



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.,
AGENCIA LATACUNGA**

**Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciada
en Administración de Empresas.**

AUTORES:

Camacho Aguilera Emily Nataly

Cuchiparte Pastuña Jessica Jeaneth

TUTOR:

Dra. Libia Dolores Almeida Lara

**LATACUNGA – ECUADOR
AGOSTO 2025**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Camacho Aguilera Emily Nataly, con cédula de ciudadanía No. 0550591911, Cuchiparte Pastuña Jessica Jeaneth, con cédula de ciudadanía No. 0503696239, declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: "CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., AGENCIA LATACUNGA"**, siendo la Dra. Libia Dolores Almeida Lara, tutora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Latacunga, julio 24 del 2025.



Camacho Aguilera Emily Nataly

C.C.:0550591911



Cuchiparte Pastuña Jessica Jeaneth

C.C.: 0503696239

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., AGENCIA LATACUNGA”, de Camacho Aguilera Emily Nataly y Cuchiparte Pastuña Jessica Jeaneth, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 24 de julio de 2025



Dr. Almeida Lara Libia Dolores

C.C. 0501797997

TUTORA

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, las postulantes: Camacho Aguilera Emily Nataly y Cuchiparte Pastuña Jessica Jeaneth, con el título del Proyecto de Investigación: "CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., AGENCIA LATACUNGA", ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 24 de julio de 2024

Para constancia firman:



Mg. Myrian del Rocío Hidalgo Achig

C.C: 0502384852

LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Dra. Patricia Geraldina López Fraga

C.C: 0502207855

LECTOR 2 (MIEMBRO)



Dr. Luis David Moreano Martínez

C.C: 0502307960

LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Este proyecto de titulación representa el fruto de años de esfuerzo, constancia y crecimiento personal. Me agradezco a mí misma por la perseverancia con la que enfrenté cada desafío, así como por el compromiso que mantuve a lo largo de todo este proceso.

Agradezco profundamente a mis padres por su amor incondicional y apoyo constante, que me dieron la fortaleza para continuar. A mis hermanos, por ser siempre una fuente de motivación. También expreso mi sincero reconocimiento a la profesora Julia Mayorga, cuya guía y entusiasmo marcaron una diferencia significativa en mi formación académica y personal.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, gracias por brindarme una educación integral y a mis docentes por compartir con dedicación sus conocimientos. A todas las personas que me acompañaron con sus palabras, críticas constructivas o simplemente con su presencia, les doy las gracias por haber sido parte esencial de este logro.

Con gratitud,

Emily Nataly Camacho Aguilera

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy gracias a Dios por darme la fuerza y la perseverancia para culminar este proyecto. A mis padres, las personas más importantes en mi vida, por ser mi ejemplo de lucha y entrega. A mis hermanos, quienes me han brindado todo su apoyo para alcanzar mis objetivos y metas.

Expreso mi más sincero agradecimiento a todos mis docentes y autoridades de esta prestigiosa universidad, quienes, con su dedicación y compromiso, han guiado mi formación académica.

Con gratitud,

Jessica Jeaneth Cuchiparte Pastuña

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación, fruto de años de esfuerzo y sueños, a las personas que han sido mi guía y compañía en este camino. A mi madre Yolanda, por su amor incondicional y sabios consejos que siempre me brindaron fuerza y confianza. A mi padre Vicente, por su ejemplo de perseverancia y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mi hermana Naomi y a mi hermano Jean, por su cariño constante y por llenar mis días de alegría. Su presencia fue un refugio en los momentos de duda, recordándome siempre que no estaba sola en esta travesía.

También dedico este logro a mi querida amiga Cayetana, cuya amistad sincera ha sido un pilar fundamental en mi vida. Su energía positiva y sus palabras de aliento me impulsaron a seguir adelante. A mis amigos, gracias por los momentos compartidos, su apoyo y afecto, que hicieron este proceso más llevadero y lleno de gratitud.

Con todo mi cariño,

Emily Nataly Camacho Aguilera

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación lo dedico a mis padres, Antoño Cuchiparte y María Natividad Pastuña, por ser mi fortaleza y mi guía. Gracias por sus sacrificios, por enseñarme con amor que la perseverancia vence cualquier obstáculo, y por creer en mí incluso cuando yo dudaba.

*A mis hermanos Ana, Iván y Diana, por ser mi alegría, mi apoyo incondicional y mis compañeros en cada paso de este camino. En especial a mi hermano Luis Miguel, quien desde el cielo sigue siendo mi protector y mi inspiración. Este trabajo es el resultado de su amor, de sus enseñanzas y de la fe que han depositado en mí.
¡Gracias por ser mi motor y mi razón!*

Con cariño,

Jessica Jeaneth Cuchiparte Pastuña

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., AGENCIA LATACUNGA”

Autores:

Camacho Aguilera Emily Nataly

Cuchiparte Pastuña Jessica Jeaneth

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Latacunga. Esta investigación surge de la necesidad de comprender cómo las percepciones y dinámicas internas de una institución de economía social impactan directamente en su eficiencia operativa y en la satisfacción de sus colaboradores. Para abordar este desafío, se identificó un problema de investigación claro, en la agencia Latacunga se detectaron deficiencias en motivación, liderazgo, comunicación y definición de roles, que han generado heterogeneidad en la experiencia laboral y limitan el desempeño colectivo. Estas brechas comprometen la calidad del servicio y el grado de compromiso de socios y colaboradores, poniendo en riesgo tanto la productividad como la cohesión interna. Para ello, se empleó una metodología con enfoque cuantitativo, con un diseño transversal. La investigación se realizó con los 37 colaboradores de la agencia, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado de 26 ítems, utilizando la escala de Likert, diseñado para medir cinco dimensiones del clima organizacional (liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación) y tres indicadores de productividad (rendimiento, satisfacción laboral y recursos humanos). El análisis de datos se realizó mediante el software estadístico SPSS v.27, aplicando el coeficiente de correlación de Spearman para identificar asociaciones significativas entre variables. En cuanto a los resultados, se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa de $p < 0,01$, entre clima organizacional y productividad. Se destacó especialmente la motivación con un $r = 0,838$, el liderazgo con un $r = 0,742$ y la comunicación con un $r = 0,62$ como los factores con mayor impacto en el rendimiento. Asimismo, componentes como la reciprocidad y la participación mostraron relaciones moderadas con la satisfacción y el compromiso del personal. Estos hallazgos confirman que un entorno laboral en el que los colaboradores se sienten valorados, escuchados e involucrados en las decisiones promueve un progreso notable de la eficiencia operativa y de la calidad del servicio, estableciendo las bases para un crecimiento institucional sostenible.

