



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

**PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL CASO DE ESTUDIO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA
LTDA.**

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

Autor
Mena Taco Karla Vanessa

Tutor
Vizquete Achig Marcela Patricia Mgs

**LATACUNGA –ECUADOR
2020**

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.” presentado por Mena Taco Karla Vanessa, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas.

CERTIFICO

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

Latacunga, agosto, 12, 2020

.....
Mgs. Marcela Patricia Vizuete Achig
CC.: 0502387590

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, agosto, 17 de 2020

.....
MSc. Libia Dolores Almeida Lara
050179799-7
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
MSc. Myriam Lorena Merino Rosero
060325889-8
LECTOR 2

.....
MSc. Angelita Marlene Salazar Corrales
050196922-4
LECTOR 3

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi familia, en especial mi madre por su apoyo y confianza, por estar siempre conmigo en los momentos más difíciles con el cariño de siempre.

A mi esposo, por su amor y ayuda porque siempre juntos hemos cumplido nuestras metas juntos.

Karla Vanessa Mena Taco

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme salud, sabiduría y fortaleza para culminar el presente trabajo de investigación

A la Mgs. Marcela Vizuete y a Lenin Guerra PhD. por su asesoría, paciencia y conocimientos impartidos.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina por la valiosa información y apertura brindada.

Karla Vanessa Mena Taco

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

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

Latacunga, agosto 12 de 2020

.....
Ing. Karla Vanessa Mena Taco
050343135-5

RENUNCIA DE DERECHOS

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

Latacunga, agosto, 12, 2020

.....
Karla Vanessa Mena Taco
050343135-5

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto, 17, 2020

.....
MSc. Libia Dolores Almeida Lara
050179799-7

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO: Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

AUTOR: Mena Taco Karla Vanessa

TUTOR: Vizquete Achig Marcela Patricia Mgs.

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo de titulación, es diseñar un plan de mejora que fortalezca el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. para lo cual, es necesario fundamentar teóricamente el clima organizacional y sus dimensiones como sustento de la presente investigación, diagnosticar la situación actual y finalmente elaborar un plan de mejora que afiance el clima organizacional de la misma, en base a los resultados previamente obtenidos. El método de observación científica empleado es el deductivo, porque parte de teorías de validez comprobada, bajo un enfoque cualitativo, utilizando el diseño investigación acción participativa, mediante la aplicación de un cuestionario que considera nueve dimensiones: liderazgo, sentido de pertenencia, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad, comunicación, estructura organizacional, trabajo en equipo y valores colectivos. Concluyendo que el clima que se percibe en la cooperativa es de tipo participativo consultivo; sin embargo, se evidencia un nivel bajo de motivación laboral con una apreciación regular, y con las más bajas calificaciones dentro de la categoría bueno, las dimensiones de: sentido de pertenencia y estabilidad; además, parte de los colaboradores consideran que existe filtración o distorsión en la información comunicada; en consecuencia, se propone un plan de mejora que contiene actividades de intervención y reforzamiento, conforme las teorías de motivación y los resultados extraídos.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional; satisfacción laboral; motivación laboral; plan de mejora.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITLE: IMPROVEMENT PLAN TO STRENGTHEN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE CASE OF STUDY: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.

AUTHOR: Mena Taco Karla Vanessa

TUTOR: Vizquete Achig Marcela Patricia Mgs.

ABSTRACT

The purpose of this degree work, is to design an improvement plan that will strengthen the organizational climate of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. For this, it is necessary to theoretically base the organizational climate and its dimensions as a basis for this research, to diagnose the current situation and finally develop an improvement plan that strengthens the organizational climate of the same, based on the results previously obtained. The method of scientific observation used is the deductive, because part of validity proven theories, under a qualitative approach, using participatory action research design, through the application of a questionnaire that considers nine dimensions: leadership, sense of belonging, motivation, availability of resources, stability, communication, organizational structure, teamwork and collective values. Concluding that the climate is perceived in the cooperative is a participatory consultative; however, there is evidence of a low level of work motivation with an appreciation regular, and with the lowest grade in the category of good, dimensions: sense of belonging and stability; in addition, some of the collaborators consider that there is leakage or distortion in the information communicated; consequently, an improvement plan containing intervention and reinforcement activities is proposed, according to the motivation theories and the results extracted.

KEYWORD: Organizational climate; work satisfaction; work motivation; improvement plan.

Nelly Patricia Mena Vargas con cédula de identidad número: 050157429-7 Licenciada en ciencias de la educación, profesora de enseñanza media especialización de idiomas: inglés y francés con número de registro de la SENESCYT: 1005-05-576906; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. de: Karla Vanessa Mena Taco, aspirante a magister en Administración de Empresas.

.....
Nelly Patricia Mena Vargas
050157429-7

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1.	Antecedentes.....	11
1.2.	Fundamentación epistemológica.....	14
1.2.1.	Trabajo.....	14
1.2.2.	Clima Organizacional	15
1.2.2.1.	Variables consideradas en el concepto de clima organizacional.....	16
1.2.2.2.	Importancia del clima Organizacional	17
1.2.2.3.	Enfoques del clima organizacional	17
1.2.3	Teorías del Clima Organizacional.....	18
1.2.3.1	Teoría de los sistemas de Rensis Likert (1967)	18
1.2.3.1.1	Clima autoritario	19
1.2.3.1.2	Clima participativo.....	19
1.2.3.2	Teoría de recompensas Litwin G. y Stinger R. (1968)	20
1.2.3.3	Teoría de Pritchard y Karasick (1973).....	21
1.2.4	Dimensiones del clima organizacional.....	22
1.2.5	Diagnóstico del clima organizacional	23

1.2.5.1	Índice de rotación del personal	24
1.2.5.2	Instrumentos de medición del clima organizacional	25
1.2.6	Relación del clima laboral con otros conceptos	30
1.2.6.1	Cultura Organizacional	30
1.2.6.1.1	Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional.....	30
1.2.6.2	Motivación Laboral.....	31
1.2.6.2.1	Relación Clima Organizacional y Motivación Laboral	32
1.2.6.3	Teorías Motivacionales	32
1.2.6.3.1	Teoría de jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow (1954). 32	
1.2.6.3.2	Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1954).....	33
1.2.6.3.3	Teoría de las tres necesidades de David McClelland (1987)	33
1.2.6.3.4	Teoría X y Y de McGregor (1964)	34
1.2.7	Plan de Mejora del clima organizacional	34
1.2.7.1	Objetivos del Plan de Mejora.....	35
1.2.7.2	Pasos para la elaboración de un plan de mejora.....	35
1.2.7.3	Elementos de un plan	36
1.3	Fundamentación del estado del arte	36
1.4	Conclusiones Capítulo I.....	39

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1	Título de la propuesta.....	40
2.2	Objetivos	40
2.2.1	Objetivo General	40
2.2.2	Objetivos Específicos.....	40
2.3	Justificación	40
2.4	Desarrollo de la propuesta.....	44
2.4.1	Elementos que la conforman.....	44
2.4.2.	Explicación de la propuesta	45
2.4.3	Premisas para su implementación	67
2.4.3.1.	Modelo de gestión del clima organizacional.....	67
2.5	Conclusiones Capítulo II.....	69

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1	Evaluación de expertos	71
3.1.2	Informe de Validez de expertos	71
3.1.3.	Matriz de consolidación de expertos.....	71
3.1.4	Información sobre los expertos	72
3.1.5	Conclusiones del juicio de expertos.....	73
3.2	Evaluación de usuarios.....	74
3.2.1	Procedimiento para la evaluación de usuarios	74
3.2.2	Informe de Validez de usuarios	74
3.2.3.	Matriz de consolidación de usuarios	74
3.2.4.	Información sobre los usuarios	75
3.2.5.	Conclusiones del juicio de usuarios	76
3.3.	Evaluación de impactos o resultados	77
3.4.	Resultados de la propuesta.....	77
3.5.	Conclusiones del III capítulo	77
CONCLUSIONES GENERALES.....		78
RECOMENDACIONES.....		80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		81
ANEXOS		87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Actividades para el cumplimiento de los objetivos específicos.....	4
Tabla 2	Etapas del problema de investigación	5
Tabla 3	Interpretación clima organizacional	10
Tabla 4	Variables del clima organizacional	16
Tabla 5	Dimensiones para la medición del clima organizacional	23
Tabla 6	Definición de las dimensiones consideradas en los cuestionarios de Clima Organizacional.....	28
Tabla 7	Características del clima y cultura organizacional.....	31
Tabla 8	Diagnóstico del clima organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.....	43
Tabla 9	Modelo del programa para el plan de mejora	45
Tabla 10	Programa para las dimensiones de liderazgo y trabajo en equipo.	46
Tabla 11	Programa para la dimensión sentido de pertenencia.	47
Tabla 12	Programa para la dimensión de motivación.	50
Tabla 13	Programa para la dimensión de disponibilidad de recursos.	54
Tabla 14	Programa para la dimensión de estabilidad.....	58
Tabla 15	Programa para la dimensión de comunicación	60
Tabla 16	Programa para la dimensión de estructura organizacional.....	64
Tabla 17	Presupuesto para implementar el plan de mejora.....	66
Tabla 18	Matriz consolidada de evaluación de especialistas	72
Tabla 19	Información sobre la especialista No. 1	73
Tabla 20	Información sobre la especialista No. 2	73
Tabla 21	Matriz consolidada de evaluación de usuarios.....	75
Tabla 22	Información sobre el usuario No. 1	76
Tabla 23	Información sobre el usuario No 2.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Modelo de motivación y clima organizacional según Litwin y Stinger	21
Gráfico 2 Modelo de gestión del clima organizacional.....	68

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado: Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.; pertenece a la línea de investigación, de administración y economía para el desarrollo social en la que forman parte: mercadeo, finanzas, recurso humano, responsabilidad social empresarial, emprendimiento, planificación estratégica y como sub línea de investigación recursos humanos, que toma como base para su ejecución las asignaturas estudiadas de Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos; su estrecha relación radica en que el clima laboral es creado por los directivos y el talento humano que labora para la organización a partir de sus estilos de liderazgo, emociones, expectativas, motivaciones, entre otros; factores que afectan de manera positiva o negativa al clima organizacional; así como, el cumplimiento de metas y objetivos.

Para la descripción del **planteamiento del problema**, se cita que en la actualidad las organizaciones se desenvuelven en un mundo altamente competitivo y globalizado, se enfrentan a nuevos retos en la gestión del talento humano puesto que, el clima organizacional y la motivación laboral son temas muy usados internacionalmente.

(Sulbarán, 1998) señala que las organizaciones exitosas hacen énfasis en dar valor al talento humano, una de las principales funciones de la gerencia es crear un clima organizacional favorable, tanto físico como mental que estimule al personal a lograr cambios, alcanzar metas y objetivos institucionales; en tal razón, conocer la percepción que tienen del clima de trabajo en todas sus dimensiones, permite generar motivación, satisfacción laboral y un saludable clima organizacional que conlleven a crear ventaja competitiva y lograr mejores resultados.

En Ecuador (Melendres, 2018) opina que la gestión del clima organizacional aún se está desarrollando, porque muchos gerentes direccionan las empresas de manera empírica. Es así que, (Troya, 2014) gerente de la consultora Human Plus manifiesta que: “no más del 10% de las empresas ecuatorianas aplica acciones encaminadas a generar un buen clima laboral. Para lograrlo bastaría elevar los sueldos o entregar bonos a los empleados, pero eso no ayuda en el mediano o largo plazo” (p.2).

Según (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2010), en su fascículo provincial de Cotopaxi, señala que el 44,6% de las actividades económicas de la población son por cuenta propia, cifra que evidencia que gran parte de las organizaciones son privadas y de acuerdo a lo citado por (Rodríguez, 2020) no están obligadas a reportar evaluaciones de clima organizacional al Ministerio de Trabajo, por lo que difícilmente mantienen una evaluación periódica y un plan de mejora del mismo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. nace en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, en el barrio La Merced un 12 de julio de 2007, cuenta con 6 agencias a nivel nacional. Pese a su gran trayectoria y crecimiento en estos últimos años, no cuenta con un diagnóstico del clima organizacional, ni un estudio profundo de sus principales dimensiones, tales como: condiciones de trabajo, comunicación, liderazgo, sentido de pertenencia y motivación; por lo que carece de un plan de mejora que permita fortalecer el mismo; pues no posee información sobre cuáles son los factores de riesgo que afectan el clima organizacional y generan insatisfacción en los colaboradores.

Entre los principales problemas que presenta la cooperativa es un alto índice de rotación del personal por renuncias voluntarias, inadaptación, e insatisfacción que recae en la escasa e inadecuada motivación y sentido de pertenencia; cuenta con incentivos a los trabajadores descritos en el manual de administración del talento humano; sin embargo, no son muy efectivos ya que no genera impacto en sus colaboradores, porque no se sienten lo suficientemente motivados y genera insatisfacción laboral. Además, parte de ellos consideran que existe filtración o distorsión en la información comunicada, lo que evidencia ineficientes canales de comunicación.

La presente investigación tiene como propósito identificar factores que inciden en el clima organizacional para proponer un plan de mejora que coadyuve al desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.; por lo anteriormente expuesto, se decidió profundizar y estudiar más a detalle el clima laboral, porque un nivel bajo se traduce en insatisfacción laboral, baja motivación y constituye un fuerte obstáculo para la consecución de la visión, metas y objetivos

organizacionales; además es, un indicador primordial para comprender los problemas y necesidades de los colaboradores.

(Chiavenato, 2011) manifiesta que el clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación; es favorable cuando se propicia la satisfacción de las necesidades personales y sentido de pertenencia, de lo contrario es desfavorable cuando no se logra satisfacer necesidades. Por lo tanto, genera beneficios para los colaboradores y la organización.

Es importante resaltar que el clima organizacional no garantiza el éxito empresarial por sí solo, existen otros factores económicos, políticos y demás aspectos ajenos; no obstante, una adecuada gestión del talento humano que responda las necesidades del personal, permite contar con fidelización, retención, satisfacción, disposición y actitud de los colaboradores, factores claves que facilitan la consecución de estrategias, objetivos y el éxito de la gestión empresarial.

La **formulación del problema** que se determinó es: ¿De qué manera incide un plan de mejora en el fortalecimiento del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.? El alcance de la investigación u **objetivo general** es: diseñar un plan de mejora que fortalezca el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.; para su cumplimiento se plantearon los siguientes **objetivos específicos**: fundamentar teóricamente el clima organizacional y sus dimensiones como sustento de la presente investigación, diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. y finalmente elaborar un plan de mejora que afiance el clima organizacional de la misma, en base a los resultados obtenidos.

Las **tareas** o actividades que en su ejecución aseguran el cumplimiento del objetivo se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1 *Actividades para el cumplimiento de los objetivos específicos*

Objetivo	Actividad (tareas)
1. Objetivo específico 1: Fundamentar teóricamente el clima organizacional y sus dimensiones como sustento de la presente investigación.	1. Revisión documental del clima organizacional.
	2. Clasificación de los principales autores del área.
	3. Selección de teorías y conceptos más utilizados.
	4. Redacción de la fundamentación teórica
2. Objetivo específico 2: Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.	1. Solicitud de la filosofía empresarial y datos relevantes.
	2. Estructuración de un cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.
	3. Validación del instrumento utilizado.
	4. Aplicación del cuestionario a los colaboradores de la Cooperativa Andina Ltda.
	5. Procesamiento y tabulación de la información a través del uso de herramientas estadísticas.
	6. Identificación de los factores que inciden desfavorablemente en el desarrollo de un adecuado clima organizacional en base a los resultados obtenidos e información solicitada.
	7. Identificación de las necesidades de mejoramiento del clima organizacional por parte de los colaboradores de la cooperativa.
3. Objetivo específico 3: Elaborar un plan de mejora que afiance el clima organizacional de la cooperativa, en base a los resultados obtenidos.	1. Análisis sobre los resultados obtenidos, para definir los puntos de mejora.
	2. Formulación y desarrollo de un plan de mejora que permita fortalecer y mejorar el clima organizacional de la cooperativa en base a los resultados alcanzados.

Elaborado por: Karla Mena

Los diferentes nudos críticos o **Etapas** que han transitado el problema de investigación son:

Tabla 2 Etapas del problema de investigación

Etapa	Descripción
Etapa 1: Introducción	Avance y entrega de la introducción
Etapa 2: Fundamentación Teórica	Avance y entrega del capítulo I
Etapa 3: Diagnóstico	Avance capítulo II
Etapa 4: Propuesta	Avance y entrega del capítulo II

Elaborado por: Karla Mena

En el contexto de la **justificación** e importancia del presente trabajo de titulación se centra en que el clima organizacional hoy en día es un factor clave en el ámbito empresarial, porque está directamente relacionado y representa un indicador importante en la gestión del talento humano; una de las mejores herramientas para su fortalecimiento es un estudio a profundidad de su diagnóstico y mejoramiento; ya que, proporciona información acerca de las dimensiones que lo afectan y permite desarrollar planes de mejora, orientados al cambio de factores que lo perjudican y a potenciar aquellos aspectos favorables.

En tal virtud, debido a la importancia y carencia de mecanismos de medición periódica del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., es fundamental que se efectúe un diagnóstico del mismo, y se proponga como alternativa un plan de mejora que coadyuve a mitigar los problemas que atraviesa, potenciar las acciones positivas, y disponer a la gerencia de elementos de valor para una acertada toma de decisiones.

La metodología que se pretende emplear es una vía válida para resolver los problemas planteados porque las actividades propuestas permite atenuar la rotación del personal, contar con colaboradores motivados, satisfechos, eficientes y eficaces en cuanto a la realización de sus funciones; de tal forma que, pueda otorgar servicios de calidad e incrementar el prestigio ante la sociedad; además, es indispensable dado la relevancia para la subsistencia y crecimiento de la misma, ya que desde sus inicios en el año 2007 no cuenta con un diagnóstico y plan de mejora para su fortalecimiento.

Diversos autores extranjeros como: Likert, Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, Gonçalves, entre otros, exponen resultados positivos que alcanzan las empresas con la evaluación del clima organizacional, principalmente en lo que

respecta a estructura, satisfacción laboral, adaptación, comunicación, rendimiento, motivación y productividad, de lo contrario describen que cuando es negativo conlleva a situaciones desfavorables como el ausentismo, limitada innovación, desmotivación, alta rotación de personal, entre otros.

De esta manera, Gonçalves como se citó en (Maisch Molina, 2014) manifiesta que conocer las percepciones que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, suministra información que permite planificar cambios que modifiquen el comportamiento de los colaboradores, y en la estructura organizacional o sus subsistemas. Sin embargo, en el Ecuador un reducido número de organizaciones orientan sus acciones a obtener un buen clima laboral, en su gran mayoría piensan que para lograr un clima saludable basta con elevar las remuneraciones del personal o entregar bonos, pero esto no es útil a mediano o largo plazo. (Troya, 2014)

Las investigaciones que tienen similitud con el presente problema de investigación constituyen un antecedente y una base de apoyo, que permiten visualizar los instrumentos y las conclusiones a las que han llegado sus autores; por lo tanto, es importante citar estudios a nivel internacional a (Antúnez, 2015) que en su tesis de maestría aplicada al área de cajas de las agencias del banco Banesco en Aragua Venezuela, busca optimizar el rendimiento laboral, el problema objeto de estudio fue determinar el clima organizacional, la metodología utilizada fue la investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental, con la participación de 30 colaboradores y concluye que el personal está parcialmente motivado, porque perciben un salario que no supera sus expectativas, lo cual genera insatisfacción y se recomienda aplicar el modelo salarial 3R.

A nivel nacional, se destaca el proyecto de investigación y desarrollo de (Moreta Yanez, 2018) para optar el grado académico de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, se efectuó con el propósito de diagnosticar las falencias que afectan el clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. y proponer un plan de mejora; la metodología empleada, es la investigación de campo, de tipo descriptivo, por medio de un cuestionario basado en los estudios de Koys & Decottis y por Meliá y Peiró, que arrojó un índice de

clima laboral del 67%; resultados que orientaron a su autor a proponer acciones de instrumentación inmediata para aquellas dimensiones que presentan valoraciones preocupantes, comprometiendo principalmente a los líderes de la cooperativa con su aporte para el mejoramiento de los indicadores.

Por otro lado, las **Preguntas Científicas** planteadas en el presente trabajo de titulación son: ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.? y ¿El diseño de un plan de mejora con énfasis en la motivación laboral fortalecerá el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.?

En lo que respecta a la parte **Metodológica**, el método de observación científica utilizado para llevar a cabo la presente investigación es el método deductivo porque parte del análisis de las teorías de clima organizacional con validez comprobada de Rensis Likert (1967), Litwin G. y Stinger R. (1968), y Pritchard y Karasick (1973), para aplicarlas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., es decir parte de conocimientos generales para emplearlos en situaciones particulares. (Bernal Torres, 2010)

Se efectuó bajo un enfoque cualitativo, porque examinó el clima organizacional para acercarse a realidades objetivas y subjetivas que corresponden a la percepción que tienen los colaboradores sobre dimensiones como: liderazgo, sentido de pertenencia, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad, comunicación, estructura organizacional, trabajo en equipo, y valores colectivos, en consecuencia, se obtuvo resultados más interpretativos.

Por su parte, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 358) consideran que: “El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que les rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó el diseño investigación acción participativa, porque busca identificar las dimensiones que inciden en el clima organizacional y sugerir programas de mejoramiento. Al respecto, (Colmenares, 2012) la define como:

Una opción metodológica de mucha riqueza, ya que, por una parte, permite la expansión del conocimiento, y por la otra, genera respuestas concretas a problemáticas que se plantean los investigadores y coinvestigadores cuando deciden abordar una interrogante, temática de interés o situación problemática y desean aportar alguna alternativa de cambio o transformación. (p.103)

La unidad de análisis de presente trabajo investigativo son los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. que corresponde a 62 informantes clave, que se estableció en base a la nómina de colaboradores; para su caracterización se utilizó el tipo de investigación descriptiva para relatar sus particularidades.

Las fuentes de información utilizadas para la recopilación de la información son primarias, porque se recopiló información en la fuente, es decir en las instalaciones de la Cooperativa; así como, en sus 6 agencias con un acercamiento personalizado para establecer las dimensiones del clima organizacional que perciben los colaboradores; además se empleó fuentes secundarias porque se utilizó y analizó teorías de validez comprobada expuestas en: libros, artículos científicos, revistas, entre otros., también se extrajo información que reposa en los archivos y documentos de talento humano para establecer los índices de rotación del personal y más información que coadyuve a lograr los objetivos planteados.

La técnica de recolección de información sobre el clima laboral más usada es la encuesta; al respecto, (Brunet, 1987) manifiesta que el cuestionario es el instrumento privilegiado para la evaluación del clima. Por ello se ha considerado como base el cuestionario ECO IV del colombiano Fernando Toro Álvarez, Director General Socio fundador de Cincel S.A.S. empresa de consultoría e investigación científica de cuestiones humanas en el trabajo y de la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional (CINCEL Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, 2020), por cuanto, ha sido validado y aplicado en Colombia en empresas del sector financiero, construcción y de servicios, además utilizado en varias instituciones de Latinoamérica y el Ecuador, con preguntas cerradas de respuesta única en la escala de Likert. El cuestionario ha sido adaptado a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, tomando en

consideración todas las dimensiones para establecer un correcto diagnóstico del clima organizacional.

