**” presentado por: **Atuña Coque Nayely Nicole y Chinguercela Herrera María Esther** egresadas de la Carrera de Gestión de la Información Gerencial perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

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

Latacunga, agosto de 2024

Atentamente,


MSc. Alison Mena-Bartheletty
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0501801252



Índice de contenidos

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i>	v
<i>DEDICATORIA</i>	vi
<i>DEDICATORIA</i>	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
1. INFORMACIÓN GENERAL	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.1. Justificación del proyecto.....	18
3. OBJETIVOS	20
3.1. Objetivo general	20
3.2. Objetivos específicos.....	20
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	22
4.1. Beneficiarios directos	22
4.2. Beneficiarios indirectos.....	22
5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.	22
5.1. Clima organizacional.....	22
5.2. Gestión de Talento Humano.....	23
5.2.1. Definición de Gestión de talento humano.....	24
5.2.2. Capacitación y Desarrollo.....	24
5.3. Bienestar laboral.....	25
5.3.1. Importancia del bienestar laboral.....	25
5.4. Clima organizacional.....	26
5.4.1. Importancia del clima organizacional	29
5.4.2. Componentes del clima organizacional	29
5.4.3. Incidencia del clima organizacional en la empresa.....	30
5.4.4. Características del clima organizacional.....	31
5.4.5. Factores que influyen en el clima organizacional.....	32
5.4.6. Elementos del clima organizacional	34

5.4.7.	Medición del clima organizacional	36
6.	METODOLÓGICA.....	37
6.1.	Enfoque de la investigación	37
6.2.	Diseño de investigación	38
6.3.	Niveles de investigación.....	38
6.4.	Técnica e instrumento de recolección de datos	39
6.5.	Población.....	39
7.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
7.1.	Resultados de Clima Organizacional	40
7.1.1.	Dimensión de Liderazgo	41
7.1.2.	Dimensión de Toma de Decisiones	43
7.1.3.	Dimensión de Satisfacción Laboral	45
7.1.4.	Dimensión de Relaciones Interpersonales	48
7.1.5.	Dimensión de Sentido de Pertenencia.....	50
7.1.6.	Análisis general.....	52
8.	IMPACTOS DEL PROYECTO	54
8.1.	Impactos económicos	54
8.2.	Impactos sociales.....	54
8.3.	Propuesta	55
8.3.1.	Matriz de estrategias	55
8.3.2.	Seguimiento y presupuesto	59
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
9.1.	Conclusiones	66
9.2.	Recomendaciones.....	67
10.	BIBLIOGRAFIA CITADA	68
11.	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Tablas

Tabla 1. Actividades y sistemas de tareas en relación con los objetivos planteados.....	21
Tabla 2. Departamentos de la cooperativa	40
Tabla 3. Dimensiones del instrumento de Clima Organizacional.....	40
Tabla 4. Dimensión de Liderazgo	41
Tabla 5. Dimensión de Toma de decisiones.....	43
Tabla 6. Dimensión de Satisfacción laboral	46
Tabla 7. Dimensión de Relaciones interpersonales	48
Tabla 8. Dimensión de Sentido de pertenencia.....	50
Tabla 9. Resultados por dimensiones del clima organizacional	52
Tabla 10. Problema identificado por cada dimensión del instrumento.....	56
Tabla 11. Matriz de estrategias	57
Tabla 12. Presupuesto para las estrategias.....	59
Tabla 13. Matriz de seguimiento para estrategias de Relaciones Interpersonales.....	61
Tabla 14. Matriz de seguimiento para estrategias de Satisfacción Laboral.....	62
Tabla 15. Matriz de seguimiento para estrategias de Motivación	62
Tabla 16. Matriz de seguimiento para estrategias de Liderazgo.....	63
Tabla 17. Matriz de seguimiento para estrategias de Sentido de Pertinencia.....	65

Índice de Figuras

Figura 1. Dimensión de Liderazgo.....	42
Figura 2. Dimensión de toma de decisiones	44
Figura 3. Dimensión de satisfacción laboral.....	47
Figura 4. Dimensión de relaciones interpersonales	49
Figura 5. Dimensión de sentido de pertenencia	51
Figura 6. Análisis general de las dimensiones	53

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

El clima organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS del cantón Latacunga.

Fecha de inicio: 10- abril de 2023

Fecha de finalización: abril 2024- agosto 2024

Lugar de ejecución:

Barrio centro, parroquia matriz, cantón Latacunga, provincia Cotopaxi, Cooperativa de ahorro y crédito OSCUS.

Facultad que auspicia

Facultad de ciencias administrativas y económicos.

Carrera que auspicia:

Gestión de la información gerencial.

Equipo de Trabajo:

Atuña Coque Nayely Nicole CI: 0550056493

Chinguercela Herrera María Esther CI: 0504431644

Área de Conocimiento:

Gestión administrativa.

Línea de investigación:

Administrativa y económica para el desarrollo humano y social.

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

Gestión administrativa, Servicio al cliente, TIC.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional es un factor determinante en el éxito de cualquier organización, y en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, su relevancia es aún más crítica ya que estas instituciones dependen en gran medida de la calidad de las relaciones internas y del ambiente de trabajo para ofrecer servicios financieros eficientes y confiables a sus socios y clientes. Un clima organizacional positivo no solo fomenta la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también mejora la productividad y la calidad del servicio (Pilligua & Arteaga, 2019), elementos esenciales para mantener la competitividad en un mercado dinámico y en constante evolución. En este contexto, gestionar adecuadamente el clima organizacional se convierte en una prioridad para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, garantizando un ambiente laboral que favorezca tanto el bienestar de los colaboradores como la lealtad de los clientes.

A nivel global, el clima organizacional surge como un elemento clave en la productividad y satisfacción dentro de las organizaciones (Morales Cardona, 2020). El clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente en la empresa, basado en la estructura, los procesos, las prácticas y las políticas internas. Este clima impacta tanto en la satisfacción como en el rendimiento laboral. Un entorno favorable crea las condiciones necesarias para un trabajo decente, y si se aseguran estos aspectos, pueden fomentar el desarrollo humano. En este contexto, un diagnóstico del clima organizacional resulta ser una herramienta extremadamente valiosa, ya que el análisis obtenido permitirá entender la situación actual y tomar medidas adecuadas para crear un entorno en el que tanto los empleados como la organización puedan disfrutar de una experiencia positiva y de crecimiento mutuo.

Según Sumba et al. (2022), el clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones que los individuos y grupos tienen sobre su lugar de trabajo, además de llegar a influir directamente en cómo se sienten las personas dentro de la organización, afectando su comodidad, satisfacción y productividad. Un clima organizacional adecuado puede crear un ambiente agradable y amistoso que favorece el desempeño de los empleados, mientras que un clima desfavorable puede generar malestar y estrés laboral.

En el contexto específico de las cooperativas de ahorro y crédito, un clima organizacional deficiente puede tener consecuencias graves. Así lo afirman Guamangate y Pastuña (2022) al mencionar que una de las principales causas que afectan el funcionamiento de estas cooperativas es la falta de un clima organizacional adecuado. La mala gestión de este clima puede llevar a una atención al cliente de baja calidad, lo que podría resultar en la insatisfacción de los clientes y la pérdida de competitividad en el mercado.

A nivel nacional, las cooperativas de ahorro y crédito se esfuerzan por posicionarse en los mercados de mayor demanda, al mismo tiempo que buscan integrar avances tecnológicos y mejorar sus prácticas productivas en un entorno cada vez más competitivo. En este contexto, el clima organizacional se ha convertido en una herramienta clave para el desarrollo y desempeño de los colaboradores en las distintas áreas de la cooperativa. Un clima laboral favorable no solo potencia la eficiencia y productividad, sino que también es esencial para atraer y retener talento, garantizar un servicio de calidad, y fortalecer la competitividad de la cooperativa en el mercado nacional.

De esta forma, las cooperativas de ahorro y crédito, como la Cooperativa OSCUS Ltda., buscan consolidarse en un mercado altamente competitivo, razón por la cual llegan a experimentar un crecimiento sostenido, motivado por la necesidad de mejorar continuamente su atención al cliente. No obstante, la creciente competencia en el sector,

especialmente con la aparición de cooperativas indígenas que han logrado posicionarse fuertemente, representa un desafío significativo.

La Cooperativa OSCUS, ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, ha mantenido un crecimiento sostenido, enfocado en mejorar la calidad de atención a sus clientes. Para consolidarse como la mejor opción a nivel provincial, es crucial que la cooperativa refuerce su posición en un sector caracterizado por dos niveles de competencia: por un lado, las cooperativas de ahorro y crédito consolidadas, que han construido su reputación y confianza a lo largo de décadas de servicio; y por otro, un fenómeno emergente, representado por las cooperativas del sector indígena, que han logrado un sólido posicionamiento al captar socios tanto en comunidades indígenas como mestizas. Esta creciente competitividad exige a la cooperativa adaptarse y fortalecer su propuesta de valor para mantenerse relevante en un mercado en constante evolución.

La presente investigación se centrará en analizar el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS del cantón Latacunga; buscando identificar los factores que influyen en el clima organizacional de la cooperativa y cómo estos afectan el rendimiento y la satisfacción de los empleados, así como la calidad del servicio prestado a los clientes. Con base en este análisis, se propondrán estrategias para mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, fortalecer la competitividad de la cooperativa en el mercado local.

2.1. Justificación del proyecto

El clima organizacional es fundamental para la dinámica interna de las empresas, ya que afecta directamente la satisfacción de los empleados, su rendimiento y la eficiencia operativa. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS del cantón Latacunga, mantener un ambiente laboral positivo es esencial para asegurar la competitividad y ofrecer un servicio

de alta calidad. Sin embargo, durante la fase preliminar del estudio se identificaron problemas críticos que afectan negativamente este clima: una alta rotación de personal que sugiere problemas en la retención y satisfacción laboral, deficiencias en la comunicación interna que impactan la colaboración y cohesión del equipo, relaciones interpersonales conflictivas que deterioran el ambiente laboral y la falta de programas de integración que impide la creación de un sentido de pertenencia entre los empleados. Este proyecto de investigación se enfoca en analizar y fortalecer el clima organizacional mediante un diagnóstico exhaustivo y la implementación de estrategias para abordar estas áreas críticas, con el objetivo de mejorar la motivación y satisfacción de los empleados, así como fortalecer la posición competitiva de la cooperativa.