Palabras clave: Clima Organizacional, Correlación, Liderazgo, Motivación, Productividad.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

TITLE: ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PRODUCTIVITY AT THE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., LATACUNGA BRANCH

Authors:

Camacho Aguilera Emily Nataly

Cuchiparte Pastuña Jessica Jeaneth

Abstract

The objective of this study was to analyze the relationship between the organizational climate and the productivity of employees at Chibuleo Ltda. Savings and Credit Cooperative, Latacunga Agency. This research arose from the need to understand how the perceptions and internal dynamics of a social economy institution directly impact its operational efficiency and employee satisfaction. To address this challenge, a clear research problem was identified: deficiencies in motivation, leadership, communication, and role definition were detected at the Latacunga Agency, which have led to heterogeneity in the work experience and limited collective performance. These gaps compromise service quality and the level of commitment of partners and employees, putting both productivity and internal cohesion at risk. To this end, a quantitative methodology with a cross-sectional design was used. The research was conducted with the agency's 37 employees, who were given a structured 26-item questionnaire using the Likert scale, designed to measure five dimensions of the organizational climate (leadership, motivation, reciprocity, participation, and communication) and three productivity indicators (performance, job satisfaction, and human resources). Data analysis was performed using SPSS v.27 statistical software, applying Spearman's correlation coefficient to identify significant associations between variables. The results showed a positive and statistically significant correlation ($p < 0.01$) between organizational climate and productivity. Motivation with $r = 0.838$, leadership with $r = 0.742$, and communication with $r = 0.62$ stood out as the factors with the most significant impact on performance. Likewise, components such as reciprocity and participation showed moderate relationships with staff satisfaction and commitment. These findings confirm that a work environment in which employees feel valued, listened to, and involved in decisions promotes notable progress in operational efficiency and service quality, laying the foundations for sustainable institutional growth.

Keywords: Organizational Climate, Correlation, Leadership, Motivation, Productivity.

AVAL DE TRADUCCIÓN

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

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., AGENCIA LATACUNGA”** presentado por: **Camacho Aguilera Emily Nataly y Cuchiparte Pastuña Jessica Jeaneth**, egresadas de la Carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

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

Latacunga, julio del 2025

Atentamente,



Mg. Bolívar Cevallos Galarza
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0910821669



Índice

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i>	v
<i>AGRADECIMIENTO</i>	vi
<i>DEDICATORIA</i>	vii
<i>DEDICATORIA</i>	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
AVAL DE IDIOMAS	xi
Índice.....	xii
Información General	xix
1. Planteamiento del Problema	20
1.1. Formulación de la Pregunta de Investigación.....	22
1.2. Justificación	23
2. Objetivos	24
2.1. Objetivo General:.....	24
2.2. Objetivos Específicos:	25
3. Cronograma de Actividades de los Objetivos Planteados	25

4.	Beneficiarios del Proyecto	26
4.1.	Beneficiarios Directos.....	26
4.2.	Beneficiarios Indirectos	26
5.	Fundamentación Científico Técnica	26
5.1.	Antecedentes de la Investigación.....	26
5.2.	Bases Teóricas	28
5.2.1.	Definición de la Administración.....	28
5.2.2.	Importancia	29
5.2.3.	Proceso Administrativo.....	29
5.2.3.1.	Etapas del Proceso Administrativo	31
5.3.	Clima Organizacional	34
5.3.1.	Definición del Clima Organizacional	34
5.3.2.	Importancia del Clima Organizacional	35
5.3.3.	Características del Clima Organizacional	36
5.3.4.	Factores que Influyen en el Clima Organizacional.....	37
5.3.5.	Dimensiones del Clima Organizacional.....	39
5.4.	Productividad	45
5.4.1.	Definición de la Productividad	45
5.4.2.	Origen de la Productividad	47
5.4.3.	Importancia de la Productividad	48

5.4.4.	Factores que Inciden en la Productividad	49
5.4.5.	Indicadores de Productividad.....	51
5.5.	Relación entre Clima Organizacional y Productividad.....	54
5.6.	El Ciclo de Deming (PHVA) como Fundamento del Plan de Mejora del Clima Organizacional y la Productividad.....	55
6.	Metodología de la Investigación.....	58
6.1.	Enfoque de la Investigación.....	58
	Enfoque Cuantitativo	58
6.2.	Método de Investigación.....	58
	Método Deductivo	58
6.3.	Tipos de Investigación	59
6.3.1.	Investigación Descriptiva.....	59
6.3.2.	Investigación Correlacional	59
6.3.3.	Investigación Aplicada.....	60
6.4.	Diseño de Investigación.....	60
	Diseño Transversal.....	60
6.5.	Población y Muestra	60
6.6.	Técnica e Instrumento de Investigación	60
6.6.1.	Técnica de Investigación.....	61
6.6.2.	Instrumento de Investigación.....	61

Cuestionario	61
6.6.3. Técnica de Análisis de Datos	62
7. Análisis de Resultados	62
7.1. Tabulación de Datos	63
7.2. Resultados de Correlación	101
8. Propuesta de Plan de Mejora.....	104
9. Discusión de los Resultados.....	115
10. Impactos	118
11. Conclusiones y Recomendaciones	119
11.1. Conclusiones	119
11.2. Recomendaciones	120
12. Referencias Bibliográficas	123
13. Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de los objetivos</i>	25
Tabla 2 <i>Clima organizacional según la escuela de la administración científica y clásica.</i>	35
Tabla 3 Evolución de la Productividad.....	47
Tabla 4 Los trabajadores están conformes con la capacidad del jefe de agencia	63
Tabla 5 Las órdenes del jefe de agencia son claras y fáciles de entender	65
Tabla 6 Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo	66