La validación del cuestionario se llevó a cabo con la aplicación de 5 pruebas piloto a los colaboradores y la aprobación de 2 especialistas en el área que garanticen su calidad, fiabilidad y entendimiento (Ver anexo 5 y 6).

Luego de la aplicación del cuestionario a los colaboradores de la cooperativa, y en base a la calificación obtenida en cada ítem, se procedió a tabular de manera manual los datos recopilados con la ayuda de una hoja de cálculo de Excel.

Para el análisis de los resultados se utilizó el método Ábaco de Régnier, una herramienta cualitativa que permite interpretar la percepción de las dimensiones del clima organizacional de los colaboradores de la cooperativa a partir de una escala de colores de alerta o positivos (Fuentes Medina, 2012).

En lo que respecta, al estudio de las dimensiones, su puntuación fue el promedio de las calificaciones de cada ítem y para obtener el clima por agencia y global de la cooperativa, se obtuvo el promedio del promedio de cada una, que corresponde a la sumatoria del promedio de cada dimensión evaluada, entre nueve.

Para la interpretación de resultados se determinó una escala ordinal de 1 a 4, donde se estableció como punto de insatisfacción o riesgo que requiere de inmediata intervención, una calificación inferior o igual a 2.4 que serán interpretados de la siguiente manera:

Tabla 3 Interpretación clima organizacional

Puntuación	Descripción	Clima de Tipo según Likert
1.0 a 1.4	Malo	Autoritario explotador
1.5 a 2.4	Regular	Autoritario paternalista
2.5 a 3.4	Bueno	Participativo consultivo
3.5 a 4.0	Excelente	Participativo en grupo

Elaborado por: Karla Mena

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Entre los años 1927 y 1998 el clima organizacional ha sido estudiado por diversos investigadores y conceptualizado bajo diversas perspectivas, con el propósito de analizar su influencia en el comportamiento, motivación, desempeño y satisfacción del personal principalmente; el interés por investigar ésta temática se ha traducido en diversas definiciones, teorías e investigaciones, desde diferentes enfoques y contextos a nivel nacional e internacional, por lo que constituyen un antecedente y referente para el desarrollo del presente trabajo de titulación; entre los estudios realizados en empresas extranjeras y nacionales se exponen los siguientes:

En México, en la tesis de maestría para obtener el grado de Magister en Administración, (Quiroz Jimenez, 2016) evalúa el clima organizacional en la editorial Ediciones E., S.A. de C.V., y propone concientizar a las personas sobre la importancia de su medición, el tipo de investigación aplicada es no experimental, descriptiva y transversal, el instrumento utilizado para su diagnóstico fue el cuestionario en base a las dimensiones de: satisfacción, comunicación, liderazgo, enfoque, apertura organizacional, y pertenencia, entrevistando a 24 colaboradores, y concluye que el clima laboral es neutral, en un rango normal pero no admisible, que requiere de mejoras en lo que respecta al enfoque organizacional, comunicación y apertura.

En Venezuela, para optar el grado de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales (Antúnez, 2015) desarrolla su tesis de maestría con el objeto de diagnosticar el clima organizacional que perciben los colaboradores del área de cajas de las agencias de Banesco de Aragua, su problema de estudio surge por debilidades que influyen negativamente en el rendimiento laboral, la metodología

utilizada para su ejecución fue la investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental y enfoque mixto; a través de la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas en la escala de Likert, a 30 colaboradores de la entidad bancaria, concluye que los factores que afectan negativamente son: satisfacción al cliente, liderazgo, motivación, y valores, esto conlleva a que los colaboradores estén parcialmente motivados porque perciben un salario que no supera sus expectativas; por lo tanto, su autor recomienda aplicar el modelo salarial de reconocimiento, remuneración y recompensa.

Por otro lado, la tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios MBA de (Mayurí Briones, 2017), se desarrolló bajo el método hipotético deductivo, de diseño no experimental, descriptivo correlacional para determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad de servicio en la División Comercial del Banco de Crédito del Perú en el distrito de Comas, por medio de un cuestionario aplicado a una población de 135 trabajadores, y la correlación estadística obtuvo que existe una relación significativa entre las dos variables.

(Pinto Castro, 2015) realizó un estudio para optar el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, enmarcado en una investigación de campo, de diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo con corte transversal, efectuó un análisis de la situación actual del clima organizacional en la compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA), obteniendo como resultado que se percibe un ambiente de incertidumbre debido a la adquisición de dos transnacionales en un período de un año, por lo que desarrolla una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima laboral y motivación del talento humano, considerando planes de acción para las dimensiones evaluadas.

A nivel internacional y de tesis de doctorado es importante citar a la investigación realizada por (Vinueza Jara, 2017) que propone un “Modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional que mejore la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador” (p.6). Para lo cual diseñó instrumentos de medición del clima

organizacional y satisfacción laboral para aplicar a 170 colaboradores de las citadas empresas, con la finalidad de que los directivos puedan usar cada cierto tiempo y efectuar una acertada toma de decisiones, el método empleado es hipotético deductivo, con corte transversal, de enfoque mixto y tipo correlacional porque mide el grado de relación entre las variables, y concluye que a mejor clima organizacional, mejor nivel de satisfacción laboral que permite aumentar la productividad y evitar la fuga de talentos.

A nivel nacional se destaca el proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación de (Moreta Yanez, 2018), realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., con la finalidad de diagnosticar las falencias que afectan el clima laboral, por medio de un estudio de campo y la aplicación de un cuestionario basado en el modelo de Koys & Decottis y Meliá & Peiró, obtuvo un índice de clima laboral del 67% considerado satisfactorio, que conlleva a proponer un plan de mejora encaminado al logro de metas institucionales que permita mejorar el clima de trabajo en la organización e incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la cooperativa.

(Alarcón Romo & Ruiz Ortega, 2016) en su investigación de tipo descriptivo y de diseño no experimental, previo a la obtención del título de magister en dirección estratégica de recursos humanos, tiene el propósito de investigar el clima laboral a través de la aplicación de un cuestionario a 1336 trabajadores del Banco Solidario, de éste estudio se concluye la necesidad de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y la comunicación institucional; por lo que, en función de sus factores positivos y negativos diseña una propuesta de mejora alineada a las estrategias corporativas para las dimensiones evaluadas.

Finalmente, se cita la investigación de tipo descriptiva previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, de (Noble Benítez, 2016) que tiene como finalidad “Evaluar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.-Los Ríos.”(p.4). Para lo cual aplica un cuestionario a 42 trabajadores y 366 socios, y determina que existe un reducido

trabajo en equipo, cuando se presentan reclamos o consultas, un bajo nivel de desempeño laboral debido al grado de insatisfacción que presentan los colaboradores de la cooperativa; no obstante, establece que sus socios y clientes perciben un alto grado de satisfacción, por lo que recomiendan los servicios que ofrece la cooperativa; en tal razón, propone un modelo de desarrollo organizacional que promueva el cambio y mejora del clima organizacional para elevar sus resultados económicos.

1.2. Fundamentación epistemológica

1.2.1. Trabajo

(Prieto Rodríguez, 2020) define al trabajo como el conjunto de actividades realizadas por las personas para producir bienes o servicios propios y/o de terceros a cambio de una compensación y satisfacción de sus necesidades.

Según (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2010), el 44,6% de los cotopaxenses trabaja por cuenta propia, el 20,2% es empleado privado, el 15,6% es jornalero o peón, el 9,7% es empleado del estado, el 2,4% no declarado, el 3% empleado doméstico, el 2,2,2% patrono, el 1,7% trabajador no remunerado y el 0,7% socio.

Organización

Sistema administrativo coordinado por dos o más personas para alcanzar un objetivo común propuesto. (Larrosa Moran, Cruz Peredo, & Guerrero, 2020)

Estructura Organizacional

Según (Galarza Torres, García Aguilar, Ballesteros Trujillo, Cuenca Caraguay, & Fernández Lorenzo, 2017) definen a la estructura organizacional como un sistema en el cual se desenvuelve una empresa, es decir cómo se divide, ordena y coordina el trabajo para la consecución de metas propuestas.

Tipos de estructura organizacional

(Daft, 2011) establece tres tipos de estructura organizacional:

- **Estructura lineal o jerárquica:** se caracteriza porque la organización está coordinada por una jerarquía vertical, cada colaborador recibe órdenes de un jefe, quién coordina y asigna tareas.
- **Estructura funcional:** divide las tareas de acuerdo a su especialización, los colaboradores reciben órdenes de varios jefes especialistas en el área a su cargo y ninguno tiene autoridad total.
- **Estructura de línea-staff:** es la combinación de la estructura lineal y funcional, el staff corresponde a la asesoría externa para coordinar de la manera especializada el trabajo.

1.2.2. Clima Organizacional

No existe una única definición de clima organizacional, su estudio ha sido desarrollado a partir del año 1927, varios investigadores lo han definido desde conceptos objetivos como: tamaño, políticas, reglas, estructura organizacional, complejidad de los sistemas hasta conceptos subjetivos como: motivación, cordialidad, expectativas, y apoyo, entre otros; a nivel mundial se destacan Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Likert (1965), Litwin y Stringer (1968), Pritchard y Karasick (1973), Brunet (1987), Chiavenato (1990), Gonçalves (1997), entre otros; por consiguiente, su definición se deriva dependiendo el enfoque de búsqueda y análisis.

Desde el enfoque integrado, es decir objetivo y subjetivo según Brunet (1987) como se citó en (Mejía Chavarría, 2019) el clima organizacional se define como:

Las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (p.173).

Por otro lado, (Chiavenato, 2011) afirma que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima

organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (p.50)

Desde un enfoque integrado se afirma que el clima organizacional es la apreciación o la forma de cómo ven los colaboradores a la empresa en aspectos como: estructuras, políticas, motivación, recompensas, entre otros, que influyen directamente en el comportamiento de los individuos y permite incrementar el rendimiento empresarial. Por lo tanto, dicha percepción corresponde al proceso cognitivo mediante el cual las personas reconocen, analizan e interpretan sus impresiones sensoriales de su clima laboral para dar un significado a su realidad en el trabajo.

1.2.2.1. Variables consideradas en el concepto de clima organizacional

(Rodríguez , 2016) afirma que el concepto de clima organizacional se compone de un grupo de variables que se detallan a continuación:

Tabla 4 Variables del clima organizacional

Variable	Descripción
Ambiente físico	Espacio físico, instalaciones, ruido, calor, contaminación, maquinaria, entre otras.
Estructurales	Tamaño, estructura formal, estilo de dirección, políticas, sistemas de contratación, entre otras.
Ambiente Social	Conflictos internos, cooperación, relaciones sociales, compañerismo, comunicaciones, entre otras.
Personales	Aptitudes, actitudes, apoyo, motivación, expectativas, entre otras.
Propias del comportamiento organizacional	Productividad, ausentismo, rotación del personal, satisfacción laboral, entre otras.

Elaborado por: Karla Mena

Fuente: (Rodríguez , 2016)

1.2.2.2.Importancia del clima Organizacional

Un buen clima organizacional no es fácil lograrlo, porque no depende de un individuo sino de un conjunto, un ambiente desfavorable dificulta la dirección y coordinación de labores en las empresas, ocasionando escenarios de conflicto y bajo rendimiento, por lo tanto, la medición del clima organizacional es importante porque permite diagnosticar circunstancias que generan problemas o insatisfacción, detectar puntos críticos que influyen en el comportamiento de los trabajadores y la prevención de planes ante cambios y dificultades. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000)

1.2.2.3. Enfoques del clima organizacional

Diversos autores definen al clima organizacional desde diversas perspectivas, (Dessler , 1979) establece tres enfoques o puntos de vista:

- **Objetivo o estructural:** describe la opinión del individuo sobre las características permanentes de una organización que la diferencian de otra, en aspectos como: tamaño, estructura, complejidad de los sistemas, estilos de liderazgo, orientaciones de metas, remuneraciones, diseño de perfiles de cargos, otros. Los principales autores sobre este enfoque es Forehand y Gilmer (1964) y Schneider (1975) que incluye factores como la seguridad.
- **Subjetivo:** describe la percepción que se forma el individuo sobre el clima interno de la organización con factores como: autonomía, participación, liderazgo, comunicación, consideración, entre otros, en el citado enfoque se destacan Halpin y Crofts (1963).
- **Integrado o de síntesis:** el más reciente que agrupa el enfoque objetivo y subjetivo destacándose con su definición Litwin y Stringer (1968).

A partir del análisis realizado, se concluye que en las investigaciones sobre el diagnóstico del clima organizacional se debe optar por un enfoque integrado, porque desde el punto de vista objetivo considera características constantes de la organización como: tamaño, estructura, políticas, entre otros. y desde el enfoque subjetivo se analiza la opinión que el colaborador se forma de la empresa, de tal

modo que abarque más información, y se elija las dimensiones que se necesitan medir.

1.2.3 Teorías del Clima Organizacional

Existen varias teorías que desarrollan definiciones y dimensiones acerca del clima organizacional, en el presente capítulo se han considerado las más reconocidas y aceptadas, resultantes de diversas investigaciones de sus autores y utilizadas para el diagnóstico e interpretación del clima organizacional que se detallan a continuación:

1.2.3.1 Teoría de los sistemas de Rensis Likert (1967)

La teoría de Likert (1967) es una de las más desarrolladas, dinámicas y explicativas, que ha sido la base para teorías de diversos autores; establece que el clima laboral facilita la eficiencia y eficacia tanto individual como organizacional, ya que el personal es parte fundamental para el desarrollo de toda organización.

La teoría de los sistemas del clima organizacional de Likert (1967) como se citó en (Brunet, 1987) manifiesta que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p. 28). Por lo tanto, la opinión del personal está determinada por la percepción del clima organizacional.

Likert establece tres tipos de variables como se citó en (Brunet, 1987) que definen las características de una organización e influyen en la percepción del personal:

- **Variables del medio, intermedio o intervinientes**, miden la situación interna y salud en una organización, reflejando aspectos como: motivación, comunicación, actitudes, entre otras.
- **Variables personales o causales**, llamadas también independientes de causa y efecto porque si se modifican ocasionan cambios en otras variables, establecen el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, corresponden a los aspectos como: estructura, reglamentos,

decisiones, competencia, entre otros, se caracterizan por ser susceptibles de cambio o modificaciones.

- **Variables resultantes o finales**, dependen del resultado de las variables causales e intermedio, muestran los resultados o logros obtenidos como: la productividad, gastos, pérdidas o ganancias de la entidad.

Según Likert citado por (Brunet, 1987) la combinación de las variables de medio y personales determinan dos clases de clima organizacional que parte de un sistema autoritario a un participativo, estableciendo los siguientes sistemas de clima organizacional:

1.2.3.1.1 Clima autoritario: corresponde a un clima cerrado o desfavorable, con una estructura burócrata y rígida, en donde la insatisfacción y desconfianza prevalece en sus colaboradores. Se relaciona con Teoría X de McGregor.

- **Sistema I - Clima autoritario explotador**, se caracteriza en que la gerencia impone normas, no confía en sus colaboradores, y la toma de decisiones lo realizan solo los directivos, donde la interacción entre superiores y subordinados se basa en el temor, desconfianza, sanciones y ocasionalmente recompensas, además la comunicación es únicamente en forma de órdenes e instrucciones.
- **Sistema II - Clima autoritario paternista**, se caracteriza porque la gerencia considera las necesidades y tiene confianza en sus colaboradores, las recompensas y sanciones son métodos para motivar a los trabajadores, las decisiones en una gran mayoría las toma la dirección, sin embargo, algunas se toman en niveles inferiores por lo que prevalece la comunicación y el control se asigna a niveles tácticos u operativos.

1.2.3.1.2 Clima participativo: corresponde a un clima abierto, dinámico y favorable, con una estructura flexible, que procura satisfacer las necesidades de sus colaboradores, e interactúan con la gerencia para la toma de decisiones. Se relaciona con la Teoría Y de McGregor.

- **Sistema III - Clima participativo consultivo**, se caracteriza por niveles altos de responsabilidad, la confianza que tiene la dirección con sus subordinados satisface necesidades de prestigio y autoestima, por lo que los sistemas de recompensa y sanción se utilizan ocasionalmente, la comunicación es descendente, la toma de decisiones la realiza el nivel directivo; sin embargo, los subordinados pueden tomar decisiones específicas en niveles medios e inferiores.
- **Sistema IV - Clima participativo en grupo**, existe plena confianza en los colaboradores, la comunicación es de tipo ascendente, descendente y horizontal por lo que la toma de decisiones se efectúa en todos los niveles de la organización, la motivación se efectúa a través de la participación e implicaciones en el establecimiento de objetivos de rendimiento, mejora y evaluación del trabajo; por otro lado, existe una relación de amistad y confianza entre supervisores y subordinados por ello las organizaciones formales e informales son las mismas. Likert (1967) referido por (Brunet, 1987).

Los citados sistemas permiten tener una opinión concreta de los posibles climas que se pudieren percibir en diversas organizaciones, complementando con los tipos a los que se asocia su análisis.

1.2.3.2 Teoría de recompensas Litwin G. y Stinger R. (1968)

Desde la perspectiva de los autores Litwin y Stinger (1968) como se citó en (Mejía Chavarría, 2019) describen al clima organizacional como:

El sistema organizacional se integra por dimensiones como tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la organización, procesos de decisión y necesidades de los miembros; estas dimensiones generan un ambiente, motivación y comportamientos que crearán consecuencias para la organización. (p.177)

Las dimensiones planteadas por autores Litwin y Stinger citado en (Acosta & Venegas , 2010) explican que el clima existente en una organización, no es originado exclusivamente por los factores objetivos de la organización como:

estructura, liderazgo, entre otras., sino también por las percepciones que tiene el personal sobre estos factores; es decir desde el enfoque objetivo y subjetivo, resultados que se reflejan en el comportamiento de los individuos y conllevan a un determinado nivel de productividad, satisfacción laboral, rotación del personal, calidad, entre otros.

De acuerdo con (Méndez Álvarez, 2006) y (Loaiza Massuh, Salazar Torres, Espinoza Roca , & Lozano Robles, 2019) la teoría de Litwin y Stinger se basa en la teoría de motivación de McClelland para entender el comportamiento de los individuos dentro de la empresa.

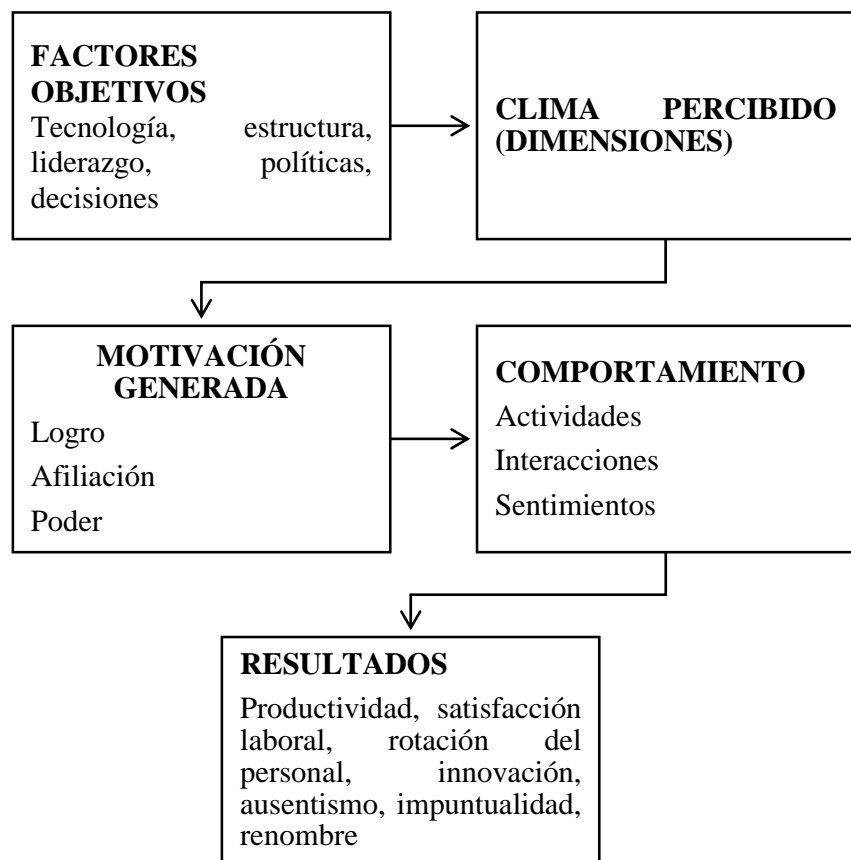


Gráfico 1 Modelo de motivación y clima organizacional según Litwin y Stinger
 Elaborado por: Karla Mena
 Fuente: (Dessler , 1979)

1.2.3.3 Teoría de Pritchard y Karasick (1973)

(Pritchard & Karasick, 1973) plantean que el clima organizacional es la calidad del ambiente interno de una organización que es percibido por los miembros de una organización, y sirve para interpretar la situación y actúa como fuente base para

dirigir actividades, siendo el resultado del comportamiento y políticas de la dirección.

Pritchard y Karasick (1973), como se citó en (Olaz, 2013) muestra que:

Pritchard y Karasick (1973) tras varios ensayos, formalizan su modelo buscando una visión armonizadora de elementos aparentemente disociados en la explicación del clima laboral, apostando por otro conjunto de variables. Según éstos, entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentran: La autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, junto a dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica como son: las relaciones sociales y el estatus. (p.8)

Establecen once dimensiones para diagnosticar el clima organizacional: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones, y finalmente apoyo. (Pritchard & Karasick, 1973)

1.2.4 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas, que influyen en el comportamiento del personal, mismas que varían dependiendo su enfoque de búsqueda y análisis, Likert (1967) establece 8 variables de estudio, Litwin y Stringer (1968) 6 aspectos, y Pritchard y Karasick (1973) 11 dimensiones tal como se detallan a continuación:

Tabla 5 Dimensiones para la medición del clima organizacional

Autor	Dimensiones de medición
Likert (1967)	Métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.
Litwin y Stringer (1968)	Estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo, y conflicto.
Pritchard y Karasick (1973)	Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones, apoyo.

Elaborado por: Karla Mena

Fuente: Elaboración a partir de autores citados

Desde la perspectiva de diversos autores, la medición del clima organizacional a través de un cuestionario revela la percepción y actitud que tienen los colaboradores sobre la empresa, varía conforme a las dimensiones que elija el investigador y coinciden en tres elementos clave que son: la percepción, los factores organizacionales, y el comportamiento organizacional. Por lo tanto, es fundamental identificar las diferentes dimensiones, elementos y métodos utilizados para su diagnóstico, ya que identifican puntos críticos u oportunidades de mejora que coadyuvan al desarrollo de cambios efectivos y por lo mismo a la consecución de metas y objetivos organizacionales.