Utilidad Práctica

Este proyecto busca abordar estos problemas mediante un diagnóstico detallado del clima organizacional, con el objetivo de desarrollar estrategias específicas para mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y la integración entre los empleados. La implementación de acciones concretas, como el reconocimiento de logros, actividades de integración y mejoras en la comunicación interna, contribuirá a un ambiente laboral más positivo y productivo. Esto, a su vez, elevará la motivación de los empleados y mejorará la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Beneficiarios

El principal beneficiario de este proyecto será el personal de la Cooperativa OSCUS, que experimentará un entorno de trabajo más satisfactorio y motivador. Los clientes también se beneficiarán indirectamente de un servicio de mayor calidad proporcionado por empleados comprometidos y satisfechos. La mejora en la percepción de la cooperativa y en la satisfacción del cliente fortalecerá la posición competitiva de la cooperativa en el mercado.

Aporte Metodológico

El proyecto aplicará un enfoque cuantitativo con un diseño bibliográfico para evaluar el clima organizacional. Utilizando encuestas estructuradas, el estudio recogerá datos precisos sobre las percepciones de los empleados en relación con aspectos críticos como la cooperación, el liderazgo y la compensación. Este enfoque metodológico permitirá desarrollar estrategias basadas en evidencia teórica y empírica, mejorando así la comprensión y el abordaje de las áreas problemáticas identificadas.

Pregunta de investigación:

¿Cómo influye el clima organizacional en el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS del cantón Latacunga?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Establecer estrategias sobre el clima organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS del cantón Latacunga.

3.2. Objetivos específicos

- Fundamentar las bases teóricas sobre el clima organizacional.
- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS del cantón Latacunga.
- Proponer estrategias sobre el clima organizacional en la cooperativa de ahorros y créditos OSCUS del cantón Latacunga.

Tabla 1.*Actividades y sistemas de tareas en relación con los objetivos planteados*

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Fundamentar las bases teóricas sobre el clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica. • Análisis de información. • Utilización de fuentes consultadas. 	5 semanas	<ul style="list-style-type: none"> • Marco conceptual.
Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la cooperativa de horro y crédito OSCUS del cantón Latacunga.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de encuestas • Aplicación del instrumento. 	5 semanas	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de análisis de los resultados
Proponer estrategias sobre el clima organizacional en la cooperativa de ahorros y créditos OSCUS del cantón Latacunga.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estrategias para el clima organizacional. • Selección de estrategias 	6 semanas	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de estrategias

Nota. La tabla presenta las actividades propuestas, sus productos y cronograma en base a cada objetivo de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1. Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos de esta investigación son todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS, integrado por un total de 16 personas entre personal de servicio y administrativo.

4.2. Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos de esta investigación son todos los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS del cantón Latacunga.

5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.

5.1. Clima organizacional

El término "clima organizacional" puede interpretarse de distintas maneras, y se refiere a un conjunto de atributos que caracterizan a una organización, diferenciándola de otras. Estas características suelen ser persistentes a lo largo del tiempo y afectan el comportamiento de las personas dentro de la organización (Guamangate & Pastuña, 2022).

Según Federico et al. (2023), el clima organizacional se refiere a un conjunto de atributos que se perciben en relación con una organización específica y/o sus subsistemas, los cuales pueden ser influenciados por la manera en que la organización interactúa con sus miembros y su entorno laboral.

García y Benavides (2020) establecen que el clima organizacional es una estructura compleja que se puede abordar desde dos perspectivas: lo tangible y lo intangible. Lo tangible se refiere a aspectos objetivos que consolidan el comportamiento

organizacional, mientras que lo intangible se relaciona con la percepción interna dentro de la organización. (p. 61)

Por otro lado, Valle (2020) define el clima organizacional como las percepciones compartidas por un grupo de personas sobre el ambiente laboral, incluyendo factores como supervisión, capacitación, relaciones profesionales, políticas empresariales, comunicación, y procesos administrativos.

Onofre (2021) sostiene que el clima laboral influye en la conducta de los individuos, basándose en sus percepciones y reacciones ante situaciones profesionales, y resalta que el clima laboral depende de las características de la empresa, su organización, y los individuos que la componen, estando todas estas interrelacionadas.

5.2. Gestión de Talento Humano.

Manjarrez et al. (2020), señala que:

(...) la gestión del talento humano se centra en la administración de las personas que trabajan en la organización, destacando que estas personas son portadoras de conocimientos que no pueden separarse de su contexto social ni de la organización que los condiciona y en la cual se materializan. Este conocimiento debe renovarse continuamente, lo que hace que la gestión de recursos humanos y del conocimiento sean procesos interrelacionados. (p. 12)

La gestión del talento humano juega un papel esencial en garantizar el buen funcionamiento y éxito de la organización, facilitando la integración y abarcando una variedad de actividades destinadas a atraer, desarrollar, y retener a los empleados, asegurando así que la organización opere de manera eficiente y alcance sus objetivos estratégicos.

5.2.1. Definición de Gestión de talento humano

Ramírez (2023), define la gestión del talento humano como “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos” (p. 90). Esta definición resalta la importancia de la gestión efectiva de los recursos humanos en una organización.

La gestión del talento humano no solo abarca la implementación de políticas y prácticas administrativas, sino también la atracción, desarrollo, y retención de empleados talentosos. Además, esta gestión busca garantizar que los colaboradores dispongan de oportunidades continuas de capacitación y desarrollo, lo que contribuye a su crecimiento profesional y, a su vez, al éxito de la organización. Un enfoque eficaz en la gestión del talento humano permite crear un entorno de trabajo positivo, mejorar el rendimiento de los empleados y asegurar la alineación de sus objetivos con los estratégicos de la organización.

5.2.2. Capacitación y Desarrollo

La capacitación y desarrollo de los colaboradores reflejan una inversión significativa en sus habilidades y crecimiento profesional. Castrillo (2022) sostiene que:

La capacitación es directamente un desarrollo del talento para una organización, ya que puede actualizar sus habilidades laborales y ser más específicas, utilizando habilidades ‘blandas’ como la comunicación y la resolución de problemas, permitiendo a los empleados disponer de nuevas herramientas. (p. 1)

Este enfoque en la capacitación no solo mejora las competencias técnicas y específicas de los empleados, sino que también fortalece habilidades interpersonales esenciales, como la comunicación y la resolución de conflictos. La capacitación continua es crucial para mantener a los empleados actualizados con las últimas tendencias y tecnologías,

lo que resulta en un mejor desempeño laboral y una mayor adaptabilidad en un entorno cambiante. Además, ofrece a los colaboradores oportunidades de crecimiento profesional, lo que contribuye a su satisfacción y retención dentro de la organización.

5.3. Bienestar laboral

Santana (2023), menciona que el bienestar laboral "está encaminado a favorecer los intereses y derechos sociales de los colaboradores; sin embargo, su necesidad es apoyar y perfeccionar las reglas generales de la empresa, las cuales deben estar enfocadas hacia los esfuerzos y directrices de la organización" (p. 19). Este concepto no solo abarca la ausencia de problemas de salud, sino que también se refiere a la percepción personal o colectiva del entorno profesional.

El bienestar laboral implica un ambiente que promueva la salud física y mental de los empleados, apoyando su desarrollo integral y asegurando un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, se centra en la creación de condiciones que fomenten la satisfacción, la motivación y el compromiso de los colaboradores. Un ambiente de trabajo positivo contribuye a una mayor productividad, disminuye el ausentismo y la rotación de personal, y mejora la calidad general de vida laboral.

5.3.1. Importancia del bienestar laboral

Charria et al. (2022), afirma que "crear estrategias encaminadas a la resolución de conflictos es crucial, ya que la presencia de rumores, la falta de responsabilidad y las malas intenciones pueden deteriorar el clima laboral, generando cansancio, desánimo y deseos de abandonar la empresa" (p. 21). El bienestar laboral tiene un impacto significativo al reducir el estrés derivado de diversos factores dentro de una organización.

Al proporcionar un entorno de trabajo saludable y positivo, se fomenta una mayor motivación entre los empleados, lo que se traduce en un aumento en la productividad y un mejor desempeño en sus tareas. Además, el bienestar laboral contribuye a la satisfacción general de los colaboradores, mejora la retención del personal y fortalece la cohesión del equipo, resultando en un ambiente de trabajo más eficiente y armonioso.

5.4. Clima organizacional

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, el estudio del clima organizacional ha sido objeto de extensas investigaciones desde diversas perspectivas, con el fin de entender su influencia en el comportamiento, la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados (Ulloa, 2024). En la década de 1950, las investigaciones experimentales sobre el clima organizacional se centraron en comprender su impacto en la productividad empresarial. Con el tiempo, el concepto de clima organizacional se ha definido como un factor clave en la motivación y el compromiso de los empleados.

Según Cuenca et al. (2021) indican que el clima organizacional es un fenómeno social constituido por las interacciones entre individuos y las condiciones de trabajo, que otorgan significado a las expectativas individuales y grupales. Muchos autores coinciden en que el clima organizacional es una percepción compartida de las realidades internas de un grupo específico de trabajo. Hoy en día, el clima organizacional se refiere a las condiciones de trabajo que son cada vez más relevantes para la investigación, ya que reflejan cómo las personas perciben aspectos clave de su entorno laboral, como el desempeño, la productividad y las expectativas, impactando directamente en su comportamiento.

El clima organizacional es ahora visto como un constructo multidimensional que abarca no solo las percepciones sobre las condiciones físicas y operativas del trabajo, sino también las interacciones sociales y las dinámicas de grupo. Este enfoque reconoce que el

clima organizacional es una construcción subjetiva que resulta de la interacción entre los empleados y el ambiente de trabajo (Olaz, 2024). Las percepciones compartidas de los empleados sobre aspectos como la justicia organizacional, la calidad de la comunicación, el apoyo de los líderes y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal juegan un papel crucial en la formación del clima organizacional.

Investigaciones más recientes han demostrado que un clima organizacional positivo puede llevar a una mayor satisfacción laboral, menor rotación de personal y mejor rendimiento organizacional (Melati, Moeins, & Tukiran, 2021; Zainal, 2021). La relación entre el clima organizacional y el rendimiento de la empresa ha sido confirmada en diversos estudios, que han encontrado que un buen clima laboral puede aumentar la motivación, la lealtad y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a mejores resultados organizacionales.

Recientes estudios sobre el clima organizacional han abordado el tema desde diferentes ángulos. Tal es el caso de García y Benavides (2020), que dan la definición; “el conjunto de supuestos, valores, normas y artefactos que caracterizan a una organización” (p. 56). Por otro lado, Bustamante et al. (2022) indican que “el clima organizacional se refiere al ambiente laboral entre los miembros de una organización, estrechamente relacionado con el nivel de motivación de los empleados e indicando las características motivacionales del entorno organizacional” (p. 237).