Tabla 7	Los empleados se sienten orgullosos	67
Tabla 8	Existe interés para estimular las iniciativas	69
Tabla 9	Se preocupan por la mejora constante	70
Tabla 10	Se trata con respeto y diligencia a los usuarios	72
Tabla 11	Ofrece buenas oportunidades de capacitación	73
Tabla 12	Las prestaciones sociales son justas.....	75
Tabla 13	La energía del grupo se destina a cosas productivas	76
Tabla 14	Tienen un rol claramente identificado	77
Tabla 15	Existe entendimiento dentro de la organización.....	79
Tabla 16	Los problemas se discuten de manera constructiva	81
Tabla 17	Todos aportan con ideas de mejora.....	82
Tabla 18	Los posibles conflictos se evitaron con desarrollo de mejores canales de comunicación	84
Tabla 19	Dentro de la empresa se evalúa el rendimiento	85
Tabla 20	El jefe de agencia insiste en la mejora del rendimiento.....	86
Tabla 21	La buena remuneración motiva a los colaboradores.....	88
Tabla 22	Se encuentra satisfecho con su trabajo	90
Tabla 23	Dentro de la organización se vive un ambiente de amistad.....	91
Tabla 24	Estas de acuerdo con que el ambiente afecta el comportamiento.....	92
Tabla 25	Posee un adecuado programa de incentivos	94
Tabla 26	El sistema de proceso de evaluación a colaboradores es adecuado	95
Tabla 27	El jefe de agencia evalúa y pone puntajes a su trabajo	97
Tabla 28	Los resultados de su trabajo van acorde con los objetivos del puesto	99

Tabla 29	Usted cumple con el horario de trabajo establecido	100
Tabla 30	Resultados de Correlación de Spearman	102
Tabla 31	Estrategias por la dimensión del Liderazgo	106
Tabla 32	Estrategias por la dimensión de Motivación	107
Tabla 33	Estrategias por la dimensión de Reciprocidad	108
Tabla 34	Estrategias por la dimensión de Participación	109
Tabla 35	Estrategias por la dimensión de Comunicación	110
Tabla 36	Estrategias por la dimensión del Rendimiento	111
Tabla 37	Estrategias por la dimensión de Satisfacción Laboral	112
Tabla 38	Estrategias por la dimensión de Recursos Humanos	113
Tabla 39	Presupuesto Consolidado	114

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	Los trabajadores están conformes con la capacidad del jefe de agencia	64
Ilustración 2	Las órdenes del jefe de agencia son claras y fáciles de entender	65
Ilustración 3	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo	67
Ilustración 4	Los empleados se sienten orgullosos	68
Ilustración 5	Existe interés para estimular las iniciativas	70
Ilustración 6	Se preocupan por la mejora constante	71
Ilustración 7	Se trata con respeto y diligencia a los usuarios	73
Ilustración 8	Ofrece buenas oportunidades de capacitación	74
Ilustración 9	Las prestaciones sociales son justas.....	75
Ilustración 10	La energía del grupo se destina a cosas productivas	77
Ilustración 11	Tienen un rol claramente identificado	78
Ilustración 12	Existe entendimiento dentro de la organización	80

Ilustración 13	Los problemas se discuten de manera constructiva	81
Ilustración 14	Todos aportan con ideas de mejora.....	83
Ilustración 15	Los posibles conflictos se evitaron con desarrollo de mejores canales de comunicación	84
Ilustración 16	Dentro de la empresa se evalúa el rendimiento	86
Ilustración 17	El jefe de agencia insiste en la mejora del rendimiento.....	87
Ilustración 18	La buena remuneración motiva a los colaboradores.....	89
Ilustración 19	Se encuentra satisfecho con su trabajo	90
Ilustración 20	Dentro de la organización se vive un ambiente de amistad.....	92
Ilustración 21	Estas de acuerdo con que el ambiente afecta el comportamiento.....	93
Ilustración 22	Posee un adecuado programa de incentivos	95
Ilustración 23	El sistema de proceso de evaluación a colaboradores es adecuado	96
Ilustración 24	El jefe de agencia evalúa y pone puntajes a su trabajo.....	98
Ilustración 25	Los resultados de su trabajo van acorde con los objetivos del puesto	99
Ilustración 26	Usted cumple con el horario de trabajo establecido	101

Información General

Título del Proyecto:

Clima organizacional en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.,
agencia Latacunga

Fecha de inicio: Abril 2025

Fecha de finalización: Agosto 2025

Lugar de ejecución:

Zona 3, Provincia Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia La Matriz, Barrio El Salto, Av.
Amazonas y calle Antonio José de Sucre, Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Administración de Empresas

Proyecto de investigación generativo vinculado: No corresponde

Grupo de investigación: No corresponde

Equipo de Trabajo:

➤ Camacho Aguilera Emily Nataly C.I. 0550591911

➤ Cuchiparte Pastuña Jessica Jeaneth C.I. 0503696239

Área de Conocimiento: Gestión Administrativa

Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social.

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Gestión e Innovación Empresarial

1. Planteamiento del Problema

En el Ecuador se ha evidenciado que el clima organizacional influye al crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, así Martínez-Ochoa y Ordoñez-Espinoza (2021), señalan que la falta de motivación en el personal, la falta de reconocimiento y poco interés en el liderazgo son unas de las fallas que se pueden encontrar en las cooperativas. Asimismo, se evidenció una comunicación insuficiente, con supervisores que no atienden las inquietudes del equipo y canales de comunicación poco efectivos, lo que genera inseguridad y dificulta el cumplimiento de los objetivos establecidos. Estos hallazgos señalan la importancia de estudiar detalladamente el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Latacunga, así mejorando su productividad y fortaleciendo su desempeño institucional.

A nivel de la zona 3 del Ecuador, en el estudio de Toctaguano (2024), se determinó la existencia de un clima organizacional inadecuado que impacta directamente la productividad de los colaboradores. Esto se debe a diversos elementos, como la falta de comunicación, motivación, las relaciones interpersonales entre el personal y los superiores, las interacciones entre diferentes áreas y la calidad de las condiciones físicas, entre otros aspectos.

Domínguez (2018), en su investigación, evidencia serias deficiencias en su clima organizacional, las cuales inciden directamente en la productividad institucional, esta situación se genera principalmente por la falta de factores esenciales como la motivación laboral, lo que crea un bajo nivel de rendimiento en el trabajo y, consecuentemente, el incumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

En el contexto específico de Cotopaxi, las instituciones públicas se enfrentan a grandes desafíos que tienen que ver con el clima organizacional y la productividad.