1.2.5 Diagnóstico del clima organizacional

(Alles, 2007) manifiesta que el diagnóstico del clima organizacional ofrece un indicio del nivel de satisfacción de los colaboradores respecto de la organización y establece los siguientes pasos:

- Identificar la razón del cuestionario

- Compromiso de la dirección
- Desarrollo del cuestionario
- Aplicación
- Evaluación de resultados
- Análisis de los resultados
- Feedback a los participantes
- Instrumentación de un plan de acción

Por otro lado, (Rodríguez , 2016) sostiene que una forma rápida de medir el clima de una organización es a través de las tasas o índices de rotación del personal, sin embargo, los citados indicadores deben utilizarse como primer acercamiento y no como único mecanismo de medición.

1.2.5.1 Índice de rotación del personal

(Dessler , 2009) afirma que el índice de rotación del personal: “mide la tasa en que los empleados abandonan la empresa” (p.16) casi siempre es calculada con frecuencia mensual o anual.

Cuando se requiere analizar las desvinculaciones del personal y sus causas, para el cálculo de índice de rotación se debe considerar las salidas por iniciativa propia de los colaboradores y de la organización. (Famularo, 1972)

Para analizar los motivos de las pérdidas del personal (Chiavenato, 2011) considera que sólo debe tomar en cuenta las renunciaciones voluntarias del personal y no las provocadas por la organización, porque permite estudiar las salidas, consecuencia de actitudes, conductas y percepciones del personal. Por otro lado, califica a la rotación del personal como un efecto consecuencia de factores internos y externos que condicionan la actitud y comportamiento del personal.

1. Índice de rotación del personal para la planeación del talento humano

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{PE}$$

A= Admisiones del personal (ingresos)

D= Desvinculaciones del personal por iniciativa propia y de la empresa.

PE= Promedio de colaboradores contratados durante el periodo considerado.

2. Índice de rotación del personal para análisis de las salidas del personal y sus causas

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{D \cdot 100}{PE}$$

D= Desvinculaciones del personal por iniciativa propia y de la empresa.

PE= Promedio de colaboradores durante el mes

1.2.5.2 Instrumentos de medición del clima organizacional

Existen diversos instrumentos que han sido desarrollados por varios investigadores para evaluar el clima organizacional, permiten medir aspectos específicos y generales dependiendo el enfoque de búsqueda del investigador, entre en los principales se destacan los cuestionarios de Litwin y Stringer, Likert, Pritchard y Karasick, Halpin y Crofts, Schneider y Bartlett, Schneider y Snyder, Carlos Méndez, entre otros, sin embargo en su gran mayoría son versiones que se basan en la teoría de Likert y de Litwin y Stringer, basándose en la percepción de sus colaboradores, características organizacionales e interacción entre ambos. Entre los más reconocidos cuestionarios se detallan los siguientes:

Cuestionario IMCOC (Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas) creado por Carlos Méndez, basado en el modelo teórico de Elton Mayo, Kurt Lewin, Simon Schein, Mc. Gregor Likert, Maslow Herzberg Argyris y Bennis, este instrumento está conformado por 45 preguntas en la escala de Likert y 7 variables que son: cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control. (Méndez Álvarez, 2006)

Cuestionario Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ) de Litwin y Stringer con 50 ítems y 9 variables: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad, con rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo, basado en la teoría motivacional de McClelland. (Muchinsky, 1976)

Cuestionario de Perfil Organizacional (POL), Rensis Likert como se citó en (Brunet, 1987) diseñó un cuestionario que consta de 51 preguntas, y 8 variables de: métodos de mando, fuerzas de motivación, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento, y perfeccionamiento, su escala varía de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo hasta 5 totalmente de acuerdo.

Test de clima organizacional (TECLA) desarrollado por John Sudarsky (1977) citado en (Méndez Álvarez, 2006), consta de 90 aseveraciones de verdadero o falso, y 8 dimensiones como: estándares de excelencia, claridad organizacional, flexibilidad, espíritu de equipo, reconocimiento, subsistencia, seguridad y responsabilidad, fundamentándose en la teoría de motivación de McClelland, J. Atkinson y en el cuestionario de Litwin y Stringer, adicionando factores de seguridad y salario.

Cuestionario Pritchard y Karasick (1973) como se citó en (Méndez Álvarez, 2006) consta de 5 preguntas por cada una de las once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación, utiliza una escala de 6 opciones, desde nunca es verdad hasta siempre es verdad.

Cuestionario ECO IV instrumento desarrollado por Fernando Toro, cuenta con 63 preguntas en la escala Likert, cada factor es evaluado con 6 preguntas en sentido positivo y 1 en negativo, consta de 10 variables: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, trabajo en equipo y valores colectivos. (Toro Álvarez, Clima Organizacional una aproximación a su dinámica en una empresa Latinoamericana, 2010)

Tal como la definición de clima organizacional, cada cuestionario varía dependiendo su enfoque de búsqueda y análisis; (Brunet, 1987) considera indispensable medir variables como: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa, consideración, agradecimiento y apoyo.

Para medir el clima de una organización es conveniente atender diferencias entre departamentos e identificar climas parciales, porque es el resultado sistémico y sinérgico de éstos; de tal manera que, se obtiene una imagen acertada por departamento y de toda la organización para intervenir parcial o globalmente. (Rodríguez , 2016).

Tabla 6 Definición de las dimensiones consideradas en los cuestionarios de Clima Organizacional

Rensis Likert (1967)	Litwing y Stringer (1968)	Pritchard y Karasick (1973)	Toro Álvarez (1998)
1. Métodos de mando. - constituye la forma en la que aplica el liderazgo en la organización	1. Estructura Organizacional. - representa la percepción que tiene el personal acerca de los reglamentos , políticas, deberes, normas y otras limitaciones establecidas para el desarrollo de su trabajo en la organización.	1. Autonomía. - grado de libertad del personal para tomar decisiones y solucionar problemas	1. Trato Interpersonal. - Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto .
2. Fuerzas motivacionales. - procedimientos para motivar a los colaboradores y responder sus necesidades	2. Responsabilidad individual. - mide el sentimiento de autonomía en la toma de decisiones de su trabajo de los miembros de la organización	2. Conflicto y cooperación. - nivel de colaboración en su grupo de trabajo y apoyo material y humano que reciben de la organización	2. Apoyo del jefe. - Percepción del estilo de liderazgo , y el grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
3. Procesos de comunicación. - corresponde a las formas de comunicación que existen dentro de la organización y la manera de ejercerlas	3. Remuneración. - nivel de aceptación y equidad de los sistemas de recompensas y reconocimiento por el trabajo efectuado	3. Relaciones sociales. - el tipo de atmósfera social y de amistad que se observa en la organización.	3. Sentido de pertenencia. - Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas
4. Procesos de influencia. - métodos influencia para adherir a los objetivos y metas de la organización, así como la interacción superior/subordinado para establecerlos	4. Riesgos y toma de decisiones. - grado en el que situaciones laborales presentan riesgos , desafíos, y adoptar decisiones	4. Estructura. - representa la percepción de directrices , consignas, políticas para llevar a cabo una tarea	4. Retribución. - Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
5. Procesos de toma de decisiones. - evalúa el proceso decisional, la pertinencia de la información en que se basan las decisiones y la distribución de las tareas decisionales y de ejecución.	5. Apoyo. - percepción de apoyo y amistad que experimenta el personal	5. Remuneración. - la forma en que se remunera al personal como sueldos y beneficios sociales	5. Disponibilidad de Recursos. - Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, información, formación, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

6. Procesos de planificación. - la forma en que se establece objetivos y los pasos para lograrlos.	6. Conflicto. - nivel de tolerancia al conflicto , a opiniones discrepantes sin temor a enfrentar y solucionar problemas en cuando suceden	6. Rendimiento. - percepción de la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.	6. Estabilidad. - Percepción del grado en que los colaboradores ven claras posibilidades de permanencia y crecimiento en la Empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. Procesos de control. - la forma en que distribuye y realiza el control en la organización.		7. Motivación. - aspectos motivacionales que se desarrollan dentro de la organización.	7. Claridad Organizacional. - Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada de su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. - se refiere a la planificación , así como la formación deseada		8. Estatus. - la importancia que la organización le da a las diferencias jerárquicas	8. Coherencia. - Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
		9. Flexibilidad e innovación. - mide el ánimo de la organización por experimentar cosas nuevas y el cambio de la forma de hacerlas.	9. Trabajo en Equipo. – mide la percepción que tienen los colaboradores sobre modo organizado de trabajar en equipo y ayuda mutua siendo provechoso para el colaborador y para la empresa.
		10. Centralización de la toma de decisiones. - analiza la forma en que la empresa delega el proceso de toma de decisiones	10. Valores colectivos. - Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua), Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato).
		11. Apoyo. - se refiere al estímulo y apoyo de los superiores a los colaboradores frente a problemas relacionados o no con el trabajo.	

Elaborado por: Karla Mena

Fuente: Elaboración a partir de autores citados

1.2.6 Relación del clima laboral con otros conceptos

Con frecuencia confunden como similares los términos motivación y satisfacción laboral; clima y cultura organizacional; (Toro Alvarez, 1998) establece su diferencia explicando que aunque tengan efectos en la productividad, la motivación laboral es un interés que incentiva una acción; la satisfacción laboral es el resultado de la ejecución de una necesidad con efecto emotivo de complacencia o desagrado, y el clima la opinión colectiva de percibir la realidad.

1.2.6.1 Cultura Organizacional

También conocido como atmósfera o ambiente organizacional, es el conjunto de valores, doctrinas, creencias, hábitos y normas compartidas en una organización que crean identidad, personalidad y la diferencian de otras a largo plazo, además influye en la puntualidad y atención al cliente principalmente. (Loaiza Massuh, Salazar Torres, Espinoza Roca , & Lozano Robles, 2019).

1.2.6.1.1 Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

El clima y cultura organizacional son temas estudiados desde hace muchos años atrás comúnmente en el idioma inglés, se originan en el campo de la psicología, de la sociología y antropología respectivamente; el concepto de cultura surge después del concepto de clima en los años 80's: sin embargo muchos individuos la confunden y suelen pensar que son sinónimos (Schneider & Barbera, 2014).

Tabla 7 Características del clima y cultura organizacional

Áreas de Diferencia	Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Disciplina conductista	Psicología porque centra su atención en el individuo	Sociología-Antropología porque estudian el sistema social en el que los colaboradores se desempeñan y aprenden sus actividades.
Metodología	Cuantitativa	Cualitativa
Instrumento de medición	Observación de Campo	Cuestionario
Origen	Ambiente que nace de la cultura	Planeada y consistente
Descripción	Estado de ánimo, percepciones dentro de una empresa, como la opinión de los colaboradores, conscientes, visibles y medibles.	Presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización inconscientemente, como personalidad de la empresa, o comportamientos socialmente reconocidos en la organización.
Desarrollo	A corto plazo	A largo plazo
Factores que influyen	Liderazgo, estructuras, recompensas, motivación	Valores, creencias, tradiciones que respaldan comportamientos.

Elaborado por: Karla Mena

Fuente: (Denison, 1996)

1.2.6.2 Motivación Laboral

En términos generales, Steers & Wowday 2004 como se citó (Robbins , Coulter, & Decenzo, 2017) define a la motivación como: “Proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, y se dirigen y se mantienen hacia el logro de una meta” (p.331).

Por otro lado, (Newstrom, 2011) define a la motivación en el trabajo como “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (p.107).

Por lo tanto, luego de analizar las citadas conceptualizaciones se define a la motivación laboral como la energía, voluntad e intensidad de los colaboradores para

efectuar su trabajo y aportar a la consecución de metas y objetivos de una organización.

1.2.6.2.1 Relación Clima Organizacional y Motivación Laboral

La motivación laboral se refleja en el clima de las organizaciones; por lo tanto, está estrechamente ligado con el grado de motivación de los trabajadores y arroja resultados satisfactorios como actitudes de colaboración, esfuerzo, e interés, de lo contrario puede ser contraproducente generando: insatisfacción, desinterés, rotación del personal entre otros. (Chiavenato , 2009) afirma que: “El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí” (p.261)

1.2.6.3 Teorías Motivacionales

A partir de 1950, en su gran mayoría en Estados Unidos, se han argumentado diversos conceptos, teorías y explicaciones válidas de motivación, que despiertan oportunidades y son la base para aplicar actividades que coadyuven a mejorar el clima organizacional; sin embargo, lo fundamental es encontrar la manera de aplicarlas correctamente en la realidad empresarial; las teorías de Abraham Maslow, McGregor, Herzberg, y McClelland son las más importantes en estudiarlas, ya que son el punto de partida de los postulados contemporáneos, explican la satisfacción laboral y sobre todo en la actualidad los gerentes las exponen y aplican en la motivación del personal. (Robbins , Coulter, & Decenzo, 2017)

1.2.6.3.1 Teoría de jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow (1954)

En lo que respecta a las teorías motivacionales se destaca la del psicólogo (Maslow, 1954) que sostiene cinco necesidades humanas que están distribuidas en un orden jerárquico de acuerdo a su importancia, conceptualizándose como una pirámide en la que las necesidades primarias son fisiológicas y de seguridad como: sueño, hambre, sed, protección contra daños, entre otros requerimientos, y en los siguientes niveles cita a las necesidades de orden superior como: sentido de pertenencia y participación social, estima y finalmente autorrealización – satisfacción.

(Newstrom, 2011) considera que los individuos tenemos necesidades que deseamos satisfacer, sin embargo, una vez plenamente satisfechas no son fuente de motivación, porque las personas cada vez queremos más de lo que ya tenemos.

1.2.6.3.2 Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1954)

Frederick Herzberg (1954) como se citó en (Robbins, 1996) propone la teoría también llamada de motivación e higiene para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo, manifiesta que los factores higiénicos o extrínsecos son aquellos que no dependen de los colaboradores como: supervisión, salario, políticas, reglamentos, seguridad, beneficios sociales, estatus, prestigio, entre otros, al estar presentes evitan la insatisfacción laboral, sin embargo no motivan, por lo que no elevan conscientemente la satisfacción y no logran sostenerla por un largo tiempo; mientras que los factores motivadores o intrínsecos están bajo el control del ser humano como: logro, reconocimiento, responsabilidad, desarrollo e independencia que incrementan la satisfacción y la motivación laboral. Es decir, el ser humano requiere de motivadores porque así los factores extrínsecos sean los adecuados, por ejemplo, un incremento salarial, con el tiempo no será efectivo para incrementar la motivación, pues a largo plazo la gente se sentirá insatisfecha y desmotivada.

(Gitlow, 2014) sostiene que “Los motivadores extrínsecos pueden ser costosos y de corta duración. Pronto nos acostumbramos a esta clase de incentivos que pierden su eficacia y a menudo el desempeño vuelve a su nivel anterior.” (p.116).

1.2.6.3.3 Teoría de las tres necesidades de David McClelland (1987)

(McClelland, 1987) describe tres necesidades e impulsos motivadores: logro, poder y afiliación que contribuyen a entender la motivación:

- **Necesidades de logro:** el interés por obtener logros y alcanzar metas, las personas con un nivel alto asumen y controlan sus responsabilidades buscando feedback para mejorar su desempeño, agrandándoles generar sus propias oportunidades.
- **Necesidades de poder:** impulso de influencia, control y cambios sobre los demás, por lo que disfrutan compitiendo con tal de ganar, tienden a preocuparse por el prestigio y lograr un desempeño eficaz.

- **Necesidades de afiliación:** impulso de ser aceptados y solicitados socialmente, las personas trabajan mejor cuando les reconocen su trabajo y elogian sus actitudes favorables, prefieren situaciones donde exista colaboración y escasez de competencia.

1.2.6.3.4 Teoría X y Y de McGregor (1964)

Douglas Mc. Gregor, como se citó en (Robbins , Coulter, & Decenzo, 2017) planteó dos supuestos acerca de los seres humanos en base a la jerarquía de las necesidades de Maslow; la teoría X establece la hipótesis negativa que a los colaboradores no les gusta trabajar, asumir responsabilidades, son dejados, lentos y requieren un control para cumplir con eficacia sus labores encomendadas, su único incentivo es el sueldo. De lo contrario la teoría Y describe un supuesto positivo considerando que los trabajadores son optimistas, disfrutan de su trabajo como una afición, asumen responsabilidades y son capaces de ejercer su autodirección, su incentivo es la satisfacción de las necesidades de autorrealización que corresponde a su desarrollo potencial. Por lo tanto, en la actualidad es fundamental que las organizaciones pongan en práctica la citada perspectiva, ya que permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones, conocer el sentir del nivel operativo y contar con colaboradores más motivados que asistan con acciones de mejora en bien de la organización.

Motivar a los colaboradores no es fácil, porque el dinero no es un motivador esencial y cada persona presenta diferentes necesidades; en tal razón, para fortalecer el clima laboral es fundamental que los gerentes conozcan y entiendan qué motiva a cada individuo y por qué en base a las teorías analizadas.

1.2.7 Plan de Mejora del clima organizacional

Un plan de mejora es el conjunto de iniciativas o actividades planificadas para mejorar aquellos aspectos críticos del clima laboral, fortalecer características existentes e identificar oportunidades de mejora, con la finalidad de perfeccionar e incrementar el rendimiento de una organización; para lo cual, es fundamental un diagnóstico que proporcione una orientación básica de las actividades proyectadas con la participación de colaboradores y responsables de la organización. (Münch & Paredes, 2015)

1.2.7.1 Objetivos del Plan de Mejora

Para la elaboración de plan de mejora (Gan & Triginé, 2006) establecen los siguientes objetivos:

- Establecer las causas que generan debilidades en los resultados obtenidos.
- Identificar actividades de mejora y factibilidad de aplicación.
- Establecer prioridades en las iniciativas a ejecutar
- Disponer de un plan con actividades a ejecutar, así como su sistema de control y seguimiento.
- Concienciar las estrategias propuestas.
- Prevenir problemas.

1.2.7.2 Pasos para la elaboración de un plan de mejora

(Gan & Triginé, 2006) establecen los siguientes pasos:

1. Identificar los factores críticos, áreas u oportunidades de mejora.
2. Detectar las principales causas y efectos de los factores críticos.
3. Formular objetivos y cómo alcanzarlos, estableciendo plazos de ejecución razonables y apegados a la realidad.
4. Seleccionar las iniciativas o actividades de mejora.
5. Asignar responsabilidades.
6. Efectuar una planificación de las iniciativas o actividades a desarrollar.
7. Seguimiento y control.

1.2.7.3 Elementos de un plan

Creswell (2013b), Zipin y Hattam (2009), y Stringer (1999) como se citó en (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) considera que los elementos usuales en un plan son:

1. Prioridades
2. Metas
3. Objetivos específicos para alcanzar las metas
4. Tareas
5. Personas (responsables de cada tarea)
6. Cronograma (tiempos de ejecución)
7. Recursos para ejecutar el plan

1.3 Fundamentación del estado del arte

El clima organizacional ha sido estudiado antes de los años 50's por primera vez entre 1927 y 1939, probablemente por George Elton Mayo profesor de Harvard conocido como el padre de los recursos humanos, en la fábrica Western Electric in Chicago, su aporte demuestra que la productividad de los trabajadores depende de la iluminación ambiental y atención que reciben de sus jefes; y por Lewin, Lippitt y White (1939) quienes lo vinculan a las personas y al ambiente en que se desenvuelven, demuestran que los diferentes estilos de liderazgos dan lugar a diferentes atmósferas sociales como responsabilidad, recompensa entre otras; desde entonces numerosas investigaciones lo definen desde diversas perspectivas, reconocen la importancia de la medición del clima laboral en las instituciones tanto públicas como privadas y han generado distintos instrumentos de medición. (Arano Chávez, Escudero Macluf , & Delfín Beltrán, 2016). Sin embargo, la mayor parte de las teorías y sus principales aportes han sido desarrolladas entre los años 1927 y 1998.

El historial actualizado sobre esta temática comprende la revisión sistemática de la literatura científica, los avances realizados durante los últimos cinco años a fin de unificar y confirmar teorías para definirlo de manera más exacta y precisa,

por lo tanto, se describen artículos y revistas arbitrados que poseen características similares al estudio llevado a cabo, tal como se detallan a continuación:

(Pinilla Pinilla, 2014) en su artículo publicado como requisito de grado de especialista en alta gerencia titulado: “Valoración Ambiente Laboral Banco Agrario de Colombia – zonal Chiquinquirá Boyacá” (p.1). A través de la estadística descriptiva concluye que el ambiente laboral está estrechamente relacionado con los beneficios económicos porque si modifica el manual de compensaciones y pagos aumentará la productividad, por lo tanto, el estudio contribuye a la investigación de la relación que existe entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño de los colaboradores del Banco para entender su comportamiento, expectativas y aumentar la satisfacción.

(Iljins, Skvarciany, & Gaile-Sarkane, 2015) en su artículo científico denominado “Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change” (p.944). Efectuado en Turquía genera un modelo teórico donde establece que durante un periodo de cambios la cultura organizacional genera impacto en el clima organizacional, y establece que los principales factores que debe tomar en consideración un gerente para efectuar cambios son: adaptabilidad, consistencia, misión, participación y satisfacción de los colaboradores, siendo el último el más importante porque un personal insatisfecho no colabora y se resiste a los cambios, por lo otro lado, confirma que la estabilidad, recompensas, satisfacción laboral, empoderamiento, valores y acuerdos son los factores más importantes que influyen en el clima organizacional.

(Zacher & Yang, 2016) introdujeron la construcción del clima organizacional para el envejecimiento exitoso en el trabajo (OCSA) que depende de la interacción entre la edad, recursos individuales como: personalidad, salud, educación y factores contextuales como: familia, redes sociales y trabajo, entre otras, la información proviene de 649 colaboradores de 120 empresas de Queensland Australia, cuyas edad oscila entre 18 y 74 años con una edad promedio de 44, demostraron que los colaboradores mayores generalmente perciben menos oportunidades que los jóvenes en su tiempo restante en el trabajo, los resultados fueron que la edad se relaciona positivamente con la tendencia organizacional,

satisfacción laboral, compromiso organizacional, y motivación para continuar trabajando más allá de la edad oficial de jubilación, de lo contrario se relaciona negativamente con la discriminación psicológica por edad. Por lo tanto, el desarrollo de este aporte se centra en que OCSA predice el enfoque en las oportunidades y debilita la asociación negativa entre la edad y el enfoque de oportunidades.

(Shanker, Bhanugopan, Van der Heijdenbde, & Farrell, 2017) luego de la investigación efectuada a 202 gerentes de empresas de Malasia demuestra que la innovación se relaciona positivamente con el clima organizacional y desempeño laboral, porque el conocimiento de los colaboradores es importante en todas las empresas, por lo mismo, los gerentes se deben enfocar en crear un clima organizacional que promueva innovación; establece que cuando las ideas apoyan y existe estimulación intelectual, el clima para la innovación será fuerte.

(Brito Laredo, 2018) en su artículo publicado en la Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración RICEA establece el clima organizacional como estrategia de mejora en una empresa maquiladora en Baja California, a través de un estudio descriptivo y de campo, con la aplicación de un cuestionario mide catorce percepciones de los colaboradores, identificando fortalezas de la entidad como: filosofía y valores, objetivos, funciones y responsabilidades, e innovación y creatividad; en lo que respecta a sus puntos débiles recomienda aplicar la técnica team building para mejorar la colaboración y trabajo en equipo, implementar un diagnóstico de liderazgo situacional desarrollando valores, inteligencia emocional, manejo de conflictos, y un programa de alineación puesto-persona; por otro lado para disminuir el estrés propone realizar una evaluación profunda y específica en cada puesto de trabajo con sus respectivos perfiles, descripciones y evaluaciones que midan el tiempo de actividades, ya que el estudio arroja que las cargas laborales no son equitativas, de tal forma que se construya una empresa más humana y que sus colaboradores encuentren un espacio para desollarse a plenitud con un nivel alto de productividad.