Así, el estudio del clima organizacional busca entender cómo afecta al comportamiento, motivación y rendimiento de los empleados. A lo largo de la historia, numerosos autores han subrayado la relevancia de mejorar las condiciones laborales, fomentar buenas relaciones interpersonales, y fortalecer el sentido de pertenencia y el reconocimiento personal para potenciar la motivación y el desempeño de los empleados. En

la actualidad, es cada vez más crucial investigar cómo las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral influyen en su comportamiento.

Jiménez y Mesa (2023) explican que el clima organizacional abarca:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. (p. 1)

En el contexto empresarial, el clima organizacional es crucial porque actúa como un indicador clave de las relaciones laborales dentro de la organización, ofreciendo una visión sobre el bienestar general de los empleados y sus efectos en la empresa.

Además de las definiciones y enfoques presentados, es fundamental considerar cómo el clima organizacional influye en el éxito global de las empresas, ya que este logra impactar directamente en la satisfacción de los empleados, lo que a su vez afecta su productividad y retención. Un entorno laboral positivo no solo mejora la moral de los empleados, sino que también facilita la comunicación efectiva, la cooperación y la innovación. Investigaciones recientes han mostrado que las organizaciones con un buen clima organizacional tienden a experimentar menores tasas de rotación y mayores niveles de compromiso por parte de sus empleados.

Además, un clima favorable fomenta una cultura de transparencia y apoyo mutuo, creando un círculo virtuoso que beneficia tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto. La capacidad de una organización para gestionar y mejorar su clima organizacional puede, por ende, ser un diferenciador clave en un mercado competitivo, influyendo en su rendimiento y sostenibilidad a largo plazo.

5.4.1. Importancia del clima organizacional

Valle (2020) menciona que “el ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos” (p.2).

Tener un buen clima organizacional ayuda a radicar el desempeño de los empleados, ya que tiene un impacto profundo en la motivación, las actitudes y la satisfacción de los empleados a nivel individual. Por otro lado, la satisfacción determina la eficiencia de los empleados, es decir el clima organizacional está directamente relacionado con la eficacia y desempeño de cada una de las personas que trabajan en dicha empresa.

5.4.2. Componentes del clima organizacional

El clima organizacional está compuesto por varios elementos que influyen en el entorno laboral y el desempeño de los empleados. Entre esto Amaguaña et al. (2023) mencionan los siguientes:

- **Ambiente físico:** Incluye todos los aspectos tangibles del entorno de trabajo, como la disposición del espacio, la calidad de las instalaciones y equipos, el color y diseño de las paredes, la temperatura, y el nivel de contaminación. Un ambiente físico adecuado contribuye al confort y la eficiencia en el trabajo.
- **Características estructurales:** Se refiere a la organización interna de la empresa, incluyendo el tamaño, la estructura formal y el estilo de dirección. Estos factores determinan cómo se distribuyen los recursos y las responsabilidades, afectando la coordinación y la fluidez de los procesos organizacionales.

- **Ambiente social:** Engloban las interacciones entre empleados, el compañerismo, los conflictos entre individuos o departamentos, y la comunicación. Un ambiente social positivo favorece la colaboración y la resolución constructiva de conflictos, mientras que uno negativo puede generar tensiones y malestar.
- **Características personales:** Abarcan las habilidades, actitudes, motivaciones y expectativas de los empleados. Estas características individuales influyen en la manera en que cada persona interactúa con su entorno y sus compañeros, así como en su nivel de satisfacción y rendimiento.
- **Comportamiento organizacional:** Incluye indicadores clave como la productividad, el ausentismo, la rotación de personal, la satisfacción laboral y el nivel de estrés. Estos aspectos reflejan cómo el clima organizacional impacta en el comportamiento y el bienestar de los empleados, y son esenciales para evaluar la eficacia de las políticas de gestión del clima.

5.4.3. Incidencia del clima organizacional en la empresa

Un ambiente de trabajo positivo y bien gestionado puede potenciar la productividad, la satisfacción de los empleados, y su motivación, lo que a su vez mejora la retención del talento y el rendimiento general de la organización (Ulloa, 2024). Cuando el clima organizacional es favorable, los empleados tienden a sentirse más valorados y comprometidos con sus roles, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa y un entorno de trabajo armonioso.

Además, un buen clima organizacional contribuye a la creación de una cultura de colaboración y apoyo, esencial para enfrentar desafíos y alcanzar objetivos organizacionales

(Macías & Vanga, 2021). La percepción positiva del clima también puede atraer a candidatos altamente calificados y mejorar la imagen de la empresa, convirtiéndola en un lugar deseable para trabajar. Así, la gestión eficaz del clima organizacional no solo optimiza el desempeño y la motivación del personal, sino que también fortalece la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

5.4.4. Características del clima organizacional

El clima organizacional está compuesto por una variedad de características que influyen en el ambiente de trabajo y el desempeño general de la organización. Estos aspectos abarcan tanto factores personales de los empleados como elementos relacionados con la gestión, el entorno físico y las dinámicas sociales dentro de la empresa (Govea & Zuñiga, 2020).

- **Liderazgo:** El estilo y la calidad del liderazgo tienen un impacto significativo en el clima organizacional. Los líderes que son comunicativos, justos y motivadores contribuyen a un entorno de trabajo positivo, fomentando la confianza y el respeto entre los empleados.
- **Comunicación:** La forma en que se gestiona la comunicación dentro de la empresa es fundamental para un clima organizacional saludable. La comunicación clara, abierta y bidireccional facilita la comprensión y la colaboración, reduciendo malentendidos y conflictos.
- **Relaciones Interpersonales:** Las interacciones entre empleados y entre estos y sus supervisores influyen considerablemente en el clima laboral. Relaciones laborales positivas y colaborativas crean un ambiente de trabajo armonioso y constructivo.

- **Reconocimiento y Recompensas:** Reconocer y recompensar el buen desempeño de los empleados es esencial para mantener un clima organizacional favorable. Sentirse valorado y recompensado aumenta la motivación y la satisfacción laboral, incentivando un desempeño superior.
- **Condiciones de Trabajo:** Las condiciones físicas del lugar de trabajo, como la seguridad, la comodidad y la adecuación del entorno, afectan cómo los empleados perciben su ambiente laboral. Un entorno bien mantenido y seguro contribuye a un clima positivo.
- **Desarrollo y Crecimiento Profesional:** Las oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento dentro de la empresa son cruciales para un clima organizacional positivo. Los empleados que perciben oportunidades de avance y desarrollo están más comprometidos y satisfechos con su trabajo.
- **Políticas y Prácticas Organizacionales:** Las políticas de la empresa y su implementación afectan el clima laboral. Políticas claras, justas y coherentes ayudan a establecer un ambiente de trabajo equitativo y respetuoso, promoviendo la confianza y la satisfacción entre los empleados.
- **Cultura Organizacional:** La cultura de la empresa, que incluye sus valores, creencias y normas compartidas, juega un papel clave en el clima organizacional. Una cultura que fomente el respeto, la inclusión y el trabajo en equipo contribuye a un entorno laboral positivo y productivo.

5.4.5. Factores que influyen en el clima organizacional

Según Bustamante et al. (2022, pág. 246), diversos factores pueden afectar el clima organizacional, cada uno con un impacto particular en el entorno laboral y el desempeño de los empleados:

- **Individuo:** Las características individuales, como principios, valores, personalidad, motivadores, habilidades, actitudes y niveles de estrés, juegan un papel crucial en el clima organizacional. Las diferencias personales y cómo cada individuo manejan el estrés y sus habilidades pueden influir en su comportamiento y en el ambiente general de trabajo.
- **Grupos:** La dinámica de los grupos dentro de la organización también afecta el clima. Esto incluye la estructura del grupo, la comunicación, los roles y responsabilidades de los miembros, y cómo interactúan entre sí. La cohesión y los conflictos dentro de los grupos pueden influir en el ambiente laboral y en el rendimiento general.
- **Estructura:** La estructura organizativa de la empresa, que abarca la configuración administrativa, las normas, las políticas, las relaciones de poder, y la carga laboral, tiene un impacto significativo en el clima. Una estructura clara y bien definida facilita la comunicación y reduce la presión sobre los empleados, mientras que una estructura caótica puede generar confusión y tensión.
- **Políticas de Personal:** Las políticas relacionadas con la productividad, el reconocimiento, la capacitación, la promoción, los incentivos, y el manejo de salarios y beneficios, afectan directamente el clima laboral. Políticas justas y motivadoras contribuyen a un ambiente positivo, mientras que políticas inadecuadas pueden desmotivar a los empleados y afectar su desempeño.
- **Procesos Organizacionales:** La forma en que se toman decisiones, el nivel de comunicación, las relaciones interpersonales, la confianza, y la dificultad en la ejecución de tareas diarias influyen en el clima organizacional. Procesos bien

definidos y eficientes facilitan un entorno de trabajo armonioso, mientras que procesos deficientes pueden generar desconfianza y frustración.

- **Factores Físicos:** Los aspectos físicos del entorno de trabajo, como la tecnología disponible, las instalaciones, los equipos modernos, y el mobiliario ergonómico, juegan un papel importante. Un entorno bien dotado y cómodo, con buena ventilación e iluminación, contribuye a un clima laboral positivo al mejorar la comodidad y la eficiencia de los empleados.

Estos factores interactúan entre sí y su adecuada gestión es crucial para mantener un clima organizacional saludable y productivo.

5.4.6. Elementos del clima organizacional

Los elementos del clima organizacional comprenden una serie de actitudes y factores que influyen en cómo los empleados perciben su entorno laboral. Estos elementos incluyen aspectos como la comunicación, participación, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, cultura organizacional, recompensas y reconocimiento, ambiente físico, desarrollo profesional y equidad (Cubillos, Velásquez, & Reyes, 2021). Cada uno de estos aspectos es esencial para entender la dinámica dentro de la organización y puede afectar tanto la satisfacción laboral como el rendimiento de los empleados.

La forma en que se gestionen estos elementos puede tener un impacto considerable en la percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo y, por ende, en el éxito general de la organización. A continuación, se realizará un análisis detallado de estos componentes del clima organizacional.

5.3.6.1 Comunicación

La comunicación empresarial se refiere a la interacción, ya sea verbal o escrita, que se realiza entre los colaboradores de una empresa. Su propósito es transmitir información, tanto dentro de la organización, entre el personal y los departamentos, como hacia el exterior, a otras partes interesadas (Pursell, 2023).