Investigaciones previas en instituciones financieras ecuatorianas, como en el estudio de Guamangate y Pastuña (2022), han identificado que una de las causas de los varios problemas que afectan el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito es que no manejan un adecuado clima organizacional. Este elemento es crucial, ya que integra varios factores internos como externos. Si no se gestionan de manera eficiente, pueden dar lugar a varios problemas, lo que impide a estas cooperativas ofrecer un servicio adecuado. A causa del deficiente clima organizacional de las agencias, adicionalmente la carencia de capacitación para el personal que labora en estas instituciones incide en que sus clientes se encuentran insatisfechos con el servicio prestado, en vista que no satisface sus necesidades, como consecuencia las cooperativas de Ahorro y Crédito pierden competitividad.

La organización juega un papel crucial en la inclusión financiera de comunidades rurales e indígenas. No obstante, como toda entidad, enfrenta retos específicos en gestión del clima organizacional. Persisten problemas como la falta de estrategias para mejorar el ambiente laboral, programas de capacitación insuficientes y comunicación interna deficiente, lo que puede generar baja motivación, conflictos y disminución de la productividad.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, como lo es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Latacunga enfrenta desafíos únicos de gestión organizacional debido a su estructura comunitaria y su enfoque en el desarrollo humano y social. El clima organizacional, descrito como las percepciones compartidas de los empleados sobre el entorno de trabajo, influye significativamente en la motivación y el comportamiento de los colaboradores, impactando directamente en la productividad y en el alcance de los objetivos institucionales. La relevancia de este estudio radica en su potencial para identificar estrategias

que contribuyan a la satisfacción de los empleados y el rendimiento organizacional, alineándose con los objetivos de la institución.

1.1. Formulación de la Pregunta de Investigación

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Latacunga?

La relación entre el clima organizacional y la productividad en la organización invita a examinar cómo los elementos fundamentales del ambiente organizacional como la comunicación, liderazgo, motivación, satisfacción laboral afectan en el rendimiento diario de quienes forman parte del equipo de trabajo. Resulta primordial empezar con un diagnóstico profundo que permite entender los aspectos vitales como la comunicación fluida entre departamentos, la calidad del liderazgo desempeñado, factores que impulsan al personal y su nivel de satisfacción con la institución. Al analizar los resultados mediante herramientas estadísticas como la de correlación, se puede hallar vínculos significativos entre los factores antes mencionados e indicadores específicos de productividad, reflejando así en el cumplimiento de las **metas**, excelencia en el servicio y optimización de procesos. Esta relación, al ser favorable genera un ciclo virtuoso, es decir, un clima organizacional favorable fomenta un mejor desempeño individual y colectivo, **beneficiando** no solo a los colaboradores con un entorno de trabajo más motivador, sino también a los clientes quienes perciben un servicio más eficiente y de mayor calidad.

También es un **aporte** profesional, visto que, al mejorar el clima organizacional en la organización se construye una base estable para un ambiente donde cada persona pueda aumentar su potencial con entusiasmo y compromiso auténtico.

Esta investigación que se emprende tiene un **impacto** trascendental al abordar desafíos estructurales que afectan al funcionamiento óptimo de una entidad financiera sustancial para el progreso económico y social del Ecuador.

En los años recientes, los estudios sobre el clima organizacional y su relación con la productividad han obtenido notable **relevancia**, pues cada vez más líderes aceptan el significado crucial de crear espacios laborales donde las personas se desarrollen y alcancen su máximo potencial. En la organización es esencial comprender como el ambiente organizacional que se crea día a día en los resultados, considerando aspectos humanos como es la motivación, comunicación transparente, liderazgo inspirador y colaboración en equipo determinan notablemente el logro de los objetivos y calidad de los servicios hacia la comunidad.

Igualmente, esta investigación ofrece valiosas perspectivas teóricas y prácticas que darán la oportunidad de entender con mayor claridad como el clima organizacional se relaciona con la productividad colectiva dentro del contexto de la organización, dejando una base para estudios posteriores de otras instituciones del sector financiero.

Finalmente, el profundo interés al realizar esta investigación surge del deseo sincero de comprender y potenciar el clima organizacional en la productividad de la organización, ya que esto permitirá mejorar la motivación, comunicación y satisfacción de los colaboradores, lo que resultará en una mayor eficiencia y productividad.

1.2. Justificación

Esta investigación de la relación entre el clima organizacional y la productividad de la organización responde a la necesidad de comprender de qué manera las dinámicas internas de una organización económica solidaria afectan su rendimiento y competitividad. El clima organizacional, como conjunto de percepciones, actitudes y relaciones interpersonales que

moldean el ambiente laboral, es el factor determinante en el bienestar de los colaboradores y a su vez en el desempeño colectivo. Por otro lado, la productividad, en el contexto cooperativista es la optimización de recursos y procesos para maximizar el impacto social y económico en las comunidades indígenas y rurales de Cotopaxi, alineándose con los principios de reciprocidad, confianza y desarrollo sostenible.

Este proyecto se centra en la organización, un actor clave para la inclusión financiera y el desarrollo comunitario, especialmente en sectores rurales y marginados. La agencia Latacunga, por su representatividad, es ideal para evaluar como el clima laboral se relaciona con la productividad y en la calidad de los servicios ofrecidos.

Esta investigación, de carácter cuantitativo- descriptivo, empleará herramientas estadísticas de correlación para establecer la relación entre el clima organizacional y la productividad en la organización, enriqueciendo la literatura en comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos. Al analizar fundamentos teóricos y empíricos, sentará bases para futuras investigaciones en el sector de cooperativas financieras ecuatorianas.

En conclusión, esta investigación aborda un problema clave para optimizar el desempeño de la organización, mediante un clima organizacional positivo que potencia la productividad, el recurso humano y el desarrollo sostenible de la institución.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General:

- Determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores en la agencia Latacunga de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., mediante la aplicación de herramientas estadísticas, como base para el desarrollo de un plan de mejora.

2.2. Objetivos Específicos:

- Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales que explican la relación entre el clima organizacional y la productividad.
- Evaluar el estado actual del clima organizacional y los niveles de productividad de los colaboradores en la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., Latacunga.
- Proponer un plan de mejora para el clima organizacional y la productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Latacunga, a partir del análisis correlacional entre ambas variables.