De acuerdo con los trabajos e investigaciones científicas anteriormente citados que muestran su efecto y resultados alcanzados, se concluye que las nuevas

tendencias del clima organizacional apuntan a la innovación y motivación laboral, sin embargo, son dimensiones consideradas a partir del año 1927, por lo que los estudios realizados en estos últimos años son la combinación y desarrollo de teorías antiguas y/o aplicación en otros sectores de la economía.

1.4 Conclusiones Capítulo I

El clima organizacional ha sido investigado por diversos autores, que definen al clima organizacional desde diversas perspectivas, sus dimensiones y cuestionarios varían dependiendo su enfoque de búsqueda y análisis; existe varias teorías e instrumentos para su medición, sin embargo, coinciden que es un concepto multidimensional, único e independiente de cada empresa, que difiere de acuerdo a las percepciones que los individuos se forman de su ámbito laboral. Las teorías más completas y utilizadas en la actualidad son la de Rensis Likert; George Litwin – Robert Stringer, y Robert Pritchard - Bernard Karasick que son la base para los estudios contemporáneos; diversas revisiones bibliográficas aluden la existencia de varios cuestionarios utilizados para evaluar el clima laboral siendo conveniente combinar los mismos de acuerdo a las variables y dimensiones que haya considerado necesarias y pertinentes el investigador.

Para mejorar y mantener un clima organizacional saludable es fundamental un diagnóstico que considere variables del ambiente físico, social, estructural, personal, y propias del comportamiento organizacional que atienda las diferencias entre agencias, departamentos, o áreas, e identifique climas parciales, de tal manera que revele el clima de la organización como un todo y por departamento, para la planeación y ejecución de actividades que consideren las teorías motivacionales de acuerdo a los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Fortalecer las dimensiones del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., a través de un plan que permita el mejoramiento del mismo.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Formular actividades de intervención que eleven el nivel de motivación, sentido de pertenencia y estabilidad en los colaboradores de la cooperativa.
- Desarrollar actividades de fortalecimiento que afiancen las dimensiones de liderazgo, trabajo en equipo, disponibilidad de recursos, comunicación y estructura organizacional, para el perfeccionamiento del clima organizacional de la cooperativa.

2.3 Justificación

Para el diseño de la presente propuesta previamente se efectuó un diagnóstico del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.; los resultados se obtuvieron luego de la aplicación de los índices de rotación del personal como primer acercamiento y del cuestionario de clima organizacional a 62

informantes clave de las 6 agencias, que se estableció en base a la nómina de colaboradores y se utilizó la estadística descriptiva para su caracterización.

El instrumento empleado consta de 45 preguntas cerradas de respuesta única en la escala de Likert de 1 a 4, basado en la teoría de clima organizacional de Rensis Likert y en el cuestionario de ECO IV, tal como se muestra en el anexo 4 y su respectiva validación a juicio de 2 especialistas detallados en el anexo 5 y 6. El citado cuestionario busca medir las dimensiones de: liderazgo, sentido de pertenencia, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad, comunicación, estructura organizacional, trabajo en equipo y valores colectivos. Los resultados del cuestionario se interpretaron conforme se describe en la tabla 3 de la introducción del presente trabajo de investigación:

Puntuación	Descripción	Clima de Tipo según Likert
1.0 a 1.4	Malo	Autoritario explotador
1.5 a 2.4	Regular	Autoritario paternalista
2.5 a 3.4	Bueno	Participativo consultivo
3.5 a 4.0	Excelente	Participativo en grupo

Estableciéndose como punto de insatisfacción o de riesgo que requiere de inmediata intervención, una calificación inferior o igual a 2.4, equivalente a regular.

En base al diagnóstico realizado, se determina un índice de rotación del personal de 6,40% para el año 2019 equivalente a un promedio mensual de 4 salidas; los meses en los que se presenta un alto índice son febrero, octubre y noviembre por la salida de 10, 6 y 7 colaboradores respectivamente, en consecuencia, se afirma que durante el periodo 2019 la organización contó el 60,86% de su fuerza laboral, como se evidencia en el anexo 3.

En cuanto a las características generales de los 62 informantes claves se estableció los siguientes rasgos: todos se autoidentifican como mestizos, el 50% son de sexo femenino y el 50% restante son sexo masculino, únicamente 2 personas presentan discapacidad que representa el 3,23%, el 67,65% del personal su edad promedio se centra dentro del rango de 25 a 34 años. El 79% de los colaboradores

presenta una antigüedad en la organización de 0 a 2 años y el 84% su grado más alto de instrucción formal es tercer nivel, la mayor parte de colaboradores, labora en la agencia matriz porque cuenta con 38 personas que representa el 61%. También el 63% de los colaboradores pertenecen al área operativa, mientras que el 37% restante al área administrativa, tal como se detalla en el anexo 7.

En lo que respecta a la evaluación del clima organizacional de manera global, se determinó que las dimensiones que requieren actividades de intervención son: motivación porque presenta una calificación de 2.4 equivalente a regular, sentido de pertenencia y estabilidad que pese a obtuvieron una puntuación de con 2.8 y 2.9 respectivamente son las puntuaciones más bajas dentro del rango que corresponde a bueno. De lo contrario la dimensión de valores colectivos presenta una evaluación de excelente.

Acerca de las dimensiones de liderazgo, disponibilidad de recursos, comunicación, estructura organizacional y trabajo en equipo la organización presenta un clima bueno con calificaciones de 3.0 en adelante. Tal como se muestra a continuación:

Tabla 8 Diagnóstico del clima organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Dimensiones	Agencias						
	Quito Sur	La Maná	La Merced	Ltga. Sur	Machachi	Matriz	Promedio Total
Liderazgo	3.5	3.0	3.3	3.5	3.7	3.0	3.3
Sentido de pertenencia	2.7	2.5	2.8	3.2	2.3	3.1	2.8
Motivación	2.2	2.0	2.5	2.8	2.8	2.5	2.4
Disponibilidad de recursos	3.0	3.1	3.3	3.7	3.5	3.1	3.3
Estabilidad	2.5	2.9	2.8	3.2	3.4	2.7	2.9
Comunicación	3.4	3.0	2.7	3.2	3.2	2.7	3.0
Estructura organizacional	3.0	2.9	3.2	3.2	3.4	3.1	3.1
Trabajo en equipo	3.4	3.1	2.8	3.5	3.5	3.0	3.2
Valores colectivos	3.6	3.4	3.6	3.6	3.9	3.4	3.6
Promedio por agencia	3.0	2.9	3.0	3.3	3.3	3.0	3.1

Elaborado por: Karla Mena

De manera particular se estableció que las agencias La Maná, Quito Sur, Matriz y La Merced son las que mayor atención requieren porque presentan la puntuación más baja en comparación a otras agencias. Se debe agregar que la motivación en las agencias Quito Sur y La Maná presentan una calificación regular de 2.2, y 2.0 respectivamente y en cuanto a sentido de pertenencia la sucursal Machachi presenta una puntuación de 2.3 que de igual manera equivale a regular.

El clima organizacional en la cooperativa según la teoría de Rensis Likert es de tipo participativo consultivo, con una calificación promedio de 3.1 equivalente a bueno, donde existe una relación de confianza con buenas posibilidades de formación, la comunicación es de tipo descendente y a veces ascendente y lateral, no obstante parte de los colaboradores consideran que existe filtración o distorsión en la información comunicada, en cuanto al proceso de toma de decisiones participan todas las áreas involucradas; de lo contrario en lo que respecta a motivación presenta una apreciación regular por parte del personal. En tal razón, las dimensiones de calificación regular y buena pero con un puntaje bajo necesitan actividades de intervención y las dimensiones con una evaluación buena mayor a

2.9 requieren actividades de reforzamiento; consecuentemente, para el plan de mejora se priorizará las dimensiones de menor calificación y se considerará además las que se encuentran en una categoría equivalente a bueno, para de esta manera alcanzar un clima laboral excelente, que según la teoría de Rensis Likert se convierta en un clima de tipo participativo de grupo.

2.4 Desarrollo de la propuesta

2.4.1 Elementos que la conforman

La propuesta se basa en el diseño de un plan que contribuye a disminuir los índices de rotación del personal y elevar la percepción del clima organizacional con énfasis en la motivación laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., los elementos constitutivos que conforman son las actividades de intervención para las dimensiones que presentan las puntuaciones más bajas y demandan mayor atención, con el propósito de introducir cambios fundamentales e inaplazables que requieren de mejora inmediata como es el caso de la motivación laboral porque presenta una calificación de 2.4 equivalente a un clima regular; sentido de pertenencia y estabilidad con 2.8 y 2.9, a causa de que son las dimensiones que presentan la puntuación más baja dentro de la categoría de bueno; y actividades de reforzamiento para afianzar las dimensiones de disponibilidad de recursos, comunicación y estructura organizacional que permitan elevar y perfeccionar el clima organizacional de la cooperativa a un tipo participativo de grupo. Además, contiene actividades que detallan la forma de alcanzar los objetivos propuestos y su respectiva descripción, metas, indicadores de entrada que muestran la situación actual identificada en el diagnóstico, e indicadores de salida que señalan la puntuación que se aspira lograr con la intervención del plan, responsables de su ejecución, tiempo de duración planificada y presupuesto necesario para su ejecución.

Tabla 9 Modelo del programa para el plan de mejora

Objetivo	Actividad	Descripción	Responsable	Duración	Meta	Indicadores de:		Presupuesto
						Entrada	Salida	

Elaborado por: Karla Mena

En consecuencia, comprende actividades que coadyuvan a solucionar y fortalecer dimensiones del clima organizacional previamente identificadas en el diagnóstico, tales como: liderazgo, sentido de pertenencia, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad, comunicación, estructura organizacional, y trabajo en equipo.

En base a la teoría de motivación denominada bifactorial o de los dos factores formulada por el psicólogo Frederick Herzberg en 1954, se propone la aplicación de actividades que consideran factores higiénicos o extrínsecos que evitan insatisfacción laboral como: sueldo, condiciones de trabajo, entre otros., y los factores motivadores o intrínsecos que aumenta la satisfacción de los colaboradores como: logro, reconocimiento, e independencia, entre otros.

Los factores de higiene tienen un efecto a corto plazo porque cuando un individuo satisface su necesidad al poco tiempo se acostumbra al nuevo beneficio y paulatinamente volverá a estar insatisfecho; por lo tanto, para el presente plan de mejora se han considerado ambos factores haciendo énfasis en los motivadores o intrínsecos para que sean efectivos en el largo plazo, de tal manera que, los colaboradores sean motivados a efectuar sus labores y creando un sólido sentido de pertenencia a la cooperativa.

2.4.2. Explicación de la propuesta

La presente propuesta contribuye a elevar el clima organizacional que se percibe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. con énfasis en la motivación laboral, sentido de pertenencia y estabilidad para lo cual se propone las siguientes actividades.

Tabla 10 Programa para las dimensiones de liderazgo y trabajo en equipo.

1. Dimensión: Liderazgo y trabajo en quipo								
Objetivo	Actividad	Descripción	Responsable	Duración	Meta	Indicadores de:		Presupuesto
						Entrada	Salida	
Desarrollar las competencias de coaching y mentoring en las líneas de supervisión para el fortalecimiento del clima organizacional de la cooperativa.	Reforzamiento: Capacitación sobre técnicas y nuevas tendencias de coaching y mentoring para propiciar un excelente clima organizacional.	Efectuar una capacitación anual sobre coaching y mentoring dirigida a jefes departamentales, jefaturas nacionales, jefes de agencia, gerencia, subgerencia y presidente del consejo de administración.	Jefatura de talento humano	1 vez al año	Capacitar anualmente 18 colaboradores de las líneas de supervisión.	Liderazgo: 3.3 Trabajo en equipo: 3.2	Liderazgo: 3.7 Trabajo en equipo: 3.7	1 instructor 500,00 18 breaks 55.00 Total: 555,00

Elaborado por: Karla Mena

Tabla 11 Programa para la dimensión sentido de pertenencia.

2. Dimensión: Sentido de pertenencia								
Objetivo	Actividad	Descripción	Responsable	Duración	Meta	Indicadores de:		Presupuesto
						Entrada	Salida	
Gratificar el esfuerzo de los hijos de los colaboradores a fin de que se impulse el sentido de pertenencia hacia la cooperativa.	Intervención: Reconocimiento a hijos de todos los colaboradores que formen parte del cuadro de honor de la institución educativa.	Obsequiar una tablet y una cena familiar con los directivos de la cooperativa priorizando las 10 mejores calificaciones. La jefatura de talento humano enviará un correo electrónico en el mes de mayo y septiembre informando el programa.	Jefatura de talento humano	1 vez al año.	Premiar anualmente a 10 hijos de colaboradores de la cooperativa.	Sentido de pertenencia: 2.8	Sentido de pertenencia: 3.5	35 cenas 630,00 10 tablet 1.000,00 Total: 1.630,00

Fomentar el desarrollo interno del talento humano elevando el sentido de pertenencia en los colaboradores.	Intervención: Diseño de una política que otorgue prioridad a reclutamientos internos para cargos disponibles.	Invitar a todos los colaboradores a participar en el desarrollo interno del talento humano estableciendo los detalles y requisitos necesarios del perfil requerido.	Jefatura de talento humano	Acorde a la disponibilidad de las vacantes.	Ocupar anualmente cargos disponibles con 5 colaboradores que pertenezcan a la cooperativa.	Sentido de pertenencia: 2.8	Sentido de pertenencia: 3.5	
Ejecutar cursos vacacionales que promuevan el sentido de pertenencia en los colaboradores de la cooperativa.	Intervención: Programación de cursos de baile y pintura para los hijos de los colaboradores en temporada vacacional.	Realizar cursos vacacionales para hijos de 5 a 10 años de edad de los colaboradores de la cooperativa en las ciudades de Latacunga,	Jefatura de talento humano	16 días hábiles de lunes a jueves en el mes de agosto	Participación anual en los cursos vacacionales de al menos 30 asistentes.	Sentido de pertenencia: 2.8	Sentido de pertenencia: 3.5	3 instructores 600,00 Total: 600,00

		Machachi y La Maná.						
--	--	------------------------	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Karla Mena

Tabla 12 Programa para la dimensión de motivación.

3. Dimensión: Motivación								
Objetivo	Actividad	Descripción	Responsable	Duración	Meta	Indicadores de:		Presupuesto
						Entrada	Salida	
Diseñar un programa de reconocimiento que condecere las mejores evaluaciones de desempeño de los colaboradores de la cooperativa.	Intervención: Premiación a los colaboradores de la cooperativa, que hayan alcanzado las mejores evaluaciones de desempeño con una puntuación de excelente y un año de antigüedad al	Los premios al reconocimiento serán: Primer lugar: un viaje de 3 días 2 noches en Royal Decameron Mompiche. Segundo lugar: un viaje de 3 días 2 noches en Hotel El Marqués en Atacames. Tercer lugar: un viaje de 2 días 1	Jefatura de talento humano	1 vez al año.	Premiar a 10 colaboradores anualmente.	Motivación: 2.4	Motivación: 3.5	1er lugar: 600,00 2do lugar: 250,00 3er lugar: 86,00 Diplomas: 10,00 Total: 946,00 Los paquetes son bajo sistema todo incluido excepto el transporte.

	01 de enero de cada año.	noche en Ecopark Hosteria Puyo. Del primero al décimo lugar un diploma de reconocimiento, que será entregado en la ceremonia de aniversario de la cooperativa en el mes de julio de cada año.						Nota: Los precios incluyen IVA y sujetos a modificación según temporada
Obsequiar presentes a los colaboradores como una actividad motivadora que	Intervención: Entrega a los colaboradores de la cooperativa un regalo por	Festejar a los colaboradores el día de su cumpleaños con una tarjeta y un girasol que se entregará a la	Jefes de agencia	Todo el año	Entregar anualmente 62 presentes a cada uno de los colaboradores	Motivación: 2.4	Motivación: 3.5	62 tarjetas: 31,00 62 girasoles: 31,00 Total: 62,00

mejore el clima organizacional.	el día de su cumpleaños.	llegada del homenajeado a las instalaciones de la cooperativa.			de la cooperativa.			
Extender un reconocimiento económico que motive a los colaboradores por el trabajo realizado.	Intervención: Bonificación económica navideña.	El bono navideño consiste en \$50,00, que será entregado a todos los colaboradores en la cena de navidad organizada por el Club Andina.	Jefatura de talento humano	Una vez a año en el mes de diciembre	Incrementar la motivación laboral en un 20% anual.	Motivación: 2.4	Motivación: 3.5	Bonos: 3.100,00 Total: 3.100,00
Establecer reuniones para el reconocimiento inmediato de logros e iniciativas de	Intervención: Programación de reuniones a fin de reconocer el trabajo realizado y	Las reuniones de reconocimiento a los colaboradores se efectuarán al inicio de cada mes y el responsable	Gerencia, subgerencia, jefes nacionales, jefes de agencia, y jefes departamentales.	Mensual	Efectuar 12 reuniones anuales.	Motivación: 2.4	Motivación: 3.5	

los colaboradores.	alentar el cumplimiento de metas propuestas.	llevará un registro de asistencia como respaldo de la participación de todos los colaboradores.						
Establecer un horario de verano que equilibre la vida laboral y familiar.	Intervención: Jornada especial de trabajo los días viernes en un horario de 8:30 a 14:30.	Actividad de adopción voluntaria para todos los colaboradores de la cooperativa, excepto atención al cliente y cajas, siempre que cumpla el trabajo asignado.	Departamento de talento humano	Aplicabilidad en el mes de agosto	Adopción del horario de verano de 20 colaboradores anualmente.	Motivación: 2.4	Motivación: 3.5	

Elaborado por: Karla Mena

Tabla 13 Programa para la dimensión de disponibilidad de recursos.

4. Dimensión: Disponibilidad de recursos								
Objetivo	Actividades	Descripción	Responsable	Duración	Meta	Indicadores de:		Presupuest o
						Entrada	Salida	
Dotar de accesorios de cómputo que prevengan lesiones en las extremidades superiores de los colaboradores .	Reforzamiento: Adquisición de accesorios de cómputo ergonómicos.	Adquirir mouse pad y mouses ergonómicos que reduzca la probabilidad de sufrir trastornos de nervios, tendones y músculos en las extremidades superiores.	Contabilidad	Por única vez en el año.	Adquisición de 62 mouse pad y mouses ergonómicos para octubre de año 2020.	Disponibilida d de recursos: 3.3.	Disponibilida d de recursos: 3.8.	62 mouse pad 204,00 62 mouses ergonómico s 816,00 Total: 1.020,00

<p>Efectuar capacitaciones de reinducción y mejores maneras de efectuar el trabajo para el cumplimiento de metas establecidas.</p>	<p>Reforzamiento: Capacitaciones dirigidas por las líneas de supervisión sobre mejores maneras de efectuar su trabajo y reinducción de sus funciones y responsabilidades.</p>	<p>Capacitaciones dictadas por subgerencia, jefes de agencias y los jefes nacionales de negocios En el área de negocios y cajas el colaborador de más alto rendimiento del área impartirá experiencias y conocimientos ejecutados en sus labores.</p>	<p>Subgerencia</p>	<p>Trimestralmente</p>	<p>Ejecutar 4 capacitaciones anuales.</p>	<p>Disponibilidad de recursos: 3.3.</p>	<p>Disponibilidad de recursos: 3.8.</p>	
--	--	---	--------------------	------------------------	---	---	---	--

		El responsable deberá llevar un registro de asistencia como respaldo de la participación de los colaboradores .						
Proporcionar a los colaboradores conocimientos básicos de ergonomía que coadyuven a reducir la probabilidad	Reforzamiento Taller práctico de ergonomía.	Taller dirigido a todos los colaboradores de la cooperativa para el control y prevención de factores de riesgo. El responsable	Departamento de talento humano	Octubre 2020	Ejecutar 1 taller de ergonomía anualmente.	Disponibilidad de recursos: 3.3.	Disponibilidad de recursos: 3.8.	Autogestión médica del Ministerio de Salud Pública

de ocurrencia de incidentes, accidentes y enfermedades profesionales.		deberá llevar un registro de asistencia como respaldo de la participación de los colaboradores						
---	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Karla Mena

Tabla 14 Programa para la dimensión de estabilidad

5. Dimensión: Estabilidad								
Objetivo	Actividad	Descripción	Responsable	Duración	Meta	Indicadores:		Presupuesto
						Entrada	Salida	
Ejecutar pausas activas por agencia para recuperar energía y aliviar la fatiga física y/o mental.	Intervención Pausas activas durante la jornada laboral. Entregar al final cada pausa activa dulces como: chupetes, chocolates, caramelos, y helados.	Realizar ejercicios cortos guiados de pausas activas por 15 minutos. El responsable deberá llevar un registro de asistencia como respaldo de la participación de todos los colaboradores.	Jefes de agencias y asistente de talento humano en la agencia matriz.	Cada 15 días	Efectuar 24 pausas activas a por colaborador anualmente.	Estabilidad: 2.9	Estabilidad: 3.5	Dulces 100,00 Material 100,00 Total: 200,00
Efectuar un curso de técnicas de	Intervención:	Demostrar la importancia del manejo adecuado	Jefatura de talento humano	1 vez al año	Ejecutar un taller anualmente.	Estabilidad: 2.9	Estabilidad: 3.5	1 instructor 400,00

control del estrés laboral en beneficio del crecimiento personal, profesional y cooperativo.	Taller sobre la administración del estrés laboral.	y programado del trabajo asignado, el responsable deberá llevar un registro de asistencia como respaldo de la participación de todos los colaboradores de la cooperativa.						62 breaks 55.00 Total: 455,00
--	--	---	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Karla Mena

Tabla 15 Programa para la dimensión de comunicación

6. Dimensión: Comunicación								
Objetivo	Actividad	Descripción	Responsable	Duración	Meta	Indicadores de:		Presupuesto
						Entrada	Salida	
Propiciar un espacio de feedback que fomente la comunicación bilateral en un ambiente de confianza.	Reforzamiento Reuniones grupales de feedback sobre aspectos positivos y negativos del desempeño laboral alcanzado para conocer las aspiraciones y el sentir de los colaboradores.	La reunión de feedback se llevará a cabo hasta el quinto día laborable del mes que corresponda. Cada línea de supervisión enviará un correo electrónico invitando a los colaboradores a ser parte de esta	Jefaturas y gerencia.	1 hora con frecuencia bimensual.	Realizar 6 reuniones de feedback en el año.	Comunicación : 3.0	Comunicación : 3.5	Snacks 408,00 Materiales 100,00 Total: 508,00

	<p>Preparar dinámicas, actividades lúdicas, para aplicar a sus equipos de trabajo. Las líneas de supervisión efectuarán un informe para que la jefatura de talento humano consolide la información y exponga a gerencia durante el mismo mes.</p>	<p>actividad y deberá documentar su ejecución a través de fotografías y registro de asistencia.</p>						
--	---	---	--	--	--	--	--	--