5.3.6.2 Liderazgo

El liderazgo consiste en influir en el comportamiento de otras personas para alcanzar objetivos definidos. Según Ruiz y Tautas (2023), el liderazgo se describe como el proceso mediante el cual, a través de la comunicación, los grupos establecen los límites dentro de los cuales sus miembros pueden gestionar situaciones reales o potenciales, tomar decisiones, asumir responsabilidades y asegurar la participación activa de todos.

5.3.6.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias y entendimientos compartidos por los miembros de una organización. Según Cuenca et al. (2021), esta cultura proporciona formas definidas de pensar, sentir y reaccionar, las cuales guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

5.3.6.4 Participación de los trabajadores

La participación se refiere a las actividades que permiten a un mayor número de personas involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que fomentar la participación mejora la calidad y aceptación de las decisiones, al tiempo que contribuye al bienestar de los empleados (Mora & Mariscal, 2019).

5.4.7. Medición del clima organizacional

Actualmente, las estrategias de gestión y desarrollo de los empleados juegan un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales. Según Benítez (2023), en este ámbito se incluyen diversos procesos como: “capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, entre otros. El factor humano es esencial para el progreso de los procesos en cualquier organización” (p. 22).

Además, Benítez (2023) señala que estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que un empleado motivado y satisfecho ofrece un rendimiento óptimo dentro de la organización. En este sentido, la satisfacción laboral puede reducir el ausentismo, mientras que una adecuada motivación fomenta el compromiso de los empleados, quienes tienden a superar las expectativas. Por lo tanto, el autor indica que la encuesta de Clima Organizacional es útil para medir el grado de satisfacción de los empleados, mientras que la motivación requiere un análisis más profundo desde el inicio para identificar qué factores la impulsan.

La evaluación del clima laboral permite conocer cómo perciben los empleados a la organización, identificando tanto su nivel de satisfacción como los problemas y causas de insatisfacción que podrían llevar a actitudes negativas. Para llevar a cabo esta evaluación, es importante examinar la satisfacción laboral, identificar aspectos valorados y aquellos que no lo son, y profundizar en estos temas mediante entrevistas personales o grupos focales. Con la información relevante obtenida, se pueden desarrollar técnicas de gestión adecuadas.

De acuerdo con Daza et al. (2021), la evaluación del clima laboral permite a la organización:

- Identificar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la empresa.

- Proveer una base para planificar e implementar intervenciones que mejoren la calidad de vida laboral, la productividad, la armonía en las relaciones interpersonales y la eficiencia organizacional a corto, mediano o largo plazo.
- Realizar un seguimiento oportuno del desarrollo organizacional y anticipar problemas antes de que afecten la productividad o el ambiente laboral (p. 68).

El clima laboral se puede medir mediante encuestas, entrevistas u observación, y su impacto puede ser positivo o negativo. Con base en los datos recogidos, se pueden establecer estrategias para tomar acciones preventivas y correctivas, así como diseñar propuestas para mejorar el ambiente organizacional.

6. METODOLÓGICA

6.1. Enfoque de la investigación

En esta investigación, se adoptó un enfoque cuantitativo, que se basa en la recolección y el análisis de datos numéricos para evaluar el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS del cantón Latacunga. Este enfoque permitió medir y examinar los resultados relacionados con el problema investigado, con el objetivo de identificar patrones y tendencias mediante datos precisos. La metodología empleada incluyó una encuesta diseñada para explorar cinco dimensiones fundamentales: liderazgo, toma de decisiones, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia. Estas dimensiones proporcionaron una perspectiva integral del clima organizacional y ayudaron a identificar áreas específicas que afectan el ambiente de trabajo dentro de la cooperativa.

6.2. Diseño de investigación

El estudio empleó un método bibliográfico documental y no experimental, lo que implica que no hubo participación activa en las variables examinadas. El objetivo fue sugerir estrategias de mejorar el clima laboral dentro de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS del cantón Latacunga, con enfoque en mejorar la comunicación y potenciar el clima organizacional. Se realizarán encuestas entre los empleados de la cooperativa para determinar su percepción sobre el clima laboral y analizar aspectos internos para lograr este objetivo. El estudio no es experimental y se basa en el análisis de variables reales observadas, sin ninguna alteración de estas variables durante el proceso de investigación.

6.3. Niveles de investigación

La investigación descriptiva se centra en observar, describir y analizar las características de un fenómeno o situación sin intervenir ni manipular las variables. Su objetivo principal es proporcionar una representación detallada y precisa del objeto de estudio, utilizando métodos como encuestas, entrevistas, observación directa y revisión de documentos. Esta investigación se basa en la recopilación de datos sobre el fenómeno tal como ocurre en su entorno natural, y se enfoca en identificar tendencias, patrones y relaciones. Aunque no prueba hipótesis, puede generar nuevas preguntas o hipótesis para estudios futuros al ofrecer una base sólida de información. Se aplica en diversos campos como la sociología, la psicología, el marketing y la salud, entre otros, para comprender mejor cómo y por qué ocurren ciertos eventos o comportamientos.

6.4. Técnica e instrumento de recolección de datos

Se aplicaron la encuesta y el cuestionario como técnicas clave de recolección de datos. La encuesta se utilizó para obtener información de un grupo de personas a través de cuestionarios estructurados, lo que permitió recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre opiniones, comportamientos y características, facilitando la identificación de tendencias y patrones. Asimismo, se empleó el cuestionario para recoger datos específicos y detallados sobre aspectos particulares del objeto de estudio, utilizando preguntas abiertas y cerradas que facilitaron un análisis preciso de la información obtenida.

6.5. Población

La "población objeto de estudio" se refiere al conjunto completo de individuos o unidades que cumplen con los criterios establecidos para una investigación específica y son relevantes para responder a las preguntas de investigación o alcanzar los objetivos del estudio. Esta población incluye todos los elementos que poseen características comunes definidas por el investigador

A continuación, en la tabla 2 se detalla el número de colaboradores por departamentos, de los cuales han sido encuestados para recabar información sobre el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS del cantón Latacunga.

Tabla 2.*Departamentos de la cooperativa*

Áreas	Colaboradores
Cajas	4
Área operativa	3
Área capacitaciones	3
Área créditos	5
Área cobranzas externas	1
Total	16

Nota. La tabla representa al total de los departamentos de la cooperativa

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1. Resultados de Clima Organizacional

A continuación, se presentan las dimensiones que fueron consideradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS del cantón Latacunga. Para poder obtener el respectivo porcentaje de los indicadores por dimensión.

Tabla 3.*Dimensiones del instrumento de Clima Organizacional*

Encuesta 1. Clima organizacional	Cantidad de ítems
Liderazgo	6
Toma de decisiones	6
Satisfacción laboral	6
Relaciones interpersonales	6
Sentido de pertenencia	6

Nota. Descripción de la cantidad de ítems por dimensión.

7.1.1. Dimensión de Liderazgo

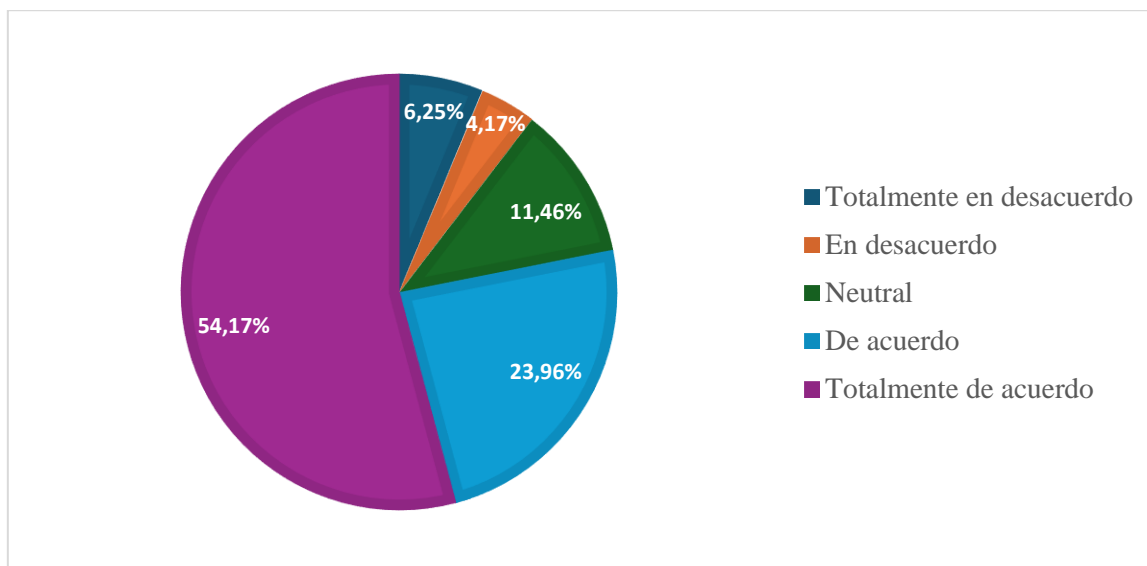
Un liderazgo eficaz crea un ambiente de trabajo positivo, en el que los colaboradores se sienten valorados y apoyados, lo que a su vez fortalece su compromiso con la organización. Por lo tanto, evaluar cómo se percibe el liderazgo dentro de una organización es crucial para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que optimicen el clima organizacional.

Tabla 4.

Dimensión de Liderazgo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. ¿Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta?	1	1	3	5	6	16
2. ¿Mi superior me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño?	1	0	2	4	9	16
3. ¿Mi jefe es tolerante cuanto comento algún error en mi trabajo?	1	0	2	4	9	16
4. ¿En la organización se evita el favoritismo por personas o departamentos?	1	3	2	4	6	16
5. ¿Cuándo tengo inquietudes respecto a una tarea asignada acudo con total confianza a mi superior por ayuda?	1	0	2	3	10	16
6. ¿Mi superior respeta las diferencias de cultura, sexo, religión, etc.?	1	0	0	3	12	16
Total	6	4	11	23	52	96
Frecuencia	6,25%	4,17%	11,46%	23,96%	54,17%	100 %

Nota. Resultados contabilizados para la dimensión de liderazgo

Figura 1.*Dimensión de Liderazgo*

Nota. El gráfico muestra los porcentajes contabilizados para la dimensión de liderazgo

Análisis

Los resultados indican una percepción mayoritariamente positiva en cuanto a la consideración de ideas, retroalimentación sobre desempeño y tolerancia ante errores, con un 68.75% y un 81.25% de respuestas favorables en estos aspectos. La confianza para buscar ayuda y el respeto a la diversidad también recibieron valoraciones altas, con un 62.5% y un 75%, respectivamente. Sin embargo, hay áreas a mejorar, como el favoritismo, con un 25% de desacuerdo, y la receptividad a las ideas, con un 12.5% de insatisfacción, sugiriendo la necesidad de mejorar la comunicación y la equidad.