3. Cronograma de Actividades de los Objetivos Planteados

Tabla 1

Operacionalización de los objetivos

Objetivos específicos	Actividades	Cronograma	Productos
Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales que explican la relación entre el clima organizacional y la productividad.	Recopilación de datos de libros, revistas, páginas web y papers. Investigación sobre clima organizacional y la productividad.	Semana 1- 8 (Primera Etapa)	Bases Teóricas.
Evaluar el estado actual del clima organizacional y de la productividad de los colaboradores en la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., Latacunga.	Aplicación del instrumento de escala de Likert para medir el clima organizacional y la productividad (Herrera, 2024). Análisis de datos cuantitativos recopilados de la aplicación del instrumento.	Semana 9-11 (Segunda Etapa)	Análisis de tabulación de datos.

Proponer un plan de mejora para el clima organizacional y la productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Latacunga, a partir del análisis correlacional entre ambas variables.	Presentar la correlación entre el clima organizacional y la productividad.	Semana 12-14 (Tercera Etapa)	Resultados del análisis estadístico de correlación, y plan de mejora para ambas variables
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Descripción de cronograma de actividades. Realizado por autores.

4. Beneficiarios del Proyecto

4.1. Beneficiarios Directos

Durante la ejecución de este proyecto de investigación los beneficiarios directos son los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Latacunga.

4.2. Beneficiarios Indirectos

Son los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., la comunidad de la Provincia de Cotopaxi y los estudiantes para futuras investigaciones.

5. Fundamentación Científico Técnica

5.1. Antecedentes de la Investigación

Para sustentar de manera teórica se analizaron estudios de diversos autores relacionados al tema, así se identificó a:

Santamaría (2020), en su tesis de posgrado denominada: “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A., en la ciudad de Quito”. Donde se propuso establecer la influencia del ambiente organizacional en el rendimiento laboral de los colaboradores. Respecto al diseño de estudio, se distinguió por su naturaleza no experimental y cuantitativa. La población de estudio se conformó por 106 colaboradores. Se determinó que el clima organizacional tiene un impacto en el rendimiento laboral de los empleados, lo cual se evidenció en los resultados obtenidos mediante la estadística

descriptiva. Esta conclusión se consolidó a través de la prueba de inferencia estadística, donde se descartó la independencia entre las dos variables analizadas. Se aconsejó crear una estructura organizativa que se alinee con la orientación estratégica de la entidad, implementar un sistema de incentivos y reconocimientos para los empleados y fomentar la toma de decisiones entre los distintos estratos jerárquicos.

Según la investigación realizado por Castro y Toapanta (2023) “El estrés laboral y su efecto en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. En las sucursales de la provincia de Cotopaxi”, se buscó estudiar la conexión entre el estrés laboral (considerando un elemento del clima organizacional) y la productividad de los trabajadores. El estudio se centró en un enfoque cuantitativo, con características descriptivas y correlacionales, utilizando un diseño de campo y documental que no implica experimentación. La muestra estuvo compuesta por 47 empleados de la cooperativa, a quienes se les realizó una encuesta de 24 preguntas. El procesamiento de la información, llevado a cabo con SPSS, evidenció una relación positiva moderada (Pearson $R = 0,454$, $p = 0,001$), lo que sugiere que el estrés laboral afecta significativamente la productividad. En resumen, se sugiere poner en práctica estrategias de mejora que se orienten a disminuir el estrés y reforzar el ambiente laboral para aumentar el desempeño y la efectividad operativa de la organización

En el estudio realizado por los autores Jiménez Mullo y Mesa Casa (2023) con el tema: “Clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental periodo 2022-2023”, se analiza una variable fundamental que es el clima organizacional, con el objetivo de proponer estrategias que fortalezcan el ambiente laboral. El enfoque de la investigación fue de carácter cuantitativo, descriptivo y no experimental. Para la recolección de datos se empleó una encuesta estructurada basada en la escala de Likert, que incluyó preguntas sobre comunicación, liderazgo,

motivación y relaciones interpersonales. Los hallazgos mostraron carencias, especialmente en el área de liderazgo, seguidas de fallas en la comunicación, lo que afecta la motivación y el rendimiento del equipo. En conclusión, los autores sugieren la implementación de estrategias centradas en el fortalecimiento del liderazgo participativo, la comunicación efectiva y la reciprocidad institucional como factores esenciales para mejorar el ambiente organizativo y, por consiguiente, la productividad de la organización.

5.2.Bases Teóricas

5.2.1. Definición de la Administración

La administración se desarrolló como una disciplina científica, basándose en los principios de la ciencia, e investigaciones innovadoras divulgadas en la segunda década del siglo XX. Su área de investigación son las entidades. En este recorrido histórico, se fue estableciendo un corpus de conocimiento, paradigmas, teorías, modelos y clasificaciones analíticas propuesta por varios autores, desde los cuales se busca conocer, entender, descubrir, explicar o anticipar el actuar de las organizaciones (Agüero, 2021).

Es una ciencia social, cuyo interés se centra en las organizaciones humanas, así como los métodos y procedimientos disponibles para su planificación, organización, dirección y control de sus recursos, en pro de lograr de ellos el mayor beneficio posible. También es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados (Cano, 2017, como se citó en Chaluisa y Chimbo, 2022).

Asimismo, Robbins y Coulter (2014, como se citó en Landeo, 2021) menciona que la administración es la organización de las actividades de los trabajos de actualidad que se realizan de manera eficaz con varias personas y también a través de ellos.

En la organización, la administración es vista como un sistema de gestión que combina eficiencia operativa y compromiso social, donde los procesos administrativos están orientados a garantizar la sostenibilidad financiera mientras se fortalece el desarrollo comunitario, principalmente basada en principios de participación democrática, equidad y transparencia.

5.2.2. Importancia

Según Therán y Prieto (2018) la administración se encarga de que los directivos puedan hacer viables, posible y lucrativos todos sus planes, proyectos y programas de la forma más eficiente posible, contando con la administración, el costo más bajo y dentro de los parámetros de la eficiencia, efectividad e impacto (p. 24).

Es evidente que el papel desempeñado por la administración es crucial en el avance económico social y en la mejora de la calidad de vida humana. Su importancia proviene de la adecuada gestión de las organizaciones para alcanzar la eficiencia en las operaciones económicas. Esto significa que con una administración apropiada las organizaciones maximizan beneficios tanto económicos como sociales (García, 2021).