Captar ideas y sugerencias de los colaboradores de la cooperativa para la búsqueda inmediata de soluciones.	Reforzamiento: Implementación de un buzón anónimo de quejas y sugerencias laborales para aquellos colaboradores que no se atreven a mantener una comunicación abierta y directa con sus supervisores.	La jefatura de talento humano socializará el uso del buzón mediante correo electrónico.	Jefatura de talento humano	Implementación en el mes de octubre de 2020	Recibir un promedio de 5 quejas o sugerencias mensuales.	Comunicación : 3.0	Comunicación : 3.5	Buzón: 30,00 Total: 30,00
Crear un informativo digital que fomente y	Reforzamiento : Creación de un periódico digital que incluya	Los jefes de agencia y jefes departamentales reportarán	Jefatura de talento humano	Mensual	Publicación anual de 12 informativos digitales.	Comunicación : 3.0	Comunicación : 3.5	

<p>mejore los canales de comunicación en la cooperativa.</p>	<p>asuntos destacados y temas de interés para todos los colaboradores de la cooperativa.</p>	<p>semanalmente a talento humano asuntos destacados y temas de interés de los colaboradores y su área: como felicitaciones, temas de interés, cuidados de la salud, entre otros para ser publicados en el informativo digital de la cooperativa.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Karla Mena

Tabla 16 Programa para la dimensión de estructura organizacional

7. Dimensión: Estructura Organizacional								
Objetivo	Actividad	Descripción	Responsable	Duración	Meta	Indicadores de:		Presupuesto
						Entrada	Salida	
Implementar como política de gestión del talento humano citas preventivas de salud médica	Reforzamiento: Agendar de manera semestral citas con medicina familiar en el Hospital del IESS.	Las citas se agendarán hasta el 15 de enero y julio de cada año. La jefatura de talento humano se encargará de coordinar con la unidad del asegurado del IESS para agendar las citas con los médicos.	Departamento de talento humano	Semestral	Agendamiento de 124 citas médicas anuales.	Estructura organizacional 3.1	Estructura organizacional 3.5	

		El asistente de talento humano enviará un correo electrónico con los horarios de las citas planificadas.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Karla Mena

Tabla 17 Presupuesto para implementar el plan de mejora

COSTO ESTIMADO PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE MEJORA			
DIMENSIÓN	No.	PROGRAMA	COSTO
Liderazgo y trabajo en equipo	1	Capacitación sobre técnicas y nuevas tendencias de coaching y mentoring a las líneas de supervisión.	\$ 555,00
Sentido de pertenencia	2	Reconocimiento al esfuerzo de los hijos de los colaboradores.	\$ 1.630,00
	3	Desarrollo interno del talento humano	\$ -
	4	Cursos vacacionales	\$ 600,00
Motivación	5	Programa de reconocimiento a las mejores evaluaciones de desempeño de los colaboradores de la cooperativa.	\$ 946,00
	6	Entrega de presentes a los colaboradores por su cumpleaños	\$ 62,00
	7	Bonificación económica navideña.	\$ 3.100,00
	8	Reuniones para el reconocimiento inmediato de logros, metas e iniciativas de los colaboradores.	\$ -
	9	Establecimiento de un horario de verano los días viernes	\$ -
Disponibilidad de recursos	10	Dotar de material y equipo que prevenga lesiones en las extremidades superiores de los colaboradores.	\$ 1.020,00
	11	Capacitaciones grupales de reinducción y mejores maneras de efectuar su trabajo.	\$ -
	12	Taller de ergonomía	\$ -
Estabilidad	13	Pausas activas por agencia.	\$ 200,00
	14	Taller sobre la administración del estrés laboral	\$ 455,00
Comunicación	15	Reuniones grupales de feedback.	\$ 508,00
	16	Buzón anónimo de insatisfacción laboral	\$ 30,00
	17	Informativo digital	\$ -
Estructura Organizacional	18	Citas preventivas de salud médica	\$ -
TOTAL			\$ 9.106,00

Elaborado por: Karla Mena

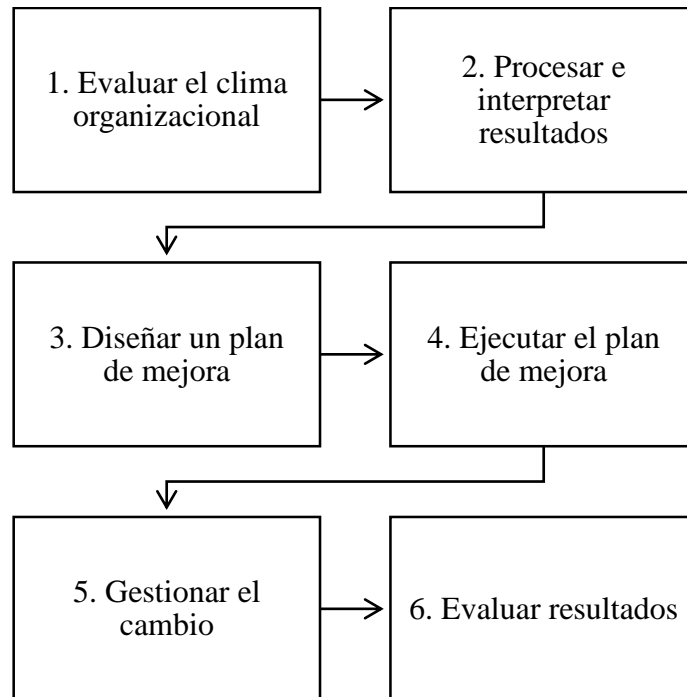
2.4.3 Premisas para su implementación

2.4.3.1. Modelo de gestión del clima organizacional

Antes de implementar un modelo de gestión se debe contar con la competencia necesaria de las personas con mando en la organización, en consecuencia, como lo afirma (Toro Álvarez & Sanín Posada, 2013) se sugiere en primera instancia:

1. Sensibilizar sobre la importancia de la gestión del clima organizacional a los responsables del talento humano y jefes de equipos.
2. Enseñar y desarrollar habilidades en las personas responsables de la gestión de tal manera que puedan introducir cambios en su actuación.
3. Llevar a la práctica los conocimientos adquiridos, ejecutando las actividades que permitan mejorar la calidad del clima organizacional.
4. Mejorar los niveles de competencia esperados para ejecutar la gestión.

Todo aquello con el objetivo de potenciar las competencias de los jefes con nivel jerárquico superior, porque de ellos depende en gran medida el clima organizacional que se percibe en la cooperativa y difícilmente se podrá implementar un plan de mejora con personal no capacitado.



*Gráfico 2 Modelo de gestión del clima organizacional
Elaborado por: Karla Mena*

1. **Evaluar el clima organizacional.** - efectuar un diagnóstico que considere las dimensiones de liderazgo, sentido de pertenencia, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad, comunicación, estructura organizacional, trabajo en equipo y valores colectivos que permitan una acertada evaluación, pudiendo agregar a futuro otros factores acorde a la realidad que pudiere presentarse en la organización, en consecuencia es importante la aplicación de instrumentos de validez comprobada a todos los informantes clave, más no una muestra porque son distintas las percepciones de las personas y la información que proporcionan son la base para proponer actividades de mejora.
2. **Procesar e interpretar resultados.** – para el análisis de los resultados se procederá a tabular los datos recopilados con la ayuda de una hoja de cálculo de Excel y utilizará el método Ábaco de Régnier, una herramienta cualitativa que a partir de una escala de colores de intensidad de alerta o positivos permite interpretar los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional.

3. **Diseñar un plan de mejora.** – diseñar un plan que contenga objetivos generales y específicos de la propuesta, actividades de intervención y reforzamiento con su respectiva descripción, alcance, meta, indicadores, responsables y presupuesto, orientadas a elevar el nivel de clima organizacional detectado y a afianzar dimensiones saludables en base al diagnóstico realizado.
4. **Ejecutar el plan de mejora.** – consiste en aplicar las actividades propuestas.
5. **Gestionar el cambio.** - se refiere a sensibilizar o lograr que las personas al mando de la cooperativa entiendan la importancia del mejoramiento del clima organizacional, por lo tanto, se debe lograr el compromiso de comportamientos favorables para que sea parte de la cotidianidad.
6. **Evaluar resultados.** – radica en valorar los resultados alcanzados con la aplicación del plan de mejora, para ello se evaluará el clima organizacional de manera anual para medir la efectividad de la propuesta, de tal manera que evidencie si el plan surtió efectos positivos en la cooperativa.

La gestión del clima organizacional no depende solo del área de tanto humano sino de todo el personal, en especial de los líderes que están al mando de la organización, pues son los principales generadores de la calidad del clima que se percibe en la cooperativa.

2.5 Conclusiones Capítulo II

En base al diagnóstico realizado se determina que el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. es bueno con una calificación promedio de 3.1 considerando las dimensiones de liderazgo, sentido de pertenencia, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad, comunicación, estructura organizacional, trabajo en equipo y valores colectivos, que de acuerdo a la teoría de clima organizacional de Rensis Likert representa un clima participativo consultivo, sin embargo, en lo que respecta a motivación presenta una apreciación regular y parte de los colaboradores consideran que existe filtración o distorsión en la información comunicada.

Para el desarrollo del plan de mejora se propone actividades de intervención, con la aplicación de factores extrínsecos e intrínsecos que permiten aumentar la satisfacción de los colaboradores a corto y largo plazo con actividades que conlleven a retribuir necesidades de logro, reconocimiento, independencia, responsabilidad y promoción, desarrollando principalmente el sentido de pertenencia, motivación y estabilidad; porque la motivación se refleja en el clima de la cooperativa de tal manera que requiere mayor atención y representa un indicador importante en la gestión en talento humano porque coadyuva a reducir el índice de rotación y el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Se propone actividades de reforzamiento para las dimensiones de liderazgo, disponibilidad de recursos, comunicación y estructura organizacional, que generan engagement e involucran sentimientos de crecimiento y desarrollo personal y profesional para alcanzar un clima organizacional excelente en todas las dimensiones que según la teoría de Rensis Likert se convierta en un clima de tipo participativo en grupo. Además, es indispensable fortalecer a los líderes en temas de coaching y mentoring ya que gran parte, depende del clima que propicien las líneas de supervisión de la cooperativa, por lo expuesto se han planteado actividades que coadyuven a mejorar y potencializar el mismo.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Evaluación de expertos

Para la evaluación de la propuesta denominada: Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., se obtuvo el aval o juicio de 2 profesionales especialistas en el tema, quienes certificaron su validez y pertinencia en el campo de acción.

1. Preparar el formato de evaluación
2. Seleccionar al especialista y contactarlo
3. Explicar los objetivos de la validación
4. Aplicar el instrumento
5. Evaluar Resultados
6. Elaborar conclusiones del juicio de especialistas

3.1.2 Informe de Validez de expertos

Para obtener la validez del contenido y pertinencia en el campo de acción por parte de los especialistas, se les entregó en digital la propuesta planteada para su revisión y se aplicó un cuestionario que contiene el objetivo del instrumento, sus respectivas instrucciones, y 10 preguntas dicotómicas para obtener su opinión. Ver anexo 10 y 11.

3.1.3. Matriz de consolidación de expertos

Luego de aplicar el instrumento a los especialistas, se diseñó una matriz que consolide las respuestas obtenidas. Cada interrogante tiene una valoración de 1, por

lo que, con una calificación promedio de 7 en adelante en respuestas positivas se considera válida la propuesta.

Tabla 18 Matriz consolidada de evaluación de especialistas

No.	Aspectos Generales	Especialista 1		Especialista 2	
		Si	No	Si	No
1	El instrumento utilizado es idóneo para el diagnóstico del clima organizacional de la cooperativa.	x		x	
2	La metodología utilizada es correcta para el diagnóstico efectuado.	x		x	
3	Existe coherencia entre las acciones propuestas y las dimensiones del clima organizacional.	x		x	
4	La propuesta induciría a cambios favorables en el personal.	x		x	
5	Las acciones propuestas son suficientes para mejorar el clima organizacional en la cooperativa.	x		x	
6	Es pertinente en el campo de acción.	x		x	
7	Los indicadores son razonablemente alcanzables.	x		x	
8	El tiempo de desarrollo de cada acción es idóneo.	x		x	
9	El presupuesto es pertinente.	x		x	
10	La propuesta tiene una redacción clara.	x		x	
CALIFICACIÓN TOTAL POR ESPECIALISTA		10		10	
CALIFICACIÓN TOTAL PROMEDIO		10			

Elaborado: Karla Mena

3.1.4 Información sobre los expertos

Se obtuvo el aval o juicio de la especialista Magister Andrea Braganza, por su experiencia y formación académica en la gestión del talento humano y clima organizacional, ha desempeñado diversos cargos como jefe de talento humano en importantes empresas públicas y privadas del centro norte ecuatoriano, en especial del sector cooperativista. Además, se ha desempeñado como docente en importantes instituciones de educación superior de las ciudades de Quito, Latacunga y Ambato.

Tabla 19 Información sobre la especialista No. 1

Información sobre la especialista No. 1	
Sexo	Femenino
Nombres	Ing. Andrea Alexandra Braganza Aráuz
Título de mayor grado académico:	Magister en Gestión del Talento Humano
Años de experiencia laboral	15 años
Cargo Actual	Jefe de Talento Humano
Empresa en la que labora	Tessa Corp

Elaborado: Karla Mena

Además, certificó la validez del contenido y pertinencia en el campo de acción de la propuesta planteada la especialista Magister Victoria Tobar Mora, por su amplia experiencia y formación académica en la gestión de talento humano, ha desempeñado diversos cargos como asistente, analista, especialista y jefe de talento humano en importantes instituciones públicas y privadas de las ciudades de Latacunga, Riobamba, Quito, y Ambato. Al mismo tiempo, brinda asesoría privada en temas de psicología industrial, clima organizacional, capacitación, formación, evaluación de desempeño, gobierno por resultados, entre otras.

Tabla 20 Información sobre la especialista No. 2

Información sobre la especialista No. 2	
Sexo	Femenino
Nombres	Psic. Victoria Carolina Tobar Mora
Título de mayor grado académico:	Magister en Administración de Empresas
Años de experiencia laboral	10 años
Cargo Actual	Analista Distrital de Talento Humano
Empresa en la que labora	Distrito de Salud de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena

3.1.5 Conclusiones del juicio de expertos

Una vez aplicado el cuestionario individual a las especialistas como se evidencia en el anexo 10 y 11, y efectuada la matriz de consolidación de resultados, las 2 especialistas muestran una aprobación mayor a 7, por lo tanto, certifican la validez del contenido y la pertinencia en el campo de acción de la propuesta planteada.

3.2 Evaluación de usuarios

Para la evaluación de usuarios se obtuvo el aval o juicio de dos profesionales, quienes usan o ya han usado un plan de mejora para fortalecer el clima organizacional en cooperativas de ahorro y crédito, con la finalidad de manifestar la validez del contenido, los beneficios y mejoras dentro de procesos inmersos en la temática de investigación y su pertinencia en el campo de acción.

3.2.1 Procedimiento para la evaluación de usuarios

1. Preparar el formato de evaluación
2. Seleccionar a los usuarios y contactarlos
3. Explicar los objetivos de la validación
4. Aplicar el instrumento
5. Evaluar de Resultados
6. Elaborar conclusiones del juicio de usuarios

3.2.2 Informe de Validez de usuarios

Para obtener la validez del contenido, beneficios, mejoras y pertinencia en el campo de acción por parte de los usuarios, se les entregó en digital la propuesta planteada para su revisión y se aplicó un cuestionario que contiene el objetivo del instrumento, sus respectivas instrucciones, y 10 preguntas dicotómicas para obtener su opinión. Ver anexo 12 y 13.

3.2.3. Matriz de consolidación de usuarios

Luego de aplicar el instrumento a los usuarios, se diseñó una matriz que consolide las respuestas obtenidas. Cada interrogante tiene una valoración de 1, por lo que, con una calificación promedio de 7 en adelante en respuestas positivas se considera válida la propuesta.

Tabla 21 Matriz consolidada de evaluación de usuarios

No.	Aspectos Generales	Usuario 1		Usuario 2	
		Si	No	Si	No
1	Las acciones de intervención y reforzamiento permitirían cumplir con los objetivos de la propuesta.	x		x	
2	El plan de mejora propuesto fomentaría la conexión, empleador, colaborador y familia.	x		x	
3	La propuesta generaría compromiso en el personal.	x		x	
4	Las acciones propuestas son suficientes para mejorar el clima organizacional en la cooperativa.	x		x	
5	Los indicadores son razonablemente alcanzables.	x		x	
6	La propuesta reduciría el índice de rotación del personal.	x		x	
7	La propuesta es relevante y apropiada para la cooperativa.	x		x	
8	El tiempo de desarrollo de cada acción es idóneo.	x		x	
9	El presupuesto es pertinente.	x		x	
10	Recomendaría la aplicación del plan de mejora en la cooperativa.	x		x	
CALIFICACIÓN TOTAL POR USUARIO		10		10	
CALIFICACIÓN TOTAL PROMEDIO		10			

Elaborado: Karla Mena

3.2.4. Información sobre los usuarios

Se obtuvo el aval de usuarios de la propuesta planteada de la Psic. Gabriela Albán, por su experiencia, y formación académica en gestión de talento humano, por ser un profesional que usó y actualmente emplea con frecuencia planes de mejoramiento de clima organizacional en todo tipo de empresas incluido cooperativas de ahorro y crédito de la región sierra centro del país. Presta sus servicios profesionales como consultora en todos los subsistemas de talento humano, nómina, clima organizacional y a fines, actualmente trabaja para la empresa Tesalia CBC a cargo de 7 agencias a nivel nacional.

Tabla 22 Información sobre el usuario No. 1

Información sobre el usuario No. 1	
Sexo	Femenino
Nombres	Psic. Gabriela Albán
Título de mayor grado académico	Magister en dirección de talento humano
Años de experiencia laboral	8 años
Cargo Actual	Jefe de gente y gestión
Empresa en la que labora	Tesalia CBC.

Elaborado: Karla Mena

También, certificó la validez, beneficios, mejoras y pertinencia en el campo de acción de la propuesta planteada el Ing. Santiago Daniel Ayala Erazo MBA., por su amplia experiencia en administración, gestión del talento humano y apertura de sucursales en Norteamérica y Medio Oriente; encargado de la gestión de talento humano, logística y negocios. Además, presta sus servicios como docente en varias instituciones de educación superior de la ciudad de Quito, brinda asesoría privada en temas de talento humano, diagnóstico y mejoramiento de clima organizacional; por lo tanto, ha usado la propuesta planteada en diversas organizaciones privadas como petroleras e instituciones financieras, evidenciando beneficios y mejoras dentro de procesos inmersos en la temática de investigación.

Tabla 23 Información sobre el usuario No 2

Información sobre el usuario No. 2	
Sexo	Masculino
Nombres	Ing. Santiago Daniel Ayala Erazo
Título de mayor grado académico	Magister en Administración de Empresas
Años de experiencia laboral	12 años
Cargo Actual	Gerente de desarrollo de negocios / Asesor
Empresa en la que labora	IMCOCAL OIL & GAS DIVISION

Elaborado: Karla Mena

3.2.5. Conclusiones del juicio de usuarios

Una vez aplicado el cuestionario individual a usuarios como se evidencia en el anexo 12 y 13, y efectuada la matriz de consolidación de resultados, los 2 usuarios exponen una aprobación mayor a 7, por lo tanto, certifican la validez del contenido,

beneficios, mejoras y la pertinencia en el campo de acción de la propuesta planteada.

3.3. Evaluación de impactos o resultados

No aplica porque se debe utilizar la propuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. para evaluar resultados alcanzados.

3.4. Resultados de la propuesta

No aplica.

3.5. Conclusiones del III capítulo

Para una acertada validación de la propuesta se expuso a juicio de dos personas especialistas, con amplio conocimiento y trayectoria en el tema para que evalúe la validez y pertinencia en el campo de acción; para ello, se aplicó un cuestionario a dos profesionales con un alto nivel de experticia y formación académica, quienes concluyen que el contenido de la propuesta denominada: Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. es aprobada y contiene la validez y pertinencia en el campo de acción necesaria, lo que contribuirá a mejorar el nivel de clima que se percibe en la organización.

Con el aval de 2 usuarios, se concluye que la propuesta es válida en su contenido, viable y pertinente en el campo de acción porque se ha planteado en base a la realidad que se percibe en la cooperativa y conlleva a beneficios y mejoras dentro de procesos inmersos en la temática de investigación.

CONCLUSIONES GENERALES

La fundamentación teórica de motivación, clima organizacional y sus dimensiones, proporciona información importante sobre los aportes de los principales autores del área, que sustenta los resultados encontrados en la presente investigación, porque constituyen un antecedente y referente para el diagnóstico y formulación del plan de mejora propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Existen varios cuestionarios para evaluar el clima de una organización que se basan en las teorías más completas y utilizadas de Likert, Litwing y Stringer y Pritchard y Karasick, no obstante, cada instrumento depende del enfoque de búsqueda y análisis del investigador; por lo tanto, para el presente trabajo de titulación se tomó como base el cuestionario ECO IV de Fernando Toro Álvarez porque ha sido aplicado y validado en empresas del sector financiero de Latinoamérica, para adaptarlo a la realidad de la cooperativa, mediante la aprobación de dos especialistas en el área y aplicación de 5 cuestionarios piloto, de tal manera que se profundizó en cada una de las 9 dimensiones evaluadas para efectuar un diagnóstico lo más exacto posible de la imagen que tienen los colaboradores de la organización.

Luego del análisis de los datos recopilados a través del método Ábaco de Regnier, se concluye que el clima organizacional actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. es bueno ya que de forma global considera las dimensiones de valores colectivos con una evaluación de excelente; liderazgo, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, comunicación, estructura organizacional, y trabajo en equipo con calificaciones buenas, y finalmente motivación que presenta una apreciación regular, que según la teoría de Rensis Likert constituye un clima de tipo participativo consultivo. Los resultados obtenidos son referentes e indispensables para la formulación de las respectivas acciones correctivas y reforzamiento necesarias para incorporar cambios planificados en cada una de las dimensiones evaluadas.

Los factores que más inciden en el clima organizacional de la cooperativa son motivación, sentido de pertenencia y estabilidad porque son las dimensiones que menor calificación presentaron en los resultados obtenidos.

Se concluye que el diseño de un plan de mejora con énfasis en la motivación fortalecerá el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. porque la motivación laboral se refleja en el clima de las organizaciones e incrementa el sentido de pertenencia en los colaboradores, lo que proporcionará resultados como fidelización, mejores relaciones interpersonales, retención, satisfacción, disposición, actitud, esfuerzo e interés de los colaboradores que encamine a un clima organizacional de tipo participativo en grupo según la teoría de Rensis Likert.

RECOMENDACIONES

Utilizar la fundamentación teórica, técnicas y herramientas aplicadas en el presente trabajo de titulación como fuente de consulta y un referente para futuras evaluaciones del clima organizacional.

Se recomienda efectuar evaluaciones periódicas del clima organizacional en la cooperativa que considere las dimensiones de: liderazgo, sentido de pertenencia, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad, comunicación, estructura organizacional, trabajo en equipo y valores colectivos para valorar la efectividad y continuidad del presente plan de mejora.