Interpretación

Los resultados muestran una percepción general positiva entre los empleados respecto a la consideración de sus ideas, la retroalimentación sobre su desempeño y la tolerancia hacia los errores, indicando que la mayoría se siente bien apoyada en estos aspectos. También se valora positivamente la confianza para buscar ayuda y el respeto a la

diversidad, sugiriendo un ambiente de trabajo inclusivo y comprensivo. Sin embargo, algunos empleados expresan preocupaciones sobre el favoritismo y la receptividad a sus ideas, lo que señala áreas donde la organización podría mejorar la comunicación y asegurar una mayor equidad en el entorno laboral.

7.1.2. *Dimensión de Toma de Decisiones*

La toma de decisiones es un factor crucial en el clima organizacional, ya que afecta la autonomía de los empleados y su percepción de participación en la organización. Un proceso de toma de decisiones que sea inclusivo y equitativo fomenta un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y empoderados, lo cual puede mejorar su compromiso y productividad.

Tabla 5.

Dimensión de Toma de decisiones

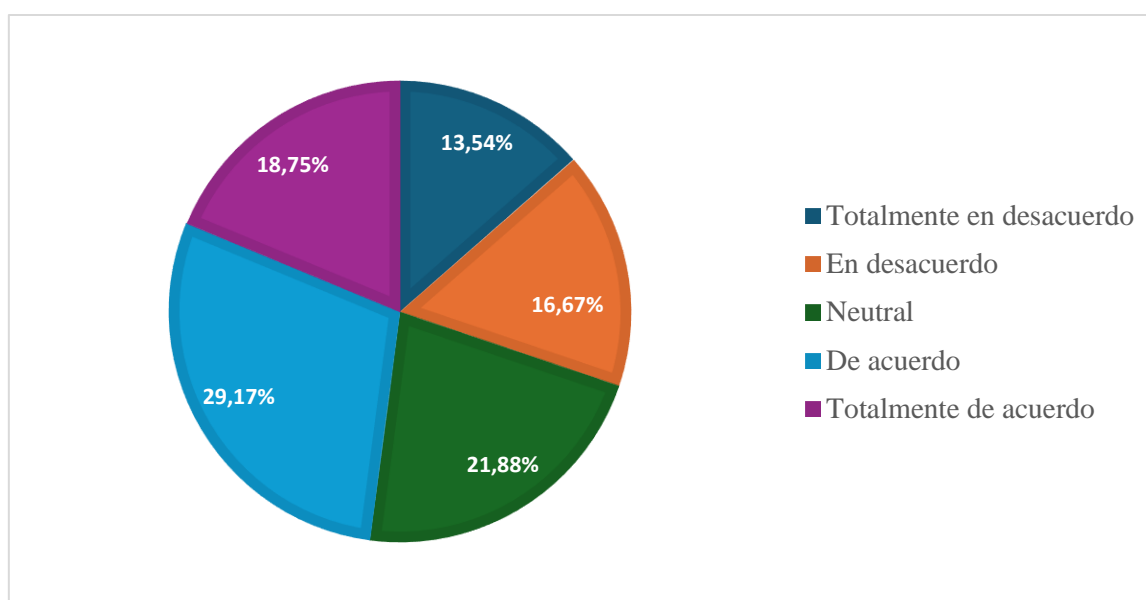
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. ¿Mi opinión es importante a la hora de tomar decisiones que afecten mi trabajo o mi ambiente?	1	2	2	5	6	16
2. ¿La mayoría de las decisiones son tomadas únicamente por la gerencia?	3	1	6	4	2	16
3. ¿Las decisiones suelen tomarse en consenso?	1	2	3	7	3	16
4. ¿Requiero de constante aprobación de mi superior antes de tomar cualquier decisión con respecto a mi trabajo?	0	1	3	7	5	16
5. ¿En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo?	3	5	2	5	1	16

6. ¿Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo?	5	5	5	0	1	16
Total	13	16	21	28	18	96
Frecuencia	13,54%	16,67%	21,88%	29,17%	18,75%	100 %

Nota. Resultados contabilizados para la dimensión de Toma de decisiones.

Figura 2.

Dimensión de toma de decisiones



Nota. El gráfico muestra los porcentajes contabilizados para la dimensión de toma de decisiones

Análisis

En general, los datos indican que los empleados perciben un grado significativo de participación en la toma de decisiones, con un 68.75% que considera que su opinión es importante y un 62.5% que cree que las decisiones se toman en consenso. La autonomía en la toma de decisiones también es valorada, ya que el 75% de los encuestados no siente la necesidad de constante aprobación por parte de sus superiores. Sin embargo, hay cierta ambigüedad en la autonomía permitida en el trabajo, con un 50% en desacuerdo sobre si

pueden tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo. Además, la mayoría de los empleados no perciben una falta de claridad en la resolución de problemas especiales, aunque el 31.25% restante permanece neutral, sugiriendo que podría haber áreas de mejora en la definición de roles y responsabilidades.

Interpretación

Los empleados sienten que sus opiniones son valoradas y que las decisiones se toman de manera colaborativa, sin estar centralizadas en la gerencia. También perciben una buena autonomía, sin necesidad de aprobación constante de los superiores. Sin embargo, hay cierta ambigüedad sobre la libertad para decidir cómo realizar el trabajo, y aunque la mayoría no ve problemas de claridad en la resolución de problemas, algunos aún tienen dudas sobre las responsabilidades. Esto indica una participación y autonomía generalmente positivas, pero con áreas potenciales para mejorar la comunicación y definición de roles.

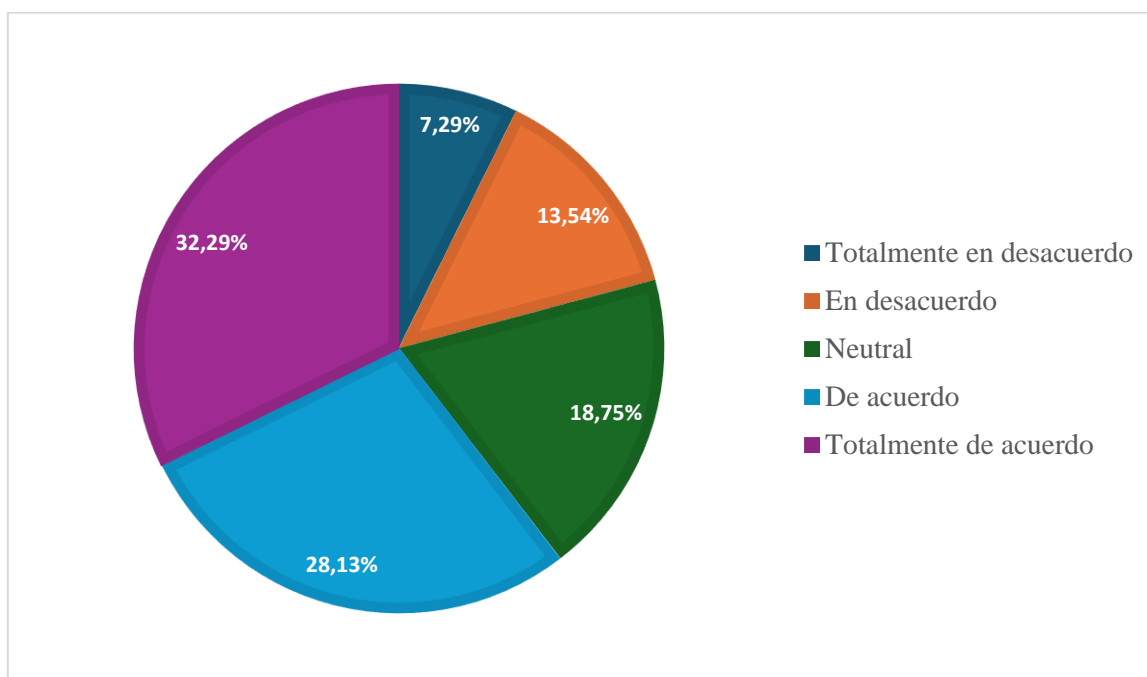
7.1.3. Dimensión de Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un componente fundamental en el clima organizacional, ya que influye directamente en la motivación, el rendimiento y la lealtad de los empleados hacia la organización. Un entorno de trabajo que fomente la satisfacción laboral puede contribuir significativamente al bienestar de los empleados y al éxito general de la empresa.

Tabla 6.*Dimensión de Satisfacción laboral*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. ¿Mi empleo actual contribuye positivamente a mi autorrealización?	0	1	0	6	9	16
2. ¿A menudo me siento presionado por mi trabajo?	2	2	4	5	3	16
3. ¿Considero que mi remuneración actual se corresponde con la cantidad y calidad del trabajo de crecimiento profesional?	3	3	6	2	2	16
4. ¿La organización me proporciona oportunidades de crecimiento profesional?	1	1	2	5	7	16
5. ¿Cuándo hago bien mi trabajo recibo algún tipo de incentivo (felicitaciones, asenso, mayor confianza, capacitación, bono, reconocimiento)?	1	5	5	4	1	16
6. ¿Considero que mi ambiente de trabajo es adecuado (iluminación, aireación, distribución del espacio, etc.)?	0	1	1	5	9	16
Total	7	13	18	27	31	96
Frecuencia	7,29%	13,54%	18,75%	28,13%	32,29%	100 %

Nota. Resultados contabilizados para la dimensión de *Satisfacción laboral*

Figura 3.*Dimensión de satisfacción laboral*

Nota. El gráfico muestra los porcentajes contabilizados para la dimensión de satisfacción laboral.

Análisis

La mayoría de los empleados siente que su trabajo contribuye positivamente a su autorrealización (93.75%) y consideran adecuado su ambiente de trabajo (87.5%). Sin embargo, hay una insatisfacción notable con la remuneración (37.5% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo) y los incentivos recibidos (37.5% en desacuerdo o neutral), mientras que el 50% experimenta algún nivel de presión laboral. Mejorar la compensación y el reconocimiento podría ser clave para aumentar la satisfacción general y el compromiso.

Interpretación

La mayoría de los empleados siente que su trabajo les ayuda a alcanzar una mayor autorrealización y considera que el ambiente de trabajo es adecuado. Sin embargo, hay una preocupación significativa respecto a la remuneración y los incentivos, ya que muchos

sienten que estos no corresponden a la calidad y cantidad de su trabajo. Además, un número considerable de empleados experimenta presión en su trabajo. Abordar estos aspectos, especialmente la compensación y el reconocimiento, podría mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

7.1.4. Dimensión de Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales dentro de una organización son un factor crucial que influye directamente en el clima organizacional, la colaboración y la productividad. Un entorno de trabajo en el que prevalecen las relaciones saludables y de confianza puede fomentar un mayor compromiso y satisfacción laboral, mientras que tensiones o desconfianzas pueden generar conflictos y reducir la eficiencia.