Según Tauro y Iparraguirre (2021) la administración, es una de las tareas humanas que ganó relevancia cuando los individuos empezaron a formar equipos para lograr objetivos que no podían lograr de forma individual. Esta disciplina ha resultado crucial en esfuerzos personales para lograr los objetivos propuestos.

5.2.3. Proceso Administrativo

Según Pérez-Escalante (2022):

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir a través de diversas generaciones, este proceso fue creado por Henry Fayol en el año 1916, posterior a un estudio realizado

y plasmado en su libro “Administración Industrial y General”; ya que fue gerente de una empresa minera durante 50 años. (p. 11)

Para Muños et al. (2020), “El proceso administrativo es un flujo continuo que permite la correcta administración de cualquier organización con la meta fundamental de conseguir los objetivos generales planteados por la empresa” (p. 31). Esta conexión no solo facilita la toma de decisiones estratégicas, sino que también garantiza que cada movimiento se alinee con una meta general previamente definida por la empresa.

El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases interrelacionadas y sucesivas que tienen la finalidad de alcanzar las metas establecidas en una organización de una forma eficaz y eficiente. Este proceso es continuo, ya que al concluir un ciclo alcanzando el objetivo particular se procede con el siguiente hasta lograr el objetivo general de la empresa (Pérez-Escalante, 2022).

“Para Fayol el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones, a su vez, engloban los elementos de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control” (May et al., 2021, p. 7).

Es decir, el proceso administrativo es una herramienta esencial para la gestión eficiente de cualquier organización, ya que, al estar formado por etapas interrelacionadas, facilita el cumplimiento de los objetivos planteados, promoviendo un trabajo más coordinado, estructurado y centrada en resultados específicos.

En la cooperativa, el proceso administrativo no es solo un manual de procedimientos sino el motor que impulsa cada acción orientada a cumplir la misión institucional. Todo inicia con la planificación participativa, donde se definen los objetivos basados en las necesidades reales de los socios. Durante la fase de organización, se asignan recursos necesarios priorizando dos

criterios esenciales, la eficiencia operativa y la capacidad de generar impacto social. En la fase de dirección, se ejerce mediante un liderazgo colaborativo donde la misión de ellos es orientar y solventar dudas. En la última fase se evalúa y se mide el desempeño para asegurar que las actividades y los procesos se ajusten a los objetivos establecidos.

5.2.3.1.Etapas del Proceso Administrativo

De acuerdo con el autor Pérez-Escalante (2022) para Fayol las cuatro etapas imprescindibles que llevarán una excelente gestión en una organización son:

Planeación

La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción.

Desde el punto de vista formal, planear, reside en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2017, como se citó en Vasquez et al., 2021, p. 261)

En este sentido, Chiavenato (1999, como se citó en Muñoz et al., 2020):

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta etapa empieza por el establecimiento de los objetivos y enumerar los planes necesarios para lograrlos de la mejor manera posible dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden. (p. 33)

Según Pérez-Escalante (2022), “en esta fase se definen:

- Las metas de la organización.
- Las mejores estrategias para lograr los objetivos.
- Las estrategias para llegar a las metas planteadas” (p. 14).

Organización

Es un conjunto de normas, reglas, cargos y comportamientos que deben seguir y respetar todas las trabajadoras que forman parte de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles que incluyen humanos, materiales y financieros (Cruz y Jiménez, 2013, como se citó en Muños et al., 2020, p. 33).

“La organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” (Chiavenato, 2017, como se citó en Vasquez et al., 2021, p. 261).

Para Pérez-Escalante (2022), “en esta etapa se distribuye el trabajo entre el grupo, con la finalidad de establecer y reconocer las relaciones; así como las autoridades necesarias e implica:

- El diseño de tareas y puestos.
- Designación de las personas idóneas para ocupar los puestos.
- La estructura de la organización.
- Los métodos y procedimientos que se emplearán” (p. 14).

Dirección

Según García (2018, como se citó en Muños et al., 2020) esta fase:

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que efectúen tareas fundamentales. La relación y el tiempo son indispensables para las actividades de la dirección. En esta etapa se ve la relación de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. (p. 33)

De igual manera, Chiavenato (2017, como se citó en Vasquez et al., 2021) manifiesta que:

La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. (p. 261)

Desde la perspectiva de Pérez-Escalante (2022), “La fase de dirección conduce el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados deseados, abarca:

- Determinar cómo se dirige el talento de las personas.
- Determinar el estilo de dirección adecuado.
- Orientar a las personas al cambio.
- Determinar estrategias para la solución de problemas; así como para la toma de decisiones” (p.14).

Control

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. (Chiavenato, 2017, como se citó en Vasquez et al., 2021, p. 261)

Según Pérez-Escalante (2022), “en esta última fase se lleva a cabo la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar:

- Las actividades que necesitan ser controladas.

- Los medios de control que se emplearán” (p. 14).

5.3.Clima Organizacional

5.3.1. Definición del Clima Organizacional

El clima organizacional, surge del concepto de que los individuos habitan en entornos complejos y cambiantes, ya que las organizaciones se conforman por individuos, grupos y colectivos que generan distintas conductas e impactan en el entorno (Barahona y Herrera, 2023).

El clima organizacional se define como las percepciones compartidas de los empleados sobre el entorno laboral, un concepto que, según Schneider et al. (2013), influye significativamente en el comportamiento y la motivación de los trabajadores, afectando directamente la productividad. Esta definición, extraída de la literatura académica, subraya la importancia de estudiar cómo estas percepciones moldean el desempeño organizacional.

También se puede definir como la percepción o el modo en que los empleados perciben a la compañía elementos como: estructuras, políticas, motivación, incentivos, entre otros, que impactan directamente en la conducta de las personas y favorecen el aumento del desempeño laboral. De este modo, esta percepción se refiere al proceso cognitivo a través del cual los individuos identifican, examinan e interpretan sus percepciones sensoriales del ambiente de trabajo para otorgar un significado a su realidad laboral (Mena, 2020).