Nombrar un comité integrado por gerencia, jefes de agencia, jefatura de talento humano, y un representante de los colaboradores, que monitoreen y den seguimiento a la ejecución del plan de mejora, resuelva inquietudes y tome las acciones correctivas o preventivas de ser el caso.

El clima organizacional depende en gran medida del nivel de motivación que perciben los colaboradores, por lo tanto, se debe dar importancia y priorizar los factores motivacionales mejorando e incorporando periódicamente nuevos reconocimientos al trabajo individual y grupal de los colaboradores para atender problemas de insatisfacción, desinterés, necesidades, e inadaptación que recae en una baja motivación, sentido de pertenencia y un alto índice de rotación del personal.

Fortalecer en las líneas de supervisión habilidades feedback, coaching y mentoring que permitan mejorar la comunicación, motivación, liderazgo, equidad y reconocimiento a los esfuerzos y el trabajo cotidiano, para fomentar en los colaboradores un clima organizacional participativo en grupo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Larrosa Moran, J., Cruz Peredo, G., & Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico -Tecnológicas*, 2, 56-63. Obtenido de <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215/279>
- Acosta , B., & Venegas , C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 163-172. doi:<https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Alarcón Romo, K., & Ruiz Ortega, I. (2016). Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificados. Caso de estudio: Banco Solidario. *Tesis de Maestría*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Antúnez, Y. (2015). El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de cajas de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua. *Tesis de Maestría*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Arano Chávez, R., Escudero Macluf , J., & Delfín Beltrán, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Revista Ciencia Administrativa*, 9-14.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades*. Colombia: Pearson Educación.
- Brito Laredo, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, VII, 114-132. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620216>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato , I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- CINCEL Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. (11 de Enero de 2020). Obtenido de <https://cincel.com.co/quienes-somos/>

- Colmenares, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Latinoamericana de Educación*, 102-115. Obtenido de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18175/vys3.1.2012.07>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño*. México: Cengage Learning Editores.
- Denison, D. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. doi:10.2307/258997
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración enfoque situacional*. (J. Cardenas Nannettu, Trad.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). México: Pearson.
- Dessler, G. (1999). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall.
- Ekos Negocios. (2011). Clima laboral: estrategias. *Ekos Negocios*, 21-37.
- Famularo, J. (1972). *Handbook of Modern Personnel Administration*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fuentes Medina, A. A. (2012). *Prospectiva de gestión y estrategia empresarial Vision Gerencial*. London, United Kingdom: Lulu.com.
- Galarza Torres, S., García Aguilar, J., Ballesteros Trujillo, L., Cuenca Caraguay, V., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 19-31.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid España: Díaz de Santos, S. A.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Gitlow, H. (2014). *Guía de habilidades administrativas Lean Six Sigma*. México: Trillas.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Guillén Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Herzberg , F., Mausner , B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work [La Motivación al Trabajo]*. New York: John Wiley .
- Ilijns, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 944-950.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Instituto nacional de estadísticas y censos INEC. (2010). *Ecuador en cifras*.
Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/cotopaxi.pdf>
- Loaiza Massuh, E., Salazar Torres, P., Espinoza Roca , L., & Lozano Robles, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3, 3-25.
doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6788157>
- Maisch Molina, E. (06 de Agosto de 2014). Gestión en el Tercer Milenio. *Pautas Metodológicas para la realización de estudios de Clima Organizacional*, 93-98. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9859/9298>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality [Motivación y Personalidad]*. New York: McGraw-Hill.
- Mayurí Briones, P. (2017). Clima Organizacional y Calidad de Servicio en la División Comercial del BCP en el Distrito de Comas, 2016 (tesis de maestría). Comas, Perú: Universidad César Vallejo.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation [Motivación Humana]* (Vol. Cambridge University Press). New York: Narcea S.A.
- Mejía Chavarría, A. (8 de Enero de 2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia Chihuahua*, 192.
- Melendres, G. (01 de Mayo de 2018). Las empresas se esfuerzan por mejorar el clima laboral. *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/las-empresas-se-esfuerzan-por-mejorar-el-clima-laboral>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Comlombia EL IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Moreta Yanez, Á. (2018). Plan de mejora del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada, en el período 2017. *Tesis de Maestría*. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- Muchinsky, P. (1976). An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire: an empirical and theoretical extension of the Sims and LaFollette study [Una evaluación del cuestionario climático de la organización Litwin y Stringer: una expresión empírica]. *Personnel Psychology*, 371-392. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1976.tb00422.x>
- Münch, L., & Paredes, R. (2015). *Consultoría Administrativa*. México: Trillas.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). México: McGraw-Hill.
- Noble Benítez, Z. (2016). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.- Los Ríos, año 2015. Modelo de desarrollo organizacional. *Tesis de Maestría*. Quevedo, Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Obtenido de <http://190.15.134.12/bitstream/43000/1760/1/T-UTEQ-0032.pdf>
- Noble Benítez, Z. (2016). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.- Los Ríos, año 2015. Modelo de desarrollo organizacional. *Tesis de Maestría*. Quevedo, Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de ciencias sociales*, 35.
- Pinilla Pinilla, Y. (2014). Valoración Ambiente Laboral- Banco Agrario de Colombia – zonal Chiquinquirá Boyacá. *Artículo de especialidad*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://docplayer.es/52003203-Valoracion-ambiente-laboral-banco-agrario-de-colombia-zonal-chiquinquira-boyaca.html>
- Pinto Castro, L. (2015). Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del Clima Organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA). *Tesis de Maestría*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Prieto Rodríguez, C. (2020). Trabajo, la metamorfosis de su significado y valor. *GS gaceta sindical reflexion y debate*, 45-58.
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction [Los efectos del clima organizacional en el desempeño laboral gerencial y satisfacción laboral]. *Organizational Behavior and Human Performance*, IX, 126-146. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)

- Quiroz Jimenez, S. (2016). Diagnóstico del Clima Organizacional de una empresa comercializadora de libros. *Tesis de Maestría*. México: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <http://148.204.210.201/tesis/1484928737701SamantaQuiroz.pdf>
- Revista Líderes EC. (21 de Abril de 2014). El clima laboral es la inquietud de siempre. *Revista Líderes EC*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>.
- Robbins , S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración* (Décima ed.). (M. Amador Araujo, Trad.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. (A. Deras Quiñones, Trad.) Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica S.A.
- Rodríguez , D. (2016). *Diagnóstico Organizacional* (Octava ed.). Bogotá: Alfaomega.
- Rodriguez, P. (6 de Agosto de 2020). Clima Organizacional en Cotopaxi. (K. Mena, Entrevistador)
- Sandoval Caraveo, M. (28 de Abril de 2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Obtenido de https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_D_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford library of psychology. doi:10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0001
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijdenbde, B., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Steers , R., & Mowday, R. (2004). The future of work motivation theory [El futuro de la teoría de la motivación laboral]. *Academy of Management Review*, 379-387.
- Sulbarán, J. (1998). El rol de la gerencia en el proceso de cambio. *Revista de Economía*(14), 175-186. Obtenido de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/economia/article/view/10765>
- Toro Álvarez , F., & Sanín Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Medellín: L. Vieco e Hijas Ltda. doi:10.21772/gco.ibe

- Toro Alvarez, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivacion, satisfaccion y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional-CINCEL*, 27-39. Obtenido de <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/viewFile/39/39>
- Toro Álvarez, F. (2010). *Clima Organizacional una aproximación a su dinámica en una empresa Latinoamericana*. Medellín: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL.
- Troya, E. (21 de Abril de 2014). El clima laboral es la inquietud de siempre. *Revista Líderes EC*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>
- Vinueza Jara, A. (2017). Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador. *Tesis Doctoral*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marco.
- Zacher, H., & Yang, J. (2016). Organizational Climate for Successful Aging. *Frontiers in Psychology*, VII(1007), 1-12.
doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007>

ANEXOS

ANEXO 1 CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL

Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., inició sus actividades en el barrio La Merced de la ciudad de Latacunga un 12 de julio del 2007, actualmente cuenta con alrededor de 13000 socios en continuo crecimiento, es regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, lidera el cooperativismo a nivel provincial y nacional, respaldando el desarrollo socio-económico de la sociedad, a través de la presentación ágil y transparente de productos financieros de fácil acceso.

Misión

“Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., ofrece soluciones financieras y no financieras con responsabilidad social, contribuyendo al bienestar de los socios, clientes y la sociedad”

Visión

Ser reconocidos por la calidad en la prestación de servicios en nuestras zonas de influencia, convirtiéndonos en el mejor aliado de nuestros socios, hasta el año 2020.

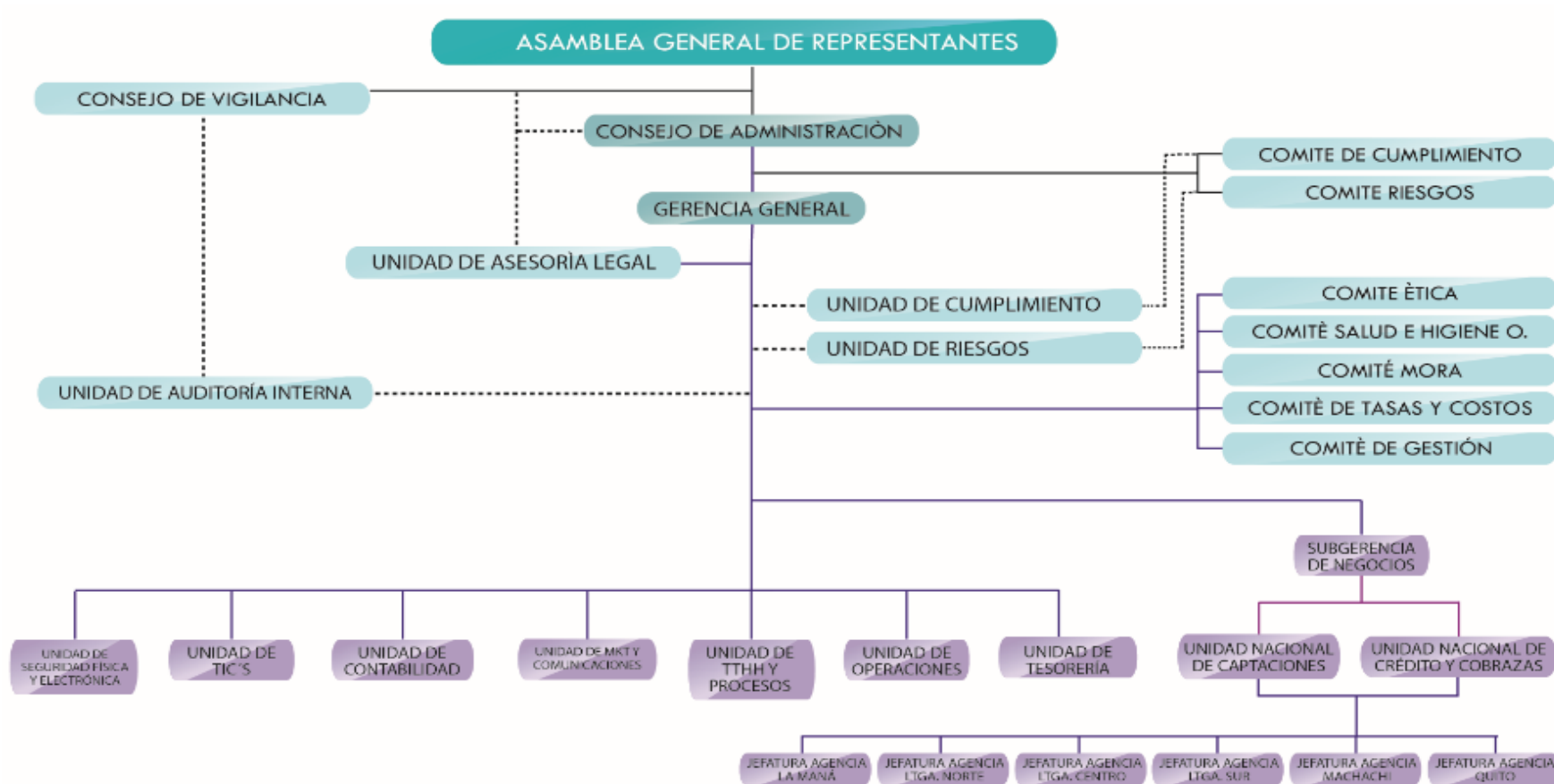
Valores

- Ética
- Honestidad
- Solidaridad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

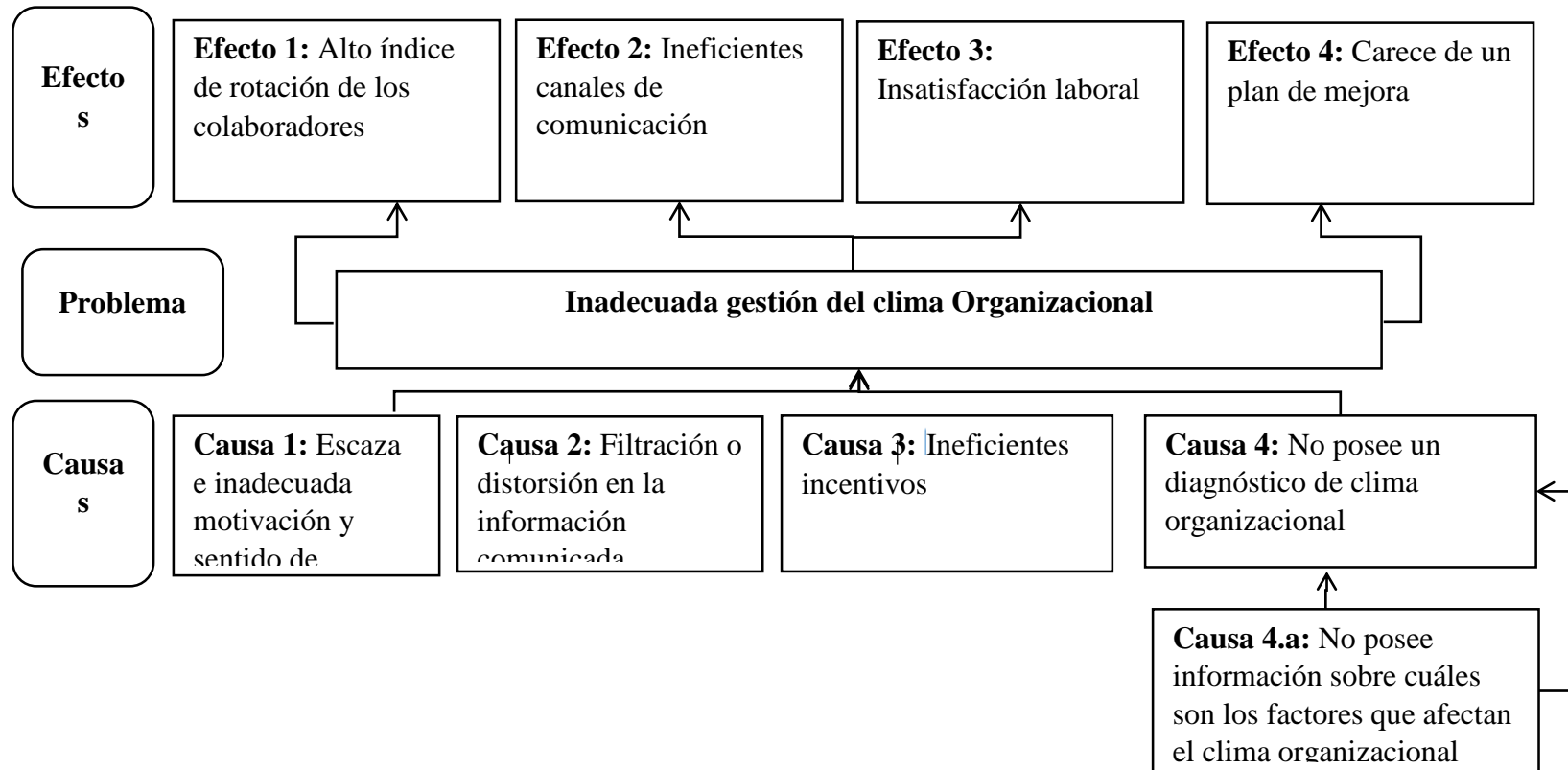
Productos y Servicios

- Ahorro
- Crédito
- Inversión
- Servicios Cooperativos

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ÁRBOL DE PROBLEMAS CLIMA ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO



ANEXO 2 SOLICITUD PARA LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN EN LA COOPERATIVA



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE
COTOPAXI



POSGRADO

Latacunga julio 30, 2019

POS-E-012 2019

Asunto: Solicitud de información.

Ingeniero
Alfredo Jácome
Gerente
Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Ciudad

Ingeniero Jácome:

A nombre de las autoridades de la Universidad Técnica de Cotopaxi conjuntamente con la Dirección de Posgrado envía un cordial y atento saludo, y augura éxitos en sus funciones, a la vez me permito informar que la Universidad se encuentra ofertando la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, la cual como objetivo es gestionar de manera innovadora, los recursos de las organizaciones en sus áreas funcionales, con liderazgo, sólidos principios éticos y de responsabilidad social, mediante el diseño de modelos de gestión y toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población, el desarrollo socio-productivo, la creación y consolidación de negocios que transformen la matriz productiva de la Provincia.

La Ingeniera Karla Vanessa Mena Taco, estudiante de la maestría en Administración de Empresas, cohorte 2018, ha presentado su tema de titulación "PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO DE ESTUDIO LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA"

Con este antecedente me permito indicar que la Ingeniera Karla Vanessa Mena Taco, ha considerado desarrollar su trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda de la ciudad de Latacunga, al respecto me permito solicitar muy comedidamente se le facilite a la Ingeniera Mena la información necesaria para el cumplimiento de su investigación.

Aprovecho la oportunidad para reiterarle mi sentimiento de consideración y estima.

Cordialmente,

"POR LA VINCULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON EL PUEBLO"

PHD. Nelson Rodrigo Chiguano Umajinga
DIRECTOR DE POSGRADO

NCH/LC
Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: 031 2252346 - 2252307 - 2252205

Recibido
06/08/2019
[Firma]
SECRETARÍA

ANEXO 3 INDICES DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

1. Índice de rotación del personal para la planeación del talento humano

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{PE}$$

A= Admisiones del personal (ingresos)

D= Desvinculaciones del personal por iniciativa propia y de la empresa.

PE= Promedio de coladoradores contratados durante el periodo considerado.

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{29+49}{2} * 100}{64,08} = 60,86\%$$

En el año 2019 la cooperativa contó con el 60,86% de su fuerza laboral.

2. Índice de rotación del personal para análisis de las salidas del personal y sus causas

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{D * 100}{PE}$$

D= Desvinculaciones del personal por iniciativa propia y de la empresa.

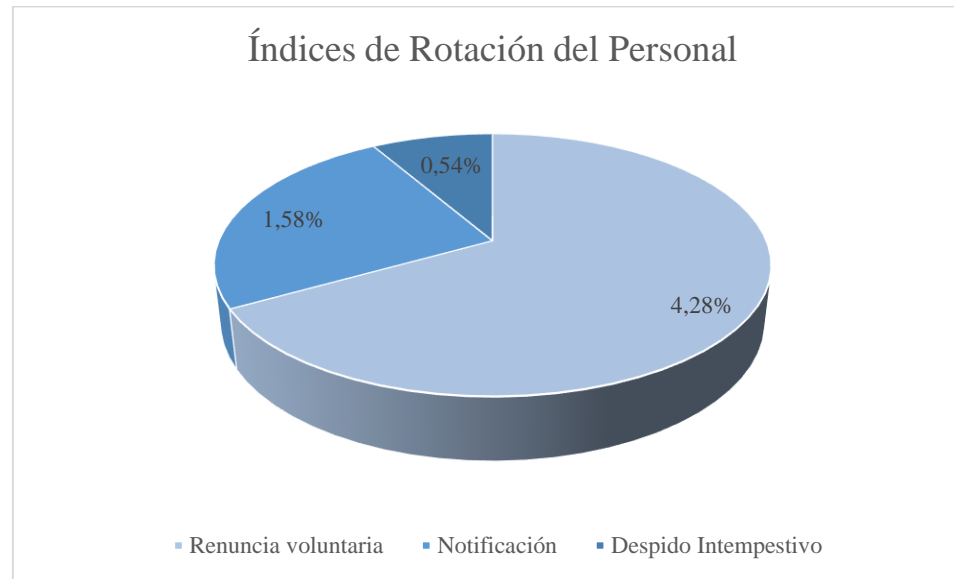
PE= Promedio de colaboradores durante el mes

Tabla Índices de rotación del personal año 2019

Datos						Índice de rotación por:			
Mes	Renuncia voluntaria	Notificación	Despido Intempestivo	Total Salidas	No. colaboradores	Total Salidas	Renuncia voluntaria	Notificación	Despido Intempestivo
Enero	4	0	0	4	64	6,25%	6,25%	0,00%	0,00%
Febrero	8	2	0	10	64	15,63%	12,50%	3,13%	0,00%
Marzo	2	3	0	5	65	7,69%	3,08%	4,62%	0,00%
Abril	1	2	1	4	61	6,56%	1,64%	3,28%	1,64%
Mayo	0	1	0	1	61	1,64%	0,00%	1,64%	0,00%
Junio	0	1	0	1	66	1,52%	0,00%	1,52%	0,00%
Julio	1	1	0	2	67	2,99%	1,49%	1,49%	0,00%
Agosto	4	0	1	5	67	7,46%	5,97%	0,00%	1,49%
Septiembre	1	0	0	1	67	1,49%	1,49%	0,00%	0,00%
Octubre	6	0	0	6	67	8,96%	8,96%	0,00%	0,00%
Noviembre	5	2	0	7	60	11,67%	8,33%	3,33%	0,00%
Diciembre	1	0	2	3	60	5,00%	1,67%	0,00%	3,33%
TOTAL	33	12	4	49	64,08	6,40%	4,28%	1,58%	0,54%

Elaborado por: Karla Mena

Fuente: Registros de Talento Humano COAC Andina Ltda.



Elaborado por: Karla Mena

Fuente: Registros de Talento Humano COAC Andina Ltda.

ANEXO 4 PROTOCOLO DEL INSTRUMENTO APLICADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Diagnosticar el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. para proponer un plan de mejora, como trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

Instrucciones:

1. El cuestionario es anónimo y confidencial por lo que no solicita nombres del participante.
2. Utilice un lápiz o un esfero para marcar con una “X” en el casillero que mejor describa su respuesta.
3. No existen preguntas correctas o incorrectas
4. Evite distracciones mientras completa el cuestionario, en caso de inquietudes, solicite asistencia de la facilitadora
5. Completar el cuestionario requiere entre 15 a 20 minutos
6. El instrumento consta de 45 preguntas en la escala de Likert de 1 a 4 que significa:

(1) Totalmente en desacuerdo **(2)** En desacuerdo **(3)** De acuerdo **(4)** Totalmente de acuerdo

Es muy importante que responda todas las preguntas con absoluta sinceridad, recuerde son de carácter **ANÓNIMAS** y su criterio orientará a fortalecer el clima organizacional de la cooperativa.