Tabla 7.

Dimensión de Relaciones interpersonales

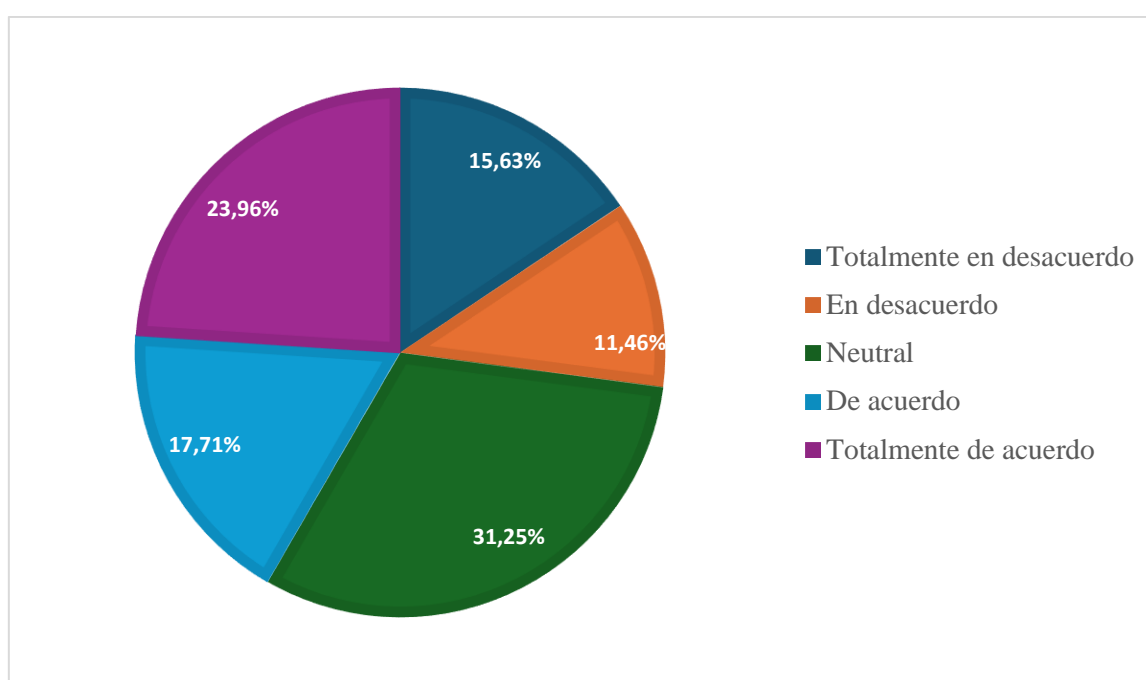
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. ¿Mantengo una excelente relación con mi jefe?	0	0	1	5	10	16
2. ¿Existe una relación de confianza y apoyo entre compañeros?	2	1	6	3	4	16
3. ¿Con frecuencia se oculta cierta información y conocimientos para lograr mejores resultados?	7	6	2	0	1	16
4. ¿Mis compañeros y yo compartimos información y conocimientos para lograr mejores resultados?	0	1	6	3	6	16
5. ¿Considero que mis compañeros son además mis amigos?	4	0	8	3	1	16

6. ¿Existen tensiones con mis compañeros de trabajo?	2	3	7	3	1	16
Total	15	11	30	17	23	96
Frecuencia	15,63%	11,46%	31,25%	17,71%	23,96%	100 %

Nota. Resultados contabilizados para la dimensión de Relaciones interpersonales.

Figura 4.

Dimensión de relaciones interpersonales



Nota: El gráfico muestra los porcentajes contabilizados para la dimensión de relaciones interpersonales.

Análisis

La mayoría de los encuestados tiene una excelente relación con su jefe y percibe alta transparencia en el equipo, pero la confianza y el apoyo entre compañeros son limitados, con solo el 43.75% considerando una buena relación de apoyo. Aunque la mayoría cree que se comparte información (56.25%), la percepción de amistad entre compañeros es baja (25%), y un cuarto reporta tensiones en el equipo.

Interpretación

La mayoría de los encuestados está satisfecha con su relación con el jefe y no ve ocultamiento de información, pero la confianza y el apoyo entre compañeros son limitados. La percepción de amistad es baja y algunos reportan tensiones en el equipo. En general, la relación con la dirección y la transparencia son buenas, pero la colaboración y el apoyo entre compañeros necesitan mejorar.

7.1.5. Dimensión de Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia dentro de una organización es un indicador clave de la identificación de los empleados con los valores, metas y cultura de la empresa. Un alto sentido de pertenencia suele traducirse en mayor compromiso, lealtad y disposición para contribuir al éxito de la organización.

Tabla 8.

Dimensión de Sentido de pertenencia

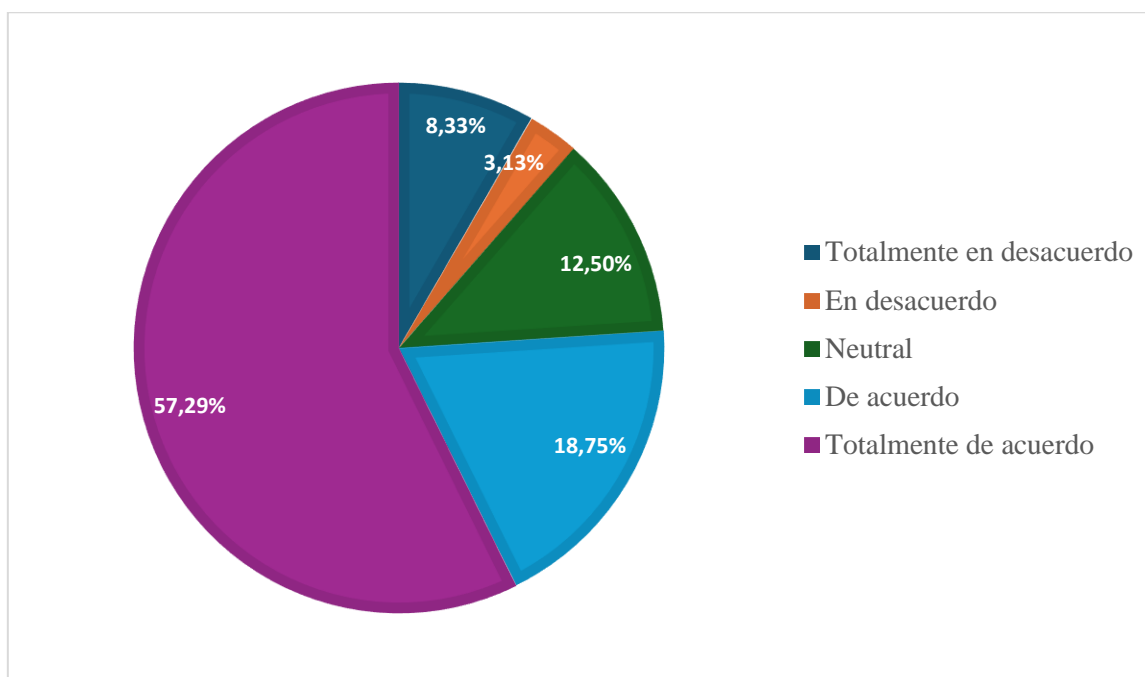
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. ¿Conozco cuáles son la misión y visión de la organización?	0	0	2	7	7	16
2. ¿Si tengo quedarme más tiempo en la oficina para culminar con una tarea, lo hago?	0	0	1	5	10	16
3. ¿El trabajo que realizo es importante para lograr las metas de la organización?	0	0	1	1	14	16
4. ¿Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperando, para ayudar a esta organización a ser exitosa?	0	0	1	2	13	16

5. ¿Si pudiera cambiaria de trabajo porque no me siento parte de esta organización?	8	2	5	0	1	16
6. ¿Siempre comento a mis amigos y familia que esta organización es un gran lugar para trabajar?	0	1	2	3	10	16
Total	8	3	12	18	55	96
Frecuencia	8,33%	3,13%	12,50%	18,75%	57,29%	100 %

Nota. Resultados contabilizados para la dimensión de sentido de pertenencia

Figura 5.

Dimensión de sentido de pertenencia



Nota: El gráfico muestra los porcentajes contabilizados para la dimensión de sentido de pertenencia

Análisis

El análisis de los resultados revela que una gran mayoría de los encuestados (57.29%) está completamente de acuerdo en que se esfuerzan al máximo para contribuir al éxito de la organización y consideran que su trabajo es importante para alcanzar las metas

organizacionales. La disposición a quedarse más tiempo en la oficina también es alta, con un 62.5% de los participantes de acuerdo o totalmente de acuerdo en hacerlo si es necesario. Además, el 62.5% habla positivamente de la organización a amigos y familiares.

Interpretación

Los resultados muestran un alto nivel de compromiso y satisfacción entre los encuestados. La mayoría valora su trabajo como crucial para las metas de la organización, está dispuesta a hacer un esfuerzo adicional y habla positivamente de la empresa. Pocos consideran cambiar de trabajo por no sentirse parte de la organización, indicando una fuerte identificación y satisfacción general con el rol y la empresa.