Vilcacundo (2021) destaca que con el pasar del tiempo, el clima organizacional ha estado íntimamente con la administración en su evolución, centrándose en los destacados pensadores innovadores que proporcionaron sus contribuciones, proporcionando información histórica con la descripción de diversas escuelas para entender en la actualidad y ser implementadas en las empresas.

Desde la perspectiva, el clima organizacional en la organización se evidencia como las percepciones compartidas por socios y colaboradores sobre la calidad de las relaciones interpersonales, la equidad de los responsables y la transparencia en los procesos decisivos. Estos juicios colectivos inciden directamente en la motivación, participación, reciprocidad y comunicación de los colaboradores. Un clima organizacional adecuado fortalece el sentido de pertenencia, optimiza el desempeño laboral, reafirma el compromiso con la misión social y principalmente contribuye a mantener altos niveles de productividad dentro de la cooperativa.

Tabla 2

Clima organizacional según la escuela de la administración científica y clásica.

Personajes Principales	Aportaciones
Frederick Taylor (1856-1915).	Desde el punto de vista económico reflexionó que es indispensable seleccionar al personal o trabajador de forma que esté capacitado para las actividades a realizar.
Henry Fayol (1916)	Evolucionó con el pensamiento administrativo enfocada en la organización como entidad productora de bienes y servicios. Estableció los 14 principios de la administración.

Nota: Escuelas científicas y clásicas, fuente (Arano et al., 2016).

5.3.2. Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional es decisivo para el éxito empresarial, dado que influye en la motivación, el desempeño y satisfacción de los colaboradores, impactando tanto la productividad como la vida personal de los trabajadores.

Cada compañía ejerce una influencia positiva o negativa en sus colaboradores, sin embargo, a veces el enfoque se limita a examinar elementos físicos de la organización y se pasa por alto lo más relevante que son las dimensiones psicológicas o subjetivas del

ambiente. Esto implica que las relaciones personales, grupales, la motivación y el crecimiento profesional se ven impactadas por las acciones llevadas a cabo. De ahí surge la relevancia del clima organizacional, lo que determina la ventaja o desventaja competitiva (Jácome, 2022).

Según Guevara (2018), “la importancia del clima organizacional se basa en que el comportamiento de un empleado no es solamente el resultado de los aspectos organizacionales existentes, sino que depende de las impresiones que él tenga de esos factores, como tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros”.

El tener un clima organizacional óptimo, construir conjuntamente a través del reconocimiento, rectificación constructiva y buenas relaciones, es esencial para promover la productividad y lograr metas corporativas. En cambio, un ambiente de trabajo adverso no solo condena a la compañía al fracaso, sino que también impacta de manera negativa en la vida completa de los trabajadores.

En el contexto cooperativo invertir en un clima organizacional positivo no es un gasto, sino una estrategia que potencia tanto los resultados tangibles como el bienestar colectivo, asegurando que la cooperativa siga siendo un motor fundamental de desarrollo para su comunidad.

5.3.3. Características del Clima Organizacional

Según, el ambiente laboral es un elemento crucial en el progreso de las instituciones, especialmente para las entidades que orientan su administración hacia un constante perfeccionamiento del entorno laboral; por lo tanto, su análisis detallado, diagnóstico y mejora impacta directamente en el conocido espíritu de la organización. La relevancia del clima se

manifiesta en la administración del cambio en los sistemas organizativos, es un factor que mide entre los valores de la institución: estructura, procesos, objetivos y metas de esta y de los individuos: creencias, actitudes, tradiciones, conductas y rendimiento, que facilitan la comprensión de las razones de la satisfacción e insatisfacción laboral y su impacto en las transformaciones organizacionales (Guevara, 2018).

Existen varias características fundamentales para diagnosticar el clima organizacional, las cuales se presentan a continuación:

- Las organizaciones mantienen cierta estabilidad en el ambiente de trabajo con algunos cambios paulatinos.
- El clima de la organización puede afectar el compromiso y la identificación de los trabajadores.
- El ambiente de trabajo puede influir en el comportamiento de los empleados.
- Los problemas organizacionales, como la rotación y el ausentismo, pueden ser una señal de advertencia de un mal ambiente de trabajo en la empresa, lo que significa que los trabajadores pueden estar desmotivados e insatisfechos (Bravo et al., 2018, como se citó en Barahona y Herrera, 2023).

5.3.4. Factores que Influyen en el Clima Organizacional

Según Oña (2022) el clima organizacional, formado por diversos elementos de interés dentro de las organizaciones, hace que los trabajadores se sientan seguros, contentos, motivados y, sobre todo, sientan un sentido de pertenencia tanto por su cargo como por su organización. El aspecto psicológico es crucial, ya que facilita el conocimiento de la salud mental de los empleados a través de indicadores que contribuyen a evitar el estrés, la sobrecarga laboral, la ansiedad, la depresión entre otros.

De igual manera, tener una estabilidad en el trabajo hace que el empleado se sienta confiado en sus habilidades y así pueda aportar con un rendimiento laboral óptimo y promover la cultura organizacional adecuadamente distribuida entre los empleados, al igual que, tener un ambiente social estable. Por otro lado, el ambiente de trabajo se percibe desde diferentes puntos de vista, no obstante, se entiende que las compañías están conformadas por los individuos que las integran, cada individuo aporta con saber, compromiso, entusiasmo, tiempo y más, lo que conforma la totalidad de la organización. El ambiente de trabajo constituye un sistema interdependiente sumamente dinámico, lo que genera un enorme impacto (p. 27).

Por otro lado, según Salinas (2021), describe que “los factores del clima organizacional han sido examinados a fondo en años recientes, lo que ha permitido identificar con claridad los siguientes factores vinculados con la noción del clima organizacional. Clasificándolos según tres enfoques que son: Enfoque de elementos psicológicos personales, elementos grupales y elementos organizacionales.

Orientación de factores psicológicos individuales:

Los procesos psicológicos establecen la orientación de estos factores.

Se destacan tres procesos que la persona como individuo tiene en la empresa:

1. La exigencia que el empleado experimenta al instaurar la interacción social, para ello busca y selecciona otros.
2. La necesidad de obtener sentimientos de apego hacia la empresa.
3. La construcción de sentimientos (+ o -) al tener pertenencia en la organización.