DATOS GENERALES					
FECHA:					
EDAD:	16-24 años		44-52 años		
	25-34 años		>= 53 años		
	35-43 años				
ÁREA DE TRABAJO		Administra tiva		Operativa	
NIVEL MÁS ALTO DE INSTRUCCIÓN		Primaria		Tercer Nivel	
		Secundaria		Posgrado	
AGENCIA		Matriz		Quito	
		Sur		Machachi	
		La Merced		La Maná	
ANTIGÜEDAD: AÑOS DE EXPERIENCIA DENTRO DE LA COOPERATIVA		0-2 años		6-8 años	
		3-5 años		9-12 años	
AUTOIDENTIFICACIÓN ÉTNICA		Indígena		Afro-ecuatoriano	
		Mestizo		Blanco	
		Montubio		Otro	
GÉNERO DEL TRABAJADOR		Masculino		Femenino	
DISCAPACIDAD:		Si		No	
No.	AFIRMACIONES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		DESFAVORABLE		FAVORABLE	
		1	2	3	4
1. Liderazgo - Apoyo del jefe. - impresión general que se forma del liderazgo, y el grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.					
1	Recibe orientación de su jefe para ejecutar sus tareas				
2	Su jefe confía en que Ud. hará un buen trabajo sin tener que estar supervisándolo				
3	Frecuentemente su jefe le brinda ayuda cuando lo precisa				
4	Su jefe utiliza el diálogo para resolver problemas				
5	Su jefe trata a todos por igual; sin favoritismos				

2. Sentido de pertenencia. - Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la cooperativa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.					
6	Se siente orgulloso de trabajar en la cooperativa				
7	Ud. recomendaría a la cooperativa como un excelente lugar de trabajo				
8	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra institución con igualdad de condiciones laborales se quedaría en la cooperativa				
9	Cumple su trabajo con oportunidad y calidad				
10	Realiza sus tareas con satisfacción				
3. Motivación - Retribución. - Grado de equidad y satisfacción percibida sobre remuneración y los beneficios derivados del trabajo.					
11	Considera que su sueldo es una compensación justa de su trabajo				
12	Cuando desempeña muy bien su trabajo es recompensado				
13	Las recompensas que recibe están dentro de sus expectativas				
14	Su jefe lo elogia cuando hace un buen trabajo				
15	Se siente Ud. motivado y entusiasmado al realizar su trabajo				
4. Disponibilidad de Recursos. - Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, información, formación, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.					
16	Dispone de los materiales y recursos necesarios (herramientas, materiales, computadores, etc.) para realizar su trabajo				
17	Los equipamientos de trabajo son adecuados para garantizar su salud				
18	Las condiciones físicas de su puesto de trabajo como iluminación, temperatura, espacio, volumen de ruidos, etc. son adecuados				

19	Recibe la capacitación necesaria para su desarrollo profesional				
20	Su jefe le capacita para implementar mejores maneras de realizar su trabajo				
5. Estabilidad. - Percepción del grado en que los colaboradores ven claras posibilidades de permanencia y crecimiento en la cooperativa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.					
21	La cooperativa le brinda estabilidad laboral				
22	El trabajo que realiza satisface sus necesidades de ascensos y aprendizaje				
23	En la cooperativa se preocupan por el desarrollo profesional y personal de quienes más lo merecen				
24	Considera que otros compañeros reciben una remuneración más alta y usted trabaja más que ellos	4	3	2	1
25	Su ambiente de trabajo se encuentra libre de tensiones y estrés laboral				
6. Comunicación. - Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada de su trabajo y sobre el funcionamiento de la cooperativa.					
26	La información de interés es comunicada de manera oportuna y eficiente				
27	Su jefe realiza retroalimentación permanente sobre el desempeño de sus funciones				
28	Le es posible comunicarse con sus superiores, para expresar opiniones, problemas e inquietudes				
29	Considera que no existe ninguna filtración o distorsión en la información comunicada				
30	Tiene a su disposición los medios necesarios para informarse de los temas importantes de la cooperativa				

7. Estructura Organizacional - Coherencia. - Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la cooperativa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.					
31	Su horario de trabajo se ajusta a sus expectativas y exigencias laborales				
32	Identifica Ud. claramente la estructura organizacional de la cooperativa				
33	Sus funciones y responsabilidades están claramente definidas				
34	Considera Ud. que las metas de su cargo son razonablemente alcanzables				
35	La cooperativa se preocupa por su salud				
8. Trabajo en Equipo. - Grado en que se percibe que existe en la cooperativa un modo organizado de trabajar en equipo y conveniente para el colaborador y la institución.					
36	Los conflictos que ocurren en su trabajo son resueltos por el propio equipo				
37	En el proceso de toma de decisiones gerenciales participan todas las áreas involucradas				
38	Su jefe inmediato le delega funciones porque confía en la calidad de su trabajo				
39	Comparte Ud. sus conocimientos y experiencias para mejorar el desempeño de su grupo de trabajo				
40	Participa en las decisiones que afectan sus labores alentando el trabajo en equipo				
9. Valores Colectivos - trato interpersonal. - Grado en que se percibe en el medio interno cooperación (ayuda mutua), responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y respeto (consideración, buen trato).					
41	Sus compañeros de trabajo le apoyan cuando lo necesita				
42	Proporciona Ud. ayuda a nuevos compañeros				
43	Predomina una relación de respeto entre superiores y subordinados				

44	En una situación de conflicto Ud. es tolerante con opiniones ajenas				
45	Se esfuerza Ud. por el cumplimiento de sus labores				

El instrumento aplicado estuvo inicialmente conformado por 63 preguntas, luego la aplicación de pruebas piloto y de la revisión de 2 especialistas (Ver anexo 5 y 6), se redujo a 45 afirmaciones. Una vez recolectados los datos se aplicó el método Ábaco de Régnier.

ANEXO 5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL ESPECIALISTA No. 1



POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Diagnosticar el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. para proponer un plan de mejora, como trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

INSTRUMENTO: Encuesta de Clima Organizacional

Ítem	Criterios a evaluar						Observaciones (Por favor indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Pertinencia (corresponde al concepto teórico formulado)		Relevancia (es apropiado para representar la dimensión)		Claridad en la redacción		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		
22	✓		✓		✓		
23	✓		✓		✓		
24	✓		✓		✓		
25	✓		✓		✓		
26	✓		✓		✓		



27	✓		✓	✓	
28	✓		✓	✓	
29	✓		✓	✓	
30	✓		✓	✓	
31	✓		✓	✓	
32	✓		✓	✓	
33	✓		✓	✓	
34	✓		✓	✓	
35	✓		✓	✓	
36	✓		✓	✓	
37	✓		✓	✓	
38	✓		✓	✓	
39	✓		✓	✓	
40	✓		✓	✓	
41	✓		✓	✓	
42	✓		✓	✓	
43	✓		✓	✓	
44	✓		✓	✓	
45	✓		✓	✓	
Aspectos Generales					Observaciones
El instrumento contiene las instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario				SI ✓	NO
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación				✓	
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial				✓	
El número de ítems es suficiente para recopilar la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir				✓	
VALIDEZ					
Aplicable	✓	No aplicable			
Aplicable después de corregir					
Validado por	Ing. Ibett Jácome PhD.				
Ci:	1714953807				
Firma:					
Cargo:	Docente UTC				
Grado académico:	PhD.				
Fecha:	12/02/2020				

ANEXO 6 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL ESPECIALISTA No. 2



**UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE
COTOPAXI**



POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Diagnosticar el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. para proponer un plan de mejora, como trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

INSTRUMENTO: Cuestionario de Clima Organizacional

Ítem	Criterios a evaluar						Observaciones (Por favor indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Pertinencia (corresponde al concepto teórico formulado)		Relevancia (es apropiado para representar la dimensión)		Claridad en la redacción		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	x		x		x		
2	x		x		x		
3	x		x		x		
4	x		x		x		
5	x		x		x		
6	x		x		x		
7	x		x		x		
8	x		x		x		
9	x		x		x		
10	x		x		x		
11	x		x		x		
12	x		x		x		
13	x		x		x		
14	x		x		x		
15	x		x		x		
16	x		x		x		
17	x		x		x		
18	x		x		x		
19	x		x		x		
20	x		x		x		
21	x		x		x		
22	x		x		x		
23	x		x		x		
24	x		x		x		
25	x		x		x		
26	x		x		x		



27	x		x		x		
28	x		x		x		
29	x		x		x		
30	x		x		x		
31	x		x		x		
32	x		x		x		
33	x		x		x		
34	x		x		x		
35	x		x		x		
36	x		x		x		
37	x		x		x		
38	x		x		x		
39	x		x		x		
40	x		x		x		
41	x		x		x		
42	x		x		x		
43	x		x		x		
44	x		x		x		
45	x		x		x		
Aspectos Generales					SI	NO	Observaciones
El instrumento contiene las instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario					x		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación					x		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial					x		
El número de ítems es suficiente para recopilar la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir					x		
VALIDEZ							
Aplicable				x	No aplicable		
Aplicable después de corregir							
Validado por				Ing. Marlon Tinajero Jiménez			
CI:				0502080596			
Firma:							
Cargo:				Docente UTC			
Grado académico:				Mg			
Fecha:				18/02/2020			

ANEXO 7 DATOS DESCRIPTIVOS DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

Luego de realizar la investigación de campo a través de la estadística descriptiva se procedió a tabular, analizar e interpretar los datos recogidos.

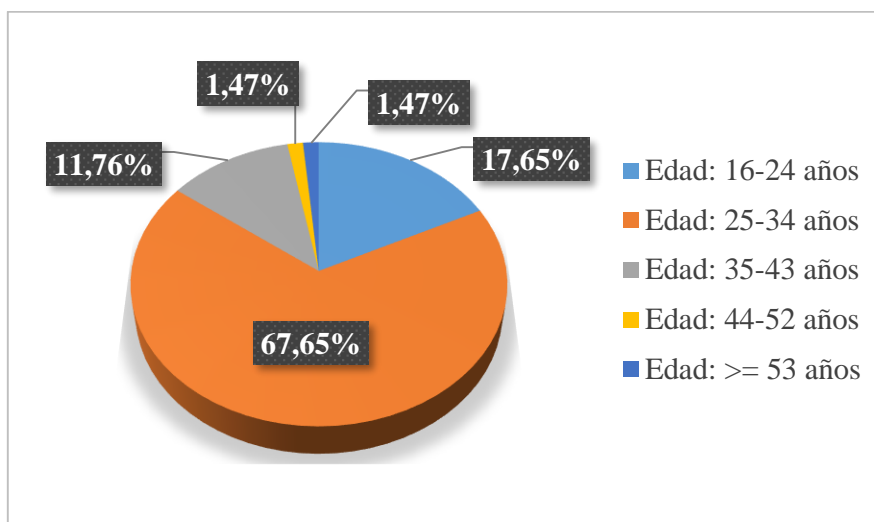
Edad del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Tabla Edades del personal

Edad	Frecuencia	Porcentaje
16-24 años	12	17,65%
25-34 años	46	67,65%
35-43 años	8	11,76%
44-52 años	1	1,47%
>= 53 años	1	1,47%
Total	68	100,00%

Elaborado por: Karla Mena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico Edad del personal



Elaborado por: Karla Mena
Fuente: Investigación de campo

Interpretación:

De las 68 personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., el 67,65% tienen una edad entre 25-34 años, seguido del 17,65% que tienen una edad entre 16-24 años, lo que demuestra que la organización gran parte de la fuerza laboral es joven.

Área en la que labora el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

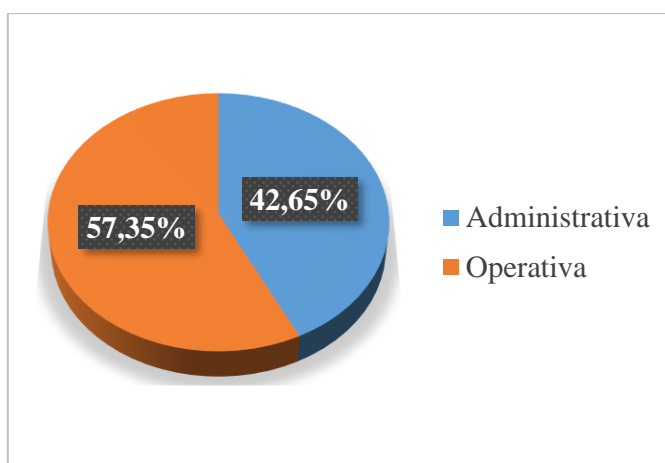
Tabla Área de trabajo

Área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	29	42,65%
Operativa	39	57,35%
Total	68	100,00%

Elaborado por: Karla Mena

Fuente: Investigación de campo

Gráfico Área de trabajo



Elaborado por: Karla Mena

Fuente: Investigación de campo

Interpretación:

El 57,35% del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., labora en el área operativa, de lo contrario el 42,65% pertenece al área administrativa, lo que evidencia que 39 personas son asesores de crédito, oficiales de captaciones, y asistentes financieros que generan los productos y/o servicios que ofrece la misma.

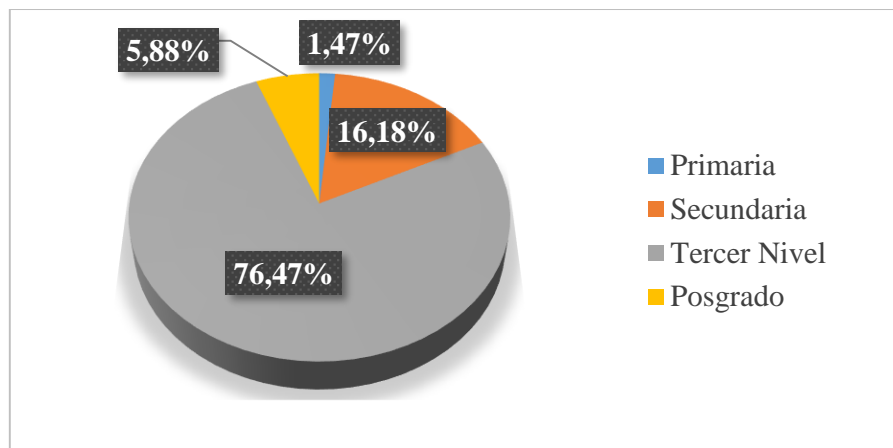
Nivel más alto de instrucción formal de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Tabla Nivel de Instrucción Formal

Instrucción formal	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	1,47%
Secundaria	11	16,18%
Tercer Nivel	52	76,47%
Posgrado	4	5,88%
Total	68	100,00%

Elaborado por: Karla Mena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico Nivel más alto de Instrucción Formal



Elaborado por: Karla Mena
Fuente: Investigación de campo

Interpretación:

El 76,47% de los colaboradores que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. cuenta con un nivel de instrucción formal de tercer nivel, el 5,88% con posgrado, lo que confirma que la cooperativa cuenta con personal calificado, el 16,18% tiene una formación secundaria, y apenas el 1,47% del personal sus estudios más altos es la educación primaria.

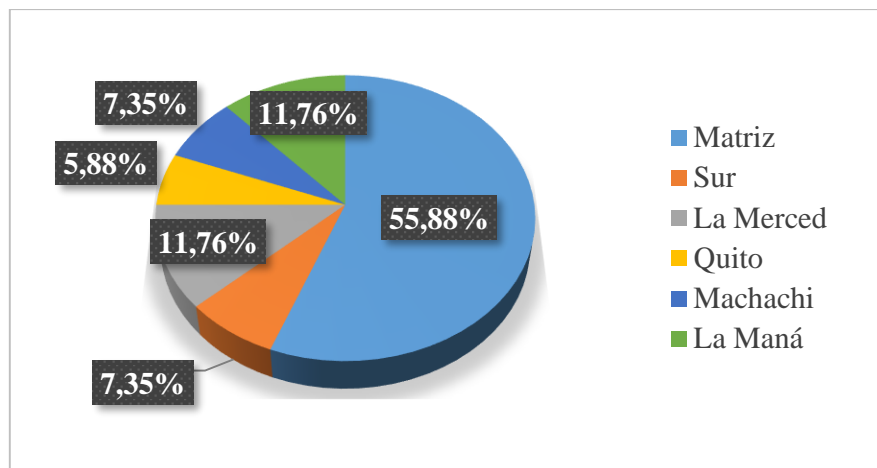
Agencia en la que labora el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Tabla Agencia en la que labora el personal

Agencia	Frecuencia	Porcentaje
Matriz	38	55,88%
Sur	5	7,35%
La Merced	8	11,76%
Quito	4	5,88%
Machachi	5	7,35%
La Maná	8	11,76%
Total	68	100,00%

Elaborado por: Karla Mena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico Agencia en la que labora el personal



Elaborado por: Karla Mena
Fuente: Investigación de campo

Interpretación:

El 55,88% de los colaboradores se concentra en la agencia matriz es decir 38 colaboradores de un total de 68, seguido de las sucursales La Maná y La Merced que cuentan con 8 personas que representa el 11,76% respectivamente, con el 7,35% las sucursales Latacunga Sur y Machachi, y finalmente el 5,88% labora en la sucursal de Quito Sur; datos que confirman que la agencia matriz es la cuenta con mayor número de colaboradores, mientras que la sucursal Quito Sur es la más pequeña.

Años de experiencia del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

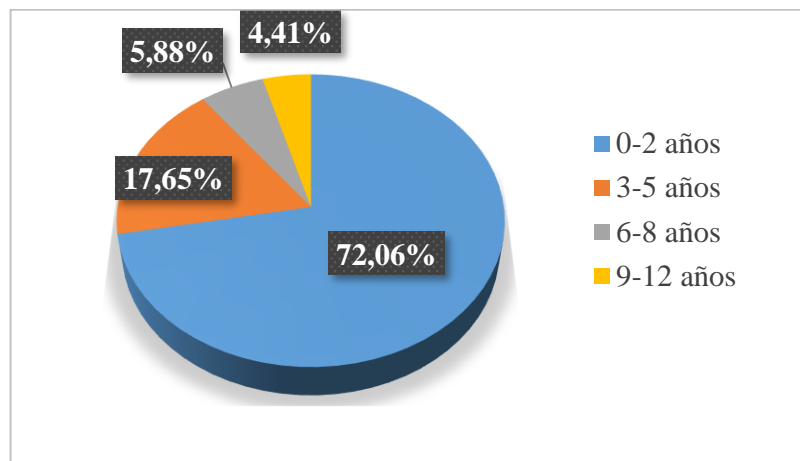
Tabla Antigüedad: años de experiencia en la cooperativa

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
0-2 años	49	72,06%
3-5 años	12	17,65%
6-8 años	4	5,88%
9-12 años	3	4,41%
Total	68	100,00%

Elaborado por: Karla Mena

Fuente: Investigación de campo

Gráfico Antigüedad: años de experiencia en la cooperativa



Elaborado por: Karla Mena

Fuente: Investigación de campo

Interpretación:

El 72,06% del personal, es decir 49 personas laboran en la cooperativa de 0 a 2 años, y el 17,65% de 3 a 5 años, datos que confirman que existe una alta rotación del personal por lo que gran parte de los colaboradores no supera los 2 años de experiencia en la cooperativa.

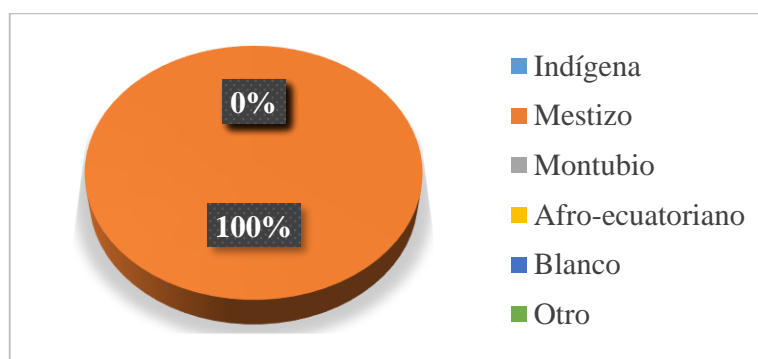
Autoidentificación Étnica del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Tabla Autoidentificación étnica

Etnia	Frecuencia	Porcentaje
Indígena		0,00%
Mestizo	68	100,00%
Montubio		0,00%
Afro-ecuatoriano		0,00%
Blanco		0,00%
Otro		0,00%
Total	68	100,00%

Elaborado por: Karla Mena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico Autoidentificación étnica



Elaborado por: Karla Mena
Fuente: Investigación de campo

Interpretación:

El 100% del personal se autoidentifica como mestizo.

Género del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

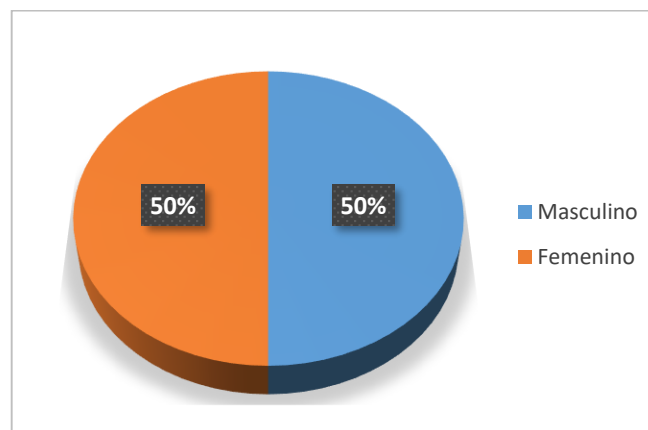
Tabla Género de los trabajadores de la cooperativa

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	34	50,00%
Femenino	34	50,00%
Total	68	100,00%

Elaborado por: Karla Mena

Fuente: Investigación de campo

Gráfico Género de los trabajadores de la cooperativa



Elaborado por: Karla Mena

Fuente: Investigación de campo

Interpretación:

El género que caracteriza al personal de la cooperativa está distribuido en 34 mujeres y 34 hombres, lo que refleja que existe equidad de género en la contratación del personal.

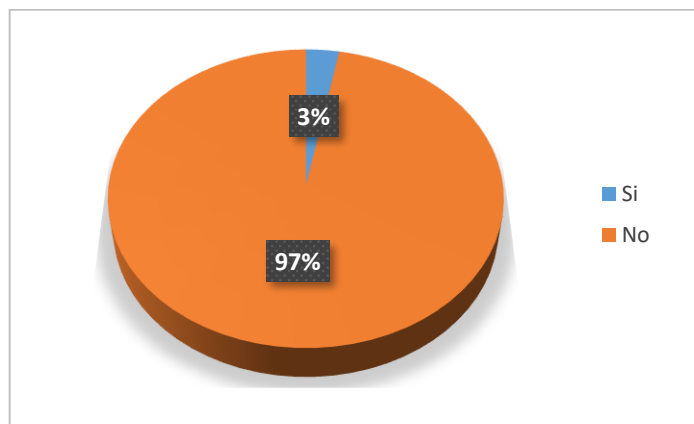
Personal que presenta discapacidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Tabla Discapacidad de los trabajadores de la cooperativa

Discapacidad	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	2,94%
No	66	97,06%
Total	68	100,00%

Elaborado por: Karla Mena
Fuente: Investigación de campo

Gráfico Discapacidad de los trabajadores de la cooperativa



Elaborado por: Karla Mena
Fuente: Investigación de campo

Interpretación:

El 97% del total del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. no presenta discapacidades.

ANEXO 8 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.

No.	Afirmaciones	Promedio Agencia Quito	Promedio Agencia La Maná	Promedio Agencia La Merced	Promedio Agencia Latacunga Sur	Promedio Agencia Machachi	Promedio Agencia La Matriz	PROMEDIO TOTAL
1. Apoyo del jefe - Liderazgo								
1	Recibe orientación de su jefe para ejecutar sus tareas	3.8	2.8	3.4	3.6	3.6	3.0	3.3
2	Su jefe confía en que Ud. hará un buen trabajo sin tener que estar supervisándolo	3.3	3.0	3.4	3.8	3.8	3.2	3.4
3	Frecuentemente su jefe le brinda ayuda cuando lo precisa	3.5	3.1	3.5	3.4	3.8	3.1	3.4
4	Su jefe utiliza el diálogo para resolver problemas	3.5	2.9	3.3	3.4	3.6	2.9	3.3
5	Su jefe trata a todos por igual; sin favoritismos	3.5	3.1	3.1	3.4	3.8	2.8	3.3
Promedio dimensión apoyo del jefe – liderazgo		3.5	3.0	3.3	3.5	3.7	3.0	3.3

Análisis: El liderazgo que se percibe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. obtuvo una calificación de 3.3 que equivale a bueno, por su parte, las agencias de Quito, Latacunga Sur y Machachi presentan una puntuación superior a 3.5 que corresponde a excelente, porque el personal recibe mayor orientación y ayuda por parte de sus jefes por lo que tienen mayor influencia en el personal, así mismo son tratados todos por igual y han sido instruidos en cómo realizar su trabajo, por lo que su jefe confía en sus resultados, respaldando y estimulando su participación, por otro lado las agencias La Maná, La Merced, y La Matriz presentan una puntuación más baja equivalente a bueno.

2. Sentido de pertenencia		Promedio Agencia Quito	Promedio Agencia La Maná	Promedio Agencia La Merced	Promedio Agencia Latacunga Sur	Promedio Agencia Machachi	Promedio Agencia La Matriz	Promedio Total
6	Se siente orgulloso de trabajar en la cooperativa	2.8	2.4	3.0	2.6	2.4	3.3	2.7
7	Ud. recomendaría a la cooperativa como un excelente lugar de trabajo	2.3	2.1	2.5	2.8	1.8	2.9	2.4
8	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra institución con igualdad de condiciones laborales se quedaría en la cooperativa	1.8	2.1	2.3	3.0	1.4	2.9	2.2
9	Cumple su trabajo con oportunidad y calidad	3.5	3.4	3.4	4.0	3.4	3.6	3.5
10	Realiza sus tareas con satisfacción	3.0	2.3	2.9	3.6	2.4	2.9	2.8
Promedio dimensión sentido de pertenencia		2.7	2.5	2.8	3.2	2.3	3.1	2.8

Análisis: El grado de orgullo, sentido de compromiso y pertenencia del personal con la cooperativa es bueno con una calificación de 2.8; sin embargo, es una de las puntuaciones más bajas, en tal razón la agencia Machachi presenta un sentido de pertenencia regular de 2.3 debido a que si los colaboradores tuvieran la oportunidad de trabajar en otra cooperativa con igualdad de condiciones no se quedarían ni recomiendan a la institución como un excelente lugar de trabajo, por ello aunque presente un indicador bueno se debe tomar actividades de intervención para su mejora inmediata porque es una dimensión que se relaciona con la motivación laboral.

3. Motivación – Retribución		Promedio Agencia Quito	Promedio Agencia La Maná	Promedio Agencia La Merced	Promedio Agencia Latacunga Sur	Promedio Agencia Machachi	Promedio Agencia La Matriz	Promedio Total
11	Considera que su sueldo es una compensación justa de su trabajo	1.8	2.3	2.6	2.4	2.8	2.6	2.4
12	Cuando desempeña muy bien su trabajo es recompensado	1.8	1.6	2.5	2.6	2.4	2.3	2.2
13	Las recompensas que recibe están dentro de sus expectativas	2.3	1.9	2.1	2.6	2.4	2.2	2.2
24	Su jefe lo elogia cuando hace un buen trabajo	2.5	2.1	2.5	3.2	3.4	2.4	2.7
15	Se siente Ud. Motivado y entusiasmado al realizar su trabajo	2.5	1.9	2.5	3.0	2.8	2.9	2.6
Promedio dimensión motivación - retribución		2.2	2.0	2.5	2.8	2.8	2.5	2.4

Análisis: En nivel predominante en la dimensión de motivación laboral en la cooperativa es regular con una calificación de 2.4; los colaboradores consideran que su sueldo no es una compensación justa de su trabajo, las recompensas y elogios no están dentro de sus expectativas lo que significa que los colaboradores no están lo suficientemente motivados en especial en la agencia Quito y La Maná; para lo cual debe implementarse actividades de intervención inmediatas para mejorar el clima organizacional en la cooperativa.

4. Disponibilidad de Recursos		Promedio Agencia Quito	Promedio Agencia La Maná	Promedio Agencia La Merced	Promedio Agencia Latacunga Sur	Promedio Agencia Machachi	Promedio Agencia La Matriz	Promedio Total
16	Dispone de los materiales y recursos necesarios (herramientas, materiales, computadores, etc) para realizar su trabajo	3.8	3.1	3.6	4.0	3.2	3.4	3.5
17	Los equipamientos de trabajo son adecuados para garantizar su salud	2.5	3.3	3.3	3.8	4.0	3.1	3.3
18	Las condiciones físicas de su puesto de trabajo como iluminación, temperatura, espacio, volumen de ruidos, etc. son adecuados	2.5	3.5	3.3	3.8	3.8	3.2	3.3
19	Recibe la capacitación necesaria para su desarrollo profesional	3.3	2.6	3.3	3.6	3.0	2.9	3.1
20	Su jefe le capacita para implementar mejores maneras de realizar su trabajo	3.0	2.8	2.9	3.2	3.4	2.8	3.0
Promedio dimensión disponibilidad de recursos		3.0	3.1	3.3	3.7	3.5	3.1	3.3

Análisis: La percepción del grado en que el personal de la cooperativa cuenta con equipos, información, formación, condiciones físicas e implementos necesarios para la realización de su trabajo es bueno con una puntuación de 3.3; los colaboradores de la agencia Latacunga Sur y Machachi consideran que es excelente, por su parte las agencias Quito, La Maná, La Merced y Matriz presentan una puntuación equivalente a bueno.

5. Estabilidad		Promedio Agencia Quito	Promedio Agencia La Maná	Promedio Agencia La Merced	Promedio Agencia Latacunga Sur	Promedio Agencia Machachi	Promedio Agencia La Matriz	Promedio Total
21	La cooperativa le brinda estabilidad laboral	2.3	3.1	2.4	3.6	3.4	2.9	2.9
22	El trabajo que realiza satisface sus necesidades de ascensos y aprendizaje	3.3	3.4	3.1	3.6	3.4	3.1	3.3
23	En la cooperativa se preocupan por el desarrollo profesional y personal de quienes más lo merecen	3.0	3.4	3.4	3.4	3.6	2.9	3.3
14	Considera que otros compañeros reciben una remuneración más alta y usted trabaja más que ellos	2.3	2.1	2.6	2.4	3.2	2.3	2.5
25	Su ambiente de trabajo se encuentra libre de tensiones y estrés laboral	1.5	2.4	2.3	2.8	3.2	2.4	2.4
Promedio dimensión estabilidad		2.5	2.9	2.8	3.2	3.4	2.7	2.9

Análisis: El grado de percepción en que los colaboradores de la cooperativa ven claras posibilidades de permanencia y crecimiento en la cooperativa es bueno con una puntuación de 2.9; sin embargo, al igual que sentido de pertenencia es una de las dimensiones con una de las calificaciones más bajas, por lo que se han considerado actividades de reforzamiento, porque el personal en parte considera que el ambiente de trabajo no se encuentra libre de tensiones y estrés laboral y en las agencias Quito y La Merced consideran que la estabilidad laboral en la organización es regular.

6. Comunicación - claridad organizacional		Promedio Agencia Quito	Promedio Agencia La Maná	Promedio Agencia La Merced	Promedio Agencia Latacunga Sur	Promedio Agencia Machachi	Promedio Agencia La Matriz	Promedio Total
26	La información de interés es comunicada de manera oportuna y eficiente	3.3	2.8	2.9	3.0	3.4	2.6	3.0
27	Su jefe realiza retroalimentación permanente sobre el desempeño de sus funciones	3.3	2.9	2.8	3.2	3.4	2.6	3.0
28	Le es posible comunicarse con sus superiores, para expresar opiniones, problemas e inquietudes	3.5	2.9	2.6	3.2	3.2	2.8	3.0
29	Considera que no existe ninguna filtración o distorsión en la información comunicada	3.3	3.3	2.4	3.0	3.0	2.6	2.9
30	Tiene a su disposición los medios necesarios para informarse de los temas importantes de la cooperativa	3.8	3.3	3.0	3.4	3.2	3.0	3.3
Promedio dimensión comunicación - claridad organizacional		3.4	3.0	2.7	3.2	3.2	2.7	3.0

Análisis: Para cada ítem considerado para evaluar la dimensión comunicación en la cooperativa se obtuvo un puntaje mayor a 2.6 por lo que el promedio general es de 3.0; es así que, el grado en que el personal de la cooperativa percibe que ha recibido información oportuna de su trabajo y sobre temas importantes de la cooperativa es buena, exceptuando el ítem que consideran que existe filtración o distorsión en la información comunicada en la agencia La Merced.

7. Estructura Organizacional – Coherencia		Promedio Agencia Quito	Promedio Agencia La Maná	Promedio Agencia La Merced	Promedio Agencia Latacunga Sur	Promedio Agencia Machachi	Promedio Agencia La Matriz	Promedio Total
31	Su horario de trabajo se ajusta a sus expectativas y exigencias laborales	3.8	2.8	3.3	3.4	3.6	2.9	3.3
32	Identifica Ud. claramente la estructura organizacional de la cooperativa	3.0	3.0	3.5	3.2	3.2	3.3	3.2
33	Sus funciones y responsabilidades están claramente definidas	3.0	3.3	3.4	3.4	4.0	3.1	3.4
34	Considera Ud. que las metas de su cargo son razonablemente alcanzables	2.5	2.4	3.0	2.8	3.2	3.1	2.8
35	La cooperativa se preocupa por su salud	2.5	3.3	2.9	3.4	3.2	3.0	3.0
Promedio dimensión estructura organizacional - coherencia		3.0	2.9	3.2	3.2	3.4	3.1	3.1

Análisis: La percepción sobre las obligaciones, objetivos, normas y reglamentos establecidos que tiene el personal de la cooperativa es bueno con un puntaje de 3.1; excepto en la Agencia La Maná sobre el ítem que considera que las metas del cargo son razonablemente alcanzables que ha sido calificada en la escala como regular, para el resto de agencias en todos los ítems predomina un puntaje de 2.5 en adelante lo cual se clasifica como bueno, apreciando una adecuada estructura organizacional.

8. Trabajo en Equipo		Promedio Agencia Quito	Promedio Agencia La Maná	Promedio Agencia La Merced	Promedio Agencia Latacunga Sur	Promedio Agencia Machachi	Promedio Agencia La Matriz	Promedio Total
36	Los conflictos que ocurren en su trabajo son resueltos por el propio equipo	3.5	3.3	2.8	3.6	3.8	2.7	3.3
37	En el proceso de toma de decisiones gerenciales participan todas las áreas involucradas	3.3	3.1	1.8	3.2	3.4	2.6	2.9
38	Su jefe inmediato le delega funciones porque confía en la calidad de su trabajo	3.8	2.9	3.3	3.6	3.2	3.2	3.3
39	Comparte Ud. sus conocimientos y experiencias para mejorar el desempeño de su grupo de trabajo	3.3	3.1	3.3	3.8	4.0	3.4	3.5
40	Participa en las decisiones que afectan sus labores alentando el trabajo en equipo	3.3	3.0	3.0	3.2	3.2	3.0	3.1
Promedio dimensión trabajo en equipo		3.4	3.1	2.8	3.5	3.5	3.0	3.2

Análisis: El grado en que se percibe que existe trabajo en equipo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. es de 3.2 equivalente a bueno; en las agencias Latacunga Sur y Machachi presentan una calificación de 3.5 equivalente a excelente, por otro lado, en la agencia La Merced los colaboradores consideran que en el proceso de toma de decisiones gerenciales no participan todas las áreas involucradas con una puntuación regular de 1.8 en aquella afirmación, sin embargo el promedio de la presente dimensión tanto por agencia como general es bueno porque buscan que el personal realice su trabajo en equipo.

9. Valores Colectivos - trato interpersonal		Promedio Agencia Quito	Promedio Agencia La Maná	Promedio Agencia La Merced	Promedio Agencia Latacunga Sur	Promedio Agencia Machachi	Promedio Agencia La Matriz	Promedio Total
41	Sus compañeros de trabajo le apoyan cuando lo necesita	3.3	3.3	3.5	3.6	3.8	3.1	3.4
42	Proporciona Ud. ayuda a nuevos compañeros	3.8	3.1	3.6	3.6	4.0	3.5	3.6
43	Predomina una relación de respeto entre superiores y subordinados	3.8	3.5	3.5	3.4	3.8	3.3	3.5
44	En una situación de conflicto Ud. es tolerante con opiniones ajenas	3.8	3.5	3.5	3.2	4.0	3.4	3.6
45	Se esfuerza Ud. por el cumplimiento de sus labores	3.5	3.5	3.8	4.0	4.0	3.8	3.8
Promedio dimensión valores colectivos - trato interpersonal		3.6	3.4	3.6	3.6	3.9	3.4	3.6

Análisis: Finalmente es posible apreciar que la dimensión valores colectivos predomina un puntaje de 3.5 en adelante calificada en la escala como excelente, lo que evidencia que el personal de la cooperativa percibe un ambiente de ayuda, responsabilidad y respeto mutuo, considerando que en las agencias La Maná y La Matriz presentan la puntuación máxima en la escala de excelente.

PROMEDIO POR AGENCIA	3.0	2.9	3.0	3.3	3.3	3.0	3.1
	QUITO SUR	LA MANÁ	LA MERCED	LATACUNGA SUR	MACHACHI	LA MATRIZ	TOTAL

Análisis:

Luego de analizar los datos obtenidos, se concluye que el clima organizacional que se percibe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. es bueno, con un puntaje de 3.1 de manera global; las agencias en las que se percibe un mejor clima organizacional son Latacunga Sur y Machachi con una puntuación de 3.0, seguido de las agencias Quito Sur, La Merced y La Matriz con un puntaje de 3.0, y finalmente la agencia La Maná con 2.9, puntuaciones que son calificadas en la escala como bueno que según la teoría de Rensis Likert equivale a un clima participativo consultivo con ciertas dimensiones que requieren actividades de intervención inmediata como motivación; además de sentido de pertenencia y estabilidad por ser las dimensiones que pese a estar en la escala de bueno presentan las calificaciones más bajas; así también se requieren actividades de reforzamiento para las dimensiones de liderazgo, disponibilidad de recursos, comunicación, estructura organizacional y trabajo en equipo la organización para su afianzamiento y mejora.

ANEXO 9 EVIDENCIA FOTOGRÁFICA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS





ANEXO 10 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR LA ESPECIALISTA No. 1



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE
COTOPAXI



POSGRADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DE EXPERTOS PARA LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Encuesta dirigida a expertos en la gestión y planes de mejoramiento de clima organizacional

Objetivo: Obtener el aval o juicio de un profesional experto especialista en el tema, quién certifique la validez del contenido y pertinencia en el campo de acción de la propuesta denominada "Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda." como trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

Instrucciones:

Marque con una "x" en el casillero que mejor describa su respuesta, en caso de observaciones y recomendaciones por favor especifíquelas.

Los datos recopilados serán confidenciales y utilizados con fines académicos.

No.	Aspectos Generales	Si	No	Observaciones (Por favor indique si debe modificarse)
1	El instrumento utilizado es idóneo para el diagnóstico del clima organizacional de la cooperativa.	X		
2	La metodología utilizada es correcta para el diagnóstico efectuado.	X		
3	Existe coherencia entre las acciones propuestas y las dimensiones del clima organizacional.	X		
4	La propuesta induciría a cambios favorables en el personal.	X		
5	Las acciones propuestas son suficientes para mejorar el clima organizacional en la cooperativa.	X		
6	Es pertinente en el campo de acción.	X		
7	Los indicadores son razonablemente alcanzables.	X		
8	El tiempo de desarrollo de cada acción es idóneo.	X		



9	El presupuesto es pertinente.	X		
10	La propuesta tiene una redacción clara.	X		
VALIDEZ				
Aplicable		Si	No	OBSERVACIONES
		X		
Aplicable después de corregir				
Recomendaciones:				
Validado por:		Ing. Andrea Braganza		
Firma:				
Cargo:		Jefe de talento humano		
Título de mayor grado académico:		Ingeniera Comercial Magister en Gestión del Talento Humano		
Años de experiencia laboral:		15 años		
Institución en la que labora:		Tessa Corp		
Fecha:		25/06/2020		

Gracias su colaboración

ANEXO 11 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR LA ESPECIALISTA

No. 2



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE
COTOPAXI



POSGRADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DE EXPERTOS PARA LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Encuesta dirigida a expertos en la gestión y planes de mejoramiento de clima organizacional

Objetivo: Obtener el aval o juicio de un profesional experto especialista en el tema, quien certifique la validez del contenido y pertinencia en el campo de acción de la propuesta denominada "Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda." como trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

Instrucciones:

Marque con una "x" en el casillero que mejor describa su respuesta, en caso de observaciones y recomendaciones por favor especifíquelas.

Los datos recopilados serán confidenciales y utilizados con fines académicos.

No.	Aspectos Generales	Si	No	Observaciones (Por favor indique si debe modificarse)
1	El instrumento utilizado es idóneo para el diagnóstico del clima organizacional de la cooperativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	La metodología utilizada es correcta para el diagnóstico efectuado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Existe coherencia entre las acciones propuestas y las dimensiones del clima organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	La propuesta induciría a cambios favorables en el personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Las acciones propuestas son suficientes para mejorar el clima organizacional en la cooperativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Es pertinente en el campo de acción.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Los indicadores son razonablemente alcanzables.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	El tiempo de desarrollo de cada acción es idóneo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



9	El presupuesto es pertinente.	*		
10	La propuesta tiene una redacción clara.	x		
VALIDEZ				
Aplicable		Si	No	OBSERVACIONES
		x		
Aplicable después de corregir				
Recomendaciones:				
Validado por		Psic. Victoria Tobar Moen		
Firma:				
Cargo:		Analista Distrital de Talento Humano / Asesora		
Título de mayor grado académico:		Psicóloga Organizacional Magister en Administración de Empresas		
Años de experiencia laboral:		10 años		
Institución en la que labora:		Distrito de Salud de Cotopaxi		
Fecha:		25/05/2020		

Gracias su colaboración

ANEXO 12 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR EL USUARIO No. 1



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE
COTOPAXI



POSGRADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADO

Evaluación de usuarios del Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. como trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en administración de empresas.

Encuesta dirigida a usuarios en la gestión y planes de mejoramiento de clima organizacional

Objetivo: Obtener el aval o juicio de un usuario especialista en el tema, quién use o haya usado un plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de cooperativas de ahorro y crédito y otras empresas, para que pueda dar fe de la validez del contenido, beneficios, mejoras y pertinencia en el campo de acción de la propuesta planteada.

Instrucciones:

Marque con una "x" en el casillero que mejor describa su respuesta, en caso de observaciones y recomendaciones por favor especifíquelas.

Los datos recopilados serán confidenciales y utilizados con fines académicos.

No.	Aspectos Generales	Si	No	Observaciones (Por favor indique si debe modificarse)
1	Las acciones de intervención y reforzamiento permitirían cumplir con los objetivos de la propuesta.	x		
2	El plan de mejora propuesto fomentaría la conexión, empleador, colaborador y familia.	x		
3	La propuesta generaría compromiso en el personal.	x		
4	Las acciones propuestas son suficientes para mejorar el clima organizacional en la cooperativa.	x		
5	Los indicadores son razonablemente alcanzables.	x		
6	La propuesta reduciría el índice de rotación del personal.	x		
7	La propuesta es relevante y apropiada para la cooperativa.	x		
8	El tiempo de desarrollo de cada acción es idóneo.	x		
9	El presupuesto es pertinente.	x		



10	Recomendaría la aplicación del plan de mejora en la cooperativa.	x		
VALIDEZ				
Aplicable		Si	No	OBSERVACIONES
		x		
Aplicable después de corregir		-	-	
Recomendaciones:				
Validado por		Psic. Gabriela Albán		
Firma:				
Cargo:		Jefe de gente y gestión		
Título de mayor grado académico:		Magister en dirección de talento humano		
Años de experiencia laboral:		8 años		
Institución en la que labora:		Tesalia CBC.		
Fecha:		25/5/2020		

Gracias su colaboración

ANEXO 13 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR EL USUARIO No. 2



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE
COTOPAXI



POSGRADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

Evaluación de usuarios del Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. como trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en administración de empresas.

Encuesta dirigida a usuarios en la gestión y planes de mejoramiento de clima organizacional

Objetivo: Obtener el aval o juicio de un usuario especialista en el tema, quién use o haya usado un plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de cooperativas de ahorro y crédito y otras empresas, para que pueda dar fe de la validez del contenido, beneficios, mejoras y pertinencia en el campo de acción de la propuesta planteada.

Instrucciones:

Marque con una "x" en el casillero que mejor describa su respuesta, en caso de observaciones y observaciones por favor especifíquelas.

Los datos recopilados serán confidenciales y utilizados con fines académicos.

No.	Aspectos Generales	Si	No	Observaciones (Por favor indique si debe modificarse)
1	Las acciones de intervención y reforzamiento permitirían cumplir con los objetivos de la propuesta.	x		
2	El plan de mejora propuesto fomentaría la conexión, empleador, colaborador y familia.	x		
3	La propuesta generaría compromiso en el personal.	x		
4	Las acciones propuestas son suficientes para mejorar el clima organizacional en la cooperativa.	x		
5	Los indicadores son razonablemente alcanzables.	x		
6	La propuesta reduciría el índice de rotación del personal.	x		
7	La propuesta es relevante y apropiada para la cooperativa.	x		
8	El tiempo de desarrollo de cada acción es	x		



	idóneo.			
9	El presupuesto es pertinente.	x		
10	Recomendaría la aplicación del plan de mejora propuesto en la cooperativa.	x		
VALIDEZ				
Aplicable		Si	No	OBSERVACIONES
		x		
Aplicable después de corregir				
Recomendaciones:				
Validado por		Ing. Santiago Ayala		
Firma:				
Cargo:		Gerente de desarrollo de negocios / Asesor		
Título de mayor grado académico:		Magister en Administración de Empresas		
Años de experiencia laboral:		12 años		
Institución en la que labora:		IMCOCAL OIL & GAS DIVISION		
Fecha:		25/5/2020		

Gracias su colaboración