7.1.6. Análisis general

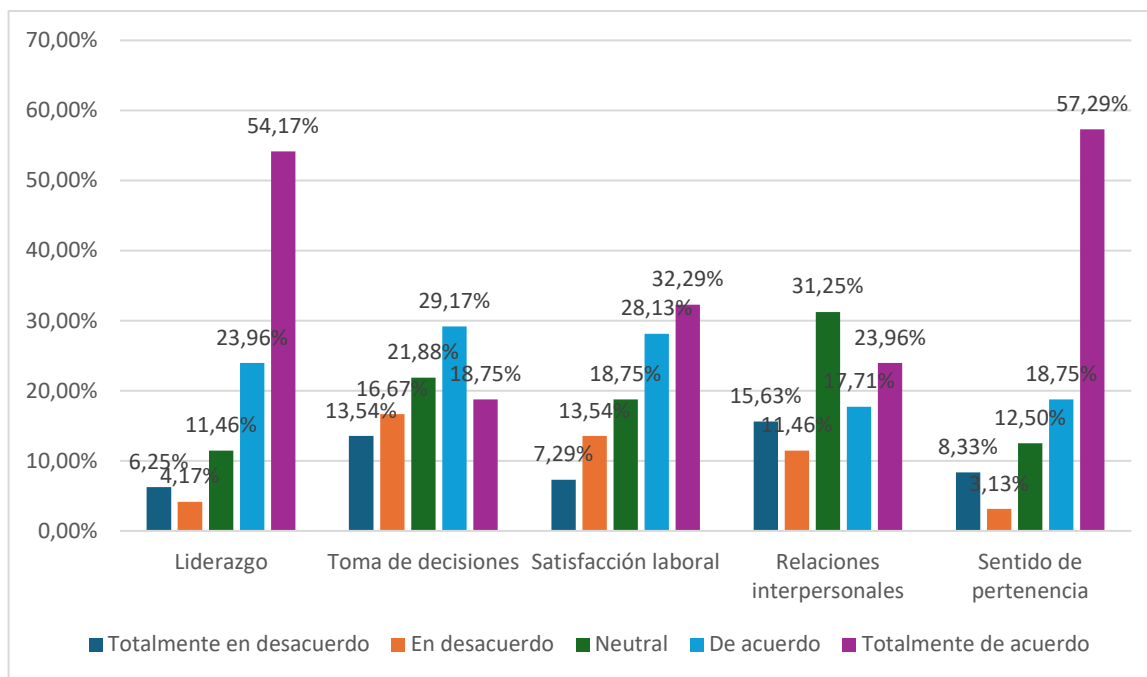
En base a los resultados previos, se tiene el siguiente análisis general de cada una de las dimensiones que incluyen el clima organizacional, lo cual también es vital para la redacción de la propuesta para la Cooperativa.

Tabla 9.

Resultados por dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Liderazgo	6,25%	4,17%	11,46%	23,96%	54,17%
Toma de decisiones	13,54%	16,67%	21,88%	29,17%	18,75%
Satisfacción laboral	7,29%	13,54%	18,75%	28,13%	32,29%
Relaciones interpersonales	15,63%	11,46%	31,25%	17,71%	23,96%
Sentido de pertenencia	8,33%	3,13%	12,50%	18,75%	57,29%

Nota. Resultados contabilizados del clima organizacional.

Figura 6.*Análisis general de las dimensiones*

Nota. El gráfico muestra resultados contabilizados del clima organizacional.

El análisis de las dimensiones muestra que el liderazgo y el sentido de pertenencia son las áreas más fuertes, con el 54.17% y el 57.29% de los encuestados, respectivamente, expresando total satisfacción. La satisfacción laboral también es positiva, con un 32.29% totalmente satisfecho, aunque un 38.58% está en desacuerdo o neutral. En contraste, la toma de decisiones presenta una mayor dispersión, con un 29.17% de acuerdo y un 18.75% totalmente de acuerdo, pero un significativo 32.21% en desacuerdo o neutral. Las relaciones interpersonales revelan un 31.25% neutral y solo un 23.96% totalmente de acuerdo, sugiriendo la necesidad de mejorar la dinámica entre compañeros. En general, mientras el liderazgo y el sentido de pertenencia son sólidos, la toma de decisiones, la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales requieren atención.

8. IMPACTOS DEL PROYECTO

8.1. Impactos económicos

La presente investigación tendrá un notable impacto económico en la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS al fomentar un ambiente laboral cómodo y motivador. Un clima organizacional positivo aumentará la productividad y estimulará la creatividad de los colaboradores, mejorando la eficiencia y los procesos, lo que a su vez incrementará la rentabilidad. Además, al reducir los costos asociados a la rotación de personal y disminuir el ausentismo por problemas de salud relacionados con el estrés, se optimizarán los recursos. Un entorno laboral saludable también mejorará la satisfacción de los empleados y, por ende, el servicio al cliente, promoviendo una mayor lealtad y aumento de ingresos. En conjunto, la investigación busca no solo elevar la productividad y satisfacción interna, sino también beneficiar a los clientes y asegurar el crecimiento sostenible de la cooperativa.

8.2. Impactos sociales

El presente proyecto investigativo sobre el clima organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS ha revelado diversos impactos sociales significativos. Primero, un buen clima organizacional mejora la retención de talento al reducir la rotación del personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. Además, fomenta la innovación y creatividad en un ambiente positivo y colaborativo, permitiendo el desarrollo de nuevos productos y servicios que benefician tanto a la cooperativa como a sus miembros. También fortalece la cultura organizacional al promover valores compartidos, confianza y cooperación, lo que mejora la moral del equipo. Por último, un ambiente laboral saludable contribuye a una imagen favorable de la cooperativa en la comunidad, atrayendo más clientes y fortaleciendo su relación con la sociedad, generando un impacto social y económico positivo.

8.3. Propuesta

8.3.1. *Matriz de estrategias*

La matriz de estrategias es una herramienta fundamental para planificar y estructurar las acciones necesarias para abordar las áreas de mejora identificadas en el clima organizacional. Esta matriz permite organizar las estrategias en función de las dimensiones evaluadas y establecer acciones concretas, responsables, recursos necesarios y plazos para su implementación.

Al definir claramente cada estrategia y su correspondiente plan de acción en relación con los resultados obtenidos, la cooperativa puede asegurar un enfoque sistemático y coordinado para mejorar el ambiente laboral, fortalecer las relaciones interpersonales, aumentar la satisfacción laboral y promover un sentido de pertenencia entre los empleados. Bajo esta premisa, se tiene la siguiente tabla que describe el problema identificado por cada dimensión del instrumento aplicado, además de la estrategia sugerida para dicho problema.

Tabla 10.*Problema identificado por cada dimensión del instrumento*

Dimensión	Pregunta	Problema identificado	Estrategia relacionada
Relaciones interpersonales	3, 5, 6	Ocultamiento de información, falta de amistad entre compañeros, tensiones laborales.	Implementar capacitaciones en habilidades comunicativas, realizar actividades de integración y crear un ambiente de confianza.
Toma de decisiones	2, 5, 6	Centralización en la toma de decisiones, falta de autonomía y claridad en la asignación de responsabilidades.	Promover la toma de decisiones en equipo, fomentar la autonomía en el trabajo y clarificar roles y responsabilidades.
Satisfacción laboral	2, 3, 5	Presión laboral, percepción de remuneración inadecuada, falta de incentivos.	Implementar programas de reconocimiento, ajustar la remuneración acorde al desempeño, mejorar las condiciones laborales.
Liderazgo	4	Percepción de favoritismo y falta de igualdad.	Establecer políticas claras de equidad, fomentar la igualdad de oportunidades y supervisar la imparcialidad en la organización.
Sentido de pertenencia	5	Desconexión con la organización y deseo de cambiar de trabajo.	Fortalecer la comunicación sobre la misión y visión, desarrollar programas de integración y compromiso organizacional.

Nota. Presentación de aspectos críticos identificados en cada dimensión del clima organizacional.

Tabla 11.*Matriz de estrategias*

Dimensión	Área de Mejora	Estrategia	Acciones Específicas	Responsable	Recursos Necesarios	Tiempo
Relaciones Interpersonales	Falta de confianza y comunicación efectiva	Implementar programas de comunicación y talleres de relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones periódicas para fomentar la comunicación abierta. • Ofrecer capacitaciones en habilidades comunicativas. • Facilitar canales de comunicación transparentes. 	Departamento de Recursos Humanos	Materiales para talleres, facilitadores	3 meses
Satisfacción Laboral	Baja satisfacción y motivación	Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un programa de incentivos y premios. • Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. • Implementar un sistema de retroalimentación regular y constructiva. 	Dirección General	Presupuesto para incentivos, programa de capacitación	6 meses

Motivación	Insuficiente reconocimiento y oportunidades de desarrollo	Crear programas de desarrollo profesional y personal	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de capacitación continua. • Establecer un plan de carrera para los empleados. • Proveer feedback regular y constructivo. 	Departamento de Desarrollo	Presupuesto para capacitación y desarrollo	6 meses
Liderazgo	Percepción negativa del liderazgo	Fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar talleres y entrenamientos en liderazgo. • Fomentar un liderazgo inclusivo y participativo. • Evaluar y mejorar las prácticas de gestión. 	Equipo de Formación y Desarrollo	Materiales de formación, expertos en liderazgo	4 meses
Sentido de Pertenencia	Falta de identificación con la misión y visión de la organización	Reforzar la comunicación de la misión, visión y valores de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar sesiones informativas sobre la misión y visión. • Organizar eventos de integración y team building. • Promover historias de éxito dentro de la organización. 	Departamento de Comunicación	Materiales informativos, recursos para eventos	3 meses

Nota. Los plazos y recursos indicados son estimaciones y pueden ajustarse según las necesidades específicas y la disponibilidad dentro de la organización.

8.3.2. Seguimiento y presupuesto

En primer lugar, se cuenta con una tabla de presupuestos en base a las estrategias propuestas en la Tabla 10, siendo este presupuesto un estimado por año para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Tabla 12.

Presupuesto para las estrategias

Estrategia	Descripción	Costo
Implementación de reuniones periódicas	Realización de reuniones mensuales para mejorar la comunicación entre empleados.	\$200
Capacitaciones en habilidades comunicativas	Cursos y talleres para mejorar las habilidades de comunicación y escucha activa.	\$2,000
Establecimiento de programas de capacitación y desarrollo profesional	Cursos de formación continua y desarrollo de habilidades para el personal.	\$3,000
Ofrecimiento de incentivos y recompensas	Premios y reconocimientos para motivar y recompensar el buen desempeño.	\$1,500
Mejora en las condiciones del ambiente laboral	Inversiones en la adecuación de espacios de trabajo y mejora en las instalaciones.	\$2,500
Creación de un buzón de feedback continuo	Implementación de un buzón para recibir y gestionar feedback de los empleados.	\$800

Nota. Presupuesto estimado en base a las estrategias de la propuesta.

La matriz de seguimiento es una herramienta clave para monitorear el progreso de las estrategias implementadas con el fin de mejorar el clima organizacional. Permite verificar la efectividad de las acciones emprendidas, asegurar que se cumplan los plazos establecidos y hacer ajustes necesarios en caso de desviaciones. Esta matriz incluye;

1. **Indicadores de Evaluación:** Estos son los parámetros clave para medir el éxito de la estrategia. Incluyen tanto indicadores cuantitativos (como la asistencia a talleres) como cualitativos (como la percepción de mejora en la comunicación).
2. **Responsables:** Se identifican las personas o departamentos encargados de ejecutar, supervisar y revisar la estrategia.
3. **Plazos para la Revisión:** Establecen el tiempo en el que se debe revisar el progreso de la estrategia, permitiendo ajustes si es necesario.
4. **Mecanismos de Retroalimentación:** Aquí se definen los métodos que se utilizarán para obtener feedback y ajustar la estrategia si es necesario. Esto incluye encuestas, reuniones, entrevistas, y análisis de datos recopilados.