Orientación de factores grupales:

El clima se define como asimilación colectiva y conjunta del presente interno del equipo de colaboradores, donde los elementos sociales de las tareas se transforman en

manantial de gratificaciones constantes. En este lugar, se produce crecimiento personal, se adquiere tolerancia, también se aprende a colaborar y valorar las diferencias. Todo esto genera un ambiente de tranquilidad, lo que reduce la agresividad interpersonal. Los colaboradores aprenden de sus fallos, lo que favorece tanto a la organización como a sus integrantes para obtener resultados más favorables en su contexto social.

Orientación de factores organizacionales:

Las organizaciones poseen sus propias particularidades y atributos, a menudo únicos y exclusivos, que afectan el ambiente interno o el clima organizacional interno, y se manifiestan en la conducta del trabajador, y, por ende, en la productividad de la organización. Dentro de estos elementos sobresalen:

- La transmisión y propagación de políticas.
- Ejemplo de proceso de decisión.
- Organización estructurada.
- Escalón jerárquico y su impacto en la posición.
- Riesgos en el trabajo e instituciones.
- Infraestructura física.
- Equipamiento tecnológico” (p. 21-22).

5.3.5. Dimensiones del Clima Organizacional

Según Herrera (2024) para llevar a cabo un análisis del entorno de trabajo en una sociedad, es esencial identificar las dimensiones, esas características que promueven su progreso. Por lo tanto, varios expertos han abordado este tema, y sus investigaciones se han utilizado como referentes en este ámbito.

En este sentido, distintos autores proponen varias dimensiones para evaluar el clima organizacional, sin embargo, para el estudio que se realizará a continuación se creó acertado utilizar 5 dimensiones detalladas a continuación:

Liderazgo

Numerosos estudios demuestran que el estilo de liderazgo incide directamente en el clima organizacional. Según (Ortiz, 2018), “se puede comprender como liderazgo al proceso de influencia sobre los subordinados para convencerlos a que busquen una buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario estimular a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, energía y confianza” (p. 24).

“Una de las características predominantes que tiene el liderazgo radica en su capacidad de influir sobre una o más personas en un contexto social específico, permitiendo que exista un trabajo conjunto y organizado direccionado hacia la consecución de una meta preestablecida” (Vergara et al., 2022).

Este es un elemento esencial o crucial para la supervivencia de cualquier empresa. Es de gran importancia tenerlo, dado que es un individuo capaz, eficiente, eficaz y productivo, sobre todo, confiando en sí mismo. Su objetivo es, el trabajo en equipo, el incentivar, respetar, impulsar y motivar a su equipo a alcanzar sus metas de forma más eficaz y rápida. (Cubas Gálvez y Tello Castillo, 2022)

El líder en la cooperativa debe ejercer una guía que inspire confianza y alinee a los equipos con los objetivos institucionales. Su principal función va más allá de la supervisión, convirtiéndose en facilitadores del desarrollo colectivo.

Motivación

La motivación surge mediante influencias externas, que pueden ser estímulos positivos o negativos. Por ejemplo, si su superior recompensa el éxito en la conclusión de una tarea con un incentivo, esto constituye un estímulo positivo para realizar el trabajo. En cambio, el resultado de no finalizar una tarea es un “castigo”, simboliza un estímulo negativo, de la misma forma que se refiere a la realización de una acción a través de la motivación personal. La intención de llevar a cabo esta tarea de la forma óptima posible proviene de motivos internos, como cuando el empleado se siente vinculado o aprecia su labor (Jiménez y Mesa, 2023).

Según López- Santos (2023) menciona que la motivación es un componente estratégico clave en el crecimiento profesional actual, siendo un elemento crucial para la adaptabilidad y la resistencia de la organización. Va más allá de simplemente realizar tareas, convirtiéndose en un impulsor de la competitividad corporativa que motiva a los profesionales a cultivar habilidades de innovación, aprendizaje constante y cambio personal. En este contexto, la motivación se constituye como un instrumento que impulsa la innovación, la productividad, la dedicación organizacional y contribuye al desarrollo de las compañías.

La motivación de los colaboradores es esencial para su compromiso y rendimiento en las organizaciones, influye directamente en su deseo de alcanzar los objetivos institucionales. Cuando los empleados se sienten reconocidos y recompensados adecuadamente, están más dispuestos a dar lo mejor de ellos mismos, lo que favorece el cumplimiento de la misión de la organización y mejora su ambiente laboral (Puma y Estrada, 2020).

La motivación en la organización se fortalece cuando reconocen el valor social de su trabajo. Más allá de compensaciones económicas, encuentran satisfacción al contribuir al bienestar de los socios y su comunidad.

Reciprocidad

Cuando la persona percibe que las compensaciones que recibe de la entidad superan sus esfuerzos, considera la relación como exitosa. En cambio, si no posee esta percepción, su relación con la organización se deteriora y puede incluso dejarla. En otras organizaciones se deben alcanzar para cumplir con las expectativas recíprocas, tanto de la entidad como individuo (Uría, 2011, citado en Sandoval et al., 2021).

Se distingue por la relación entre la entrega y la recepción de algo entre el trabajador y la entidad. Del mismo modo que existe una reciprocidad entre la salud y los miembros de un equipo, la compensación y el sentimiento de pertenecer a una organización. La implementación implica que el empleado se involucra, se identifica con los principios de la organización y demuestra sus habilidades y competencias para resolver problemas que se encuentren en la misma (Boncanegra, 2022).

Se puede interpretar también como el mantenimiento de los empleados hacia los recursos de la empresa, como instrumentos, equipos, materiales e infraestructura. Es posible interpretarlo como una reciprocidad al proceso de remuneración de la organización hacia los trabajadores, mediante cursos, agradecimientos y talleres (Boncanegra, 2022).

Según Palomino (2023) señala que la reciprocidad implica el acto de entregar y recibir entre dos partes, representadas por el individuo y la organización, estableciendo una relación de correspondencia, siempre en un grupo de individuos que crean un ambiente en el que puedan expresar sus ideas y objetivos. Es esencial que ellos comprendan esta dimensión, dado que como seres humanos es crucial que sepan corresponderse entre sí como grupo para así fomentar la confianza necesaria.

La reciprocidad organizacional se manifiesta cuando existe correspondencia entre el esfuerzo de los colaboradores y el reconocimiento institucional, incluyendo oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Participación

Según Palomino (2023) destaca que la participación es aquella que incluye la aportación de diversas personas y colectivos formales e informales para