A continuación, se presentan las matrices de seguimiento por cada una de las estrategias definidas con anterioridad.

Tabla 13.*Matriz de seguimiento para estrategias de Relaciones Interpersonales*

Indicadores de evaluación	Método de medición	Responsables	Plazos meses	Inicio	Fin	Meta%	Estado
Participación en los talleres de relaciones interpersonales	Número de empleados que asisten						
Mejoras en la comunicación interna	Reducción de quejas sobre malentendidos						
Incremento en la colaboración entre compañeros	Aumento en el intercambio de información y trabajo en equipo						
Reducción de conflictos laborales	Disminución en el número de reportes de conflictos interpersonales						
Satisfacción con los programas de formación	Porcentaje de empleados satisfechos con los talleres						

Nota. Descripción detallada de los indicadores de seguimiento para una estrategia en específico.

Observaciones:.....

Firma responsable seguimiento

Firma responsable actividad

Tabla 14.*Matriz de seguimiento para estrategias de Satisfacción Laboral*

Indicadores de evaluación	Medidores	Responsable	Plazos meses	Inicio	Fin	Meta %	Estado
Mayor cantidad de empleados reconocidos mensualmente	Número de empleados reconocidos						
Satisfacción de los empleados con el sistema de recompensas	Índices en encuestas de satisfacción						
Aumento en la motivación laboral	Índices en encuestas de clima laboral						
Impacto en el desempeño laboral	Mejora en el cumplimiento de metas)						
Participación en el programa de recompensas	Porcentaje de empleados que participan y son elegibles)						

Nota. Descripción detallada de los indicadores de seguimiento para una estrategia en específico.

Observaciones:.....

Firma responsable actividad

Firma responsable actividad

Tabla 15.*Matriz de seguimiento para estrategias de Motivación*

Indicadores de evaluación	Método de medición	Responsables	Plazos meses	Inicio	Fin	Meta %	Estado
Programas de desarrollo profesional implementados	Cantidad de programas						
Satisfacción de los empleados con los programas	Índices de satisfacción						
Aumento en la retención de empleados	Porcentajes de retención de los empleados						
Progreso en las metas de desarrollo personal y profesional	Índices de evaluación de desempeño						
Impacto en la promoción interna	Número de promociones internas						

Nota. Descripción detallada de los indicadores de seguimiento para una estrategia en específico.

Observaciones:.....

Firma responsable actividad

Firma responsable actividad

Tabla 16.

Matriz de seguimiento para estrategias de Liderazgo

Indicadores de evaluación	Método de medición	Responsables	Plazos meses	Inicio	Fin	Meta%	Estado
Número de capacitaciones de liderazgo realizadas	Cantidad de capacitaciones realizadas						
Mejora en las evaluaciones de desempeño de los líderes	Calificaciones de desempeño de líderes						
Reducción en los conflictos laborales	Cantidad de reportes de conflictos						
Aumento en la satisfacción de los empleados con sus supervisores	Índice de satisfacción de empleados						
Incremento en la eficacia de la toma de decisiones	Tiempos de respuesta						

Nota. Descripción detallada de los indicadores de seguimiento para una estrategia en específico.

Observaciones:.....

Firma responsable actividad

Firma responsable actividad

Tabla 17.*Matriz de seguimiento para estrategias de Sentido de Pertinencia*

Indicadores de evaluación	Método de medición	Responsables	Plazos meses	Inicio	Fin	Meta%	Estado
Aumento de empleados que demuestran conocimiento de la misión, visión y valores	Porcentaje de empleados con este conocimiento						
Mayor comunicación interna sobre misión, visión y valores	Número de iniciativas de comunicación						
Incremento en la alineación de los objetivos individuales con la misión y visión	Indicadores de desempeño entre los empleados						
Participación en actividades organizadas en torno a los valores corporativos	Porcentajes de participación						
Reducción en la rotación de personal asociado a la falta de alineación con la cultura organizacional	Tasas de rotación del personal						

Nota. Descripción detallada de los indicadores de seguimiento para una estrategia en específico.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

- La investigación ha permitido consolidar una comprensión sólida de las bases teóricas del clima organizacional, destacando su impacto en la productividad y la satisfacción de los empleados. El clima organizacional se define por la percepción que tienen los empleados sobre su ambiente de trabajo, abarcando aspectos como la cultura organizacional, políticas, comunicación, liderazgo, y motivación. Un ambiente laboral positivo no solo mejora la eficiencia y el compromiso, sino que también fomenta la lealtad y el bienestar de los trabajadores.
- El diagnóstico del clima organizacional en la Cooperativa OSCUS reveló áreas críticas que necesitan atención, como lo son las dimensiones de Relaciones Interpersonales y Satisfacción Laboral que mostraron puntuaciones negativas significativas, indicando problemas en la comunicación entre compañeros y una percepción insatisfactoria respecto a la remuneración y oportunidades de crecimiento. En contraste, las dimensiones de Liderazgo y Sentido de Pertenencia mostraron resultados más positivos, aunque también se identificaron áreas para mejorar.
- Las estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional se basan en los resultados del diagnóstico y abordan directamente las áreas críticas identificadas, llegando a incluir la implementación de programas de comunicación y relaciones interpersonales, el establecimiento de sistemas de reconocimiento y recompensas, la creación de programas de desarrollo profesional y personal, el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, y la mejora de la comunicación sobre la misión y visión de la cooperativa.

9.2. Recomendaciones

- Para profundizar en la teoría del clima organizacional, se recomienda continuar con el análisis de diferentes modelos y teorías que exploren más a fondo cómo los factores individuales y organizacionales interactúan para influir en el clima laboral. La inclusión de estudios de caso y la revisión de literatura actualizada pueden enriquecer la comprensión teórica y proporcionar nuevas perspectivas para la aplicación práctica.
- Se recomienda implementar un plan de acción enfocado en mejorar las áreas de Relaciones Interpersonales y Satisfacción Laboral, ya que es crucial abordar las deficiencias en la comunicación y el reconocimiento de los empleados para aumentar la satisfacción y el compromiso general. Como complemento, se deben realizar encuestas de seguimiento para monitorear los cambios y ajustar las estrategias según las necesidades emergentes.
- Se recomienda seguir la matriz de estrategias y seguimiento elaborada para asegurar la implementación efectiva de las propuestas, además de ser revisadas periódicamente para evaluar su impacto y realizar ajustes necesarios. Es fundamental fomentar una cultura de retroalimentación continua para asegurar que las acciones implementadas respondan adecuadamente a las necesidades y expectativas de los empleados. Además, es aconsejable promover la participación de todos los niveles de la organización en el proceso de mejora para lograr un impacto positivo y duradero en el clima organizacional.

10. BIBLIOGRAFIA CITADA

- Amaguaña, J., Ramón, D., Matamoros, C., & Borja, D. (2023). Organizational Climate and Job Satisfaction Factors, and Influence on Administrative Secretaries. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687-699. doi:10.33386/593dp.2024.1.1351
- Benítez, L. A. (2023). *Medición y análisis del clima organizacional en un centro de formación deportiva en la Ciudad de Medellín*. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Bustamante, R., Gonzabay, P., & Peñafiel, N. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261.
- Castrillo, V. (2022, agosto 19). *Habilidades para el trabajo: ¿Qué son y cuáles son las más demandadas?* Obtenido de Factor Trabajo: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/habilidades-para-el-trabajo-que-son-y-cuales-son-las-mas-demandadas/>
- Charria, V., Romero, M., & Sarsosa, K. (2022). Bienestar laboral y condiciones de trabajo en docentes de primaria y secundaria. *CES Psicología*, 15(3), 63-80. doi:10.21615/cesp.5984
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2021). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que emerge al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios*, 5(10), 69-73. doi:10.1016/S2215-910X(14)70012-6
- Cuenca, W., Jaramillo, M., Zhapa, A., Rios, J., & Benítez, J. (2021). Caracterización del clima organizacional: caso Instituto Tecnológico Superior "Ismael Pérez Pazmiño", ISTIPP. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 610-628. doi:10.23857/dc.v7i3.2015

- Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(1), 65-76. doi:10.18359/rfce.4233
- Federico, O., Díaz, F., & Carrasco, M. (2023). Clima y satisfacción laboral como predictores de la felicidad en el trabajo en una muestra de funcionarios del sector salud mexicano. *Contaduría y Administración*, 69(3), 231-253. doi:10.22201/fca.24488410e.2024.5138
- García, F., & Benavides, E. (2020). *Administración. Clima organizacional*. [Tesis] Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Govea, K., & Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral. *Revista investigación y negocios*, 13(21), 15-22. doi:10.38147/inv&neg.v13i21.80
- Guamangate, G., & Pastuña, V. (2022). *Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Cantón La Maná, año 2020*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Jiménez, M., & Mesa, K. (2023). *Clima organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito Occidental periodo 2022–2023*. [Tesis] Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Macías, E. K., & Vanga, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567.
- Manjarrez, N., Boza, J., & Moncayo, O. (2020). La gestión del talento humano: un nuevo enfoque desde la gestión del conocimiento y la información. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(34), 1-20.

- Melati, B., Moeins, A., & Tukiran, M. (2021). The relationship between the organizational climate and work motivation with the commitment to the organization. *International journal of social policy and law (IJOSPL)*, 2(2), 22-36. doi:10.8888/ijospl.v2i2.40
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas contemporáneos*, 7(100), 1-11.
- Olaz, Á. (2024). Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica. *Revista Internacional de Organizaciones*, 17(07), 1-12. doi:10.17345/rio31.458
- Onofre, L. (2021). *Influencia del estrés laboral en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas n. ° 1, Quito, en el año 2019*. [Tesis de posgrado] Universidad Andina Simón Bolívar.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 27-30.
- Pursell, S. (2023, febrero 24). *¿Qué es la comunicación empresarial? Introducción completa*. Obtenido de Blog: <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-empresarial>
- Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. doi:10.33890/innova.v8.n2.2023.2234
- Ruiz, A., & Tautas, M. (2023). *Prácticas del liderazgo transformacional en la gestión efectiva de los colaboradores del área de facturación de la empresa de obras sanitarias de pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P.* [Tesis de posgrado] Universidad de Nariño.

- Santana, M. (2023). *Programa de bienestar laboral para los colaboradores de una empresa de producciones varias de Ambato*. [Tesis de posgrado] Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261.
- Ulloa, A. R. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Revista Dilemas Contemporaneos*, 11(2), 1-17. doi:10.46377/dilemas.v11i2.4024
- Valle, C. (2020). Diagnostico del clima organizacional en una empresas en Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-33. doi:781-1-3208-1-10-20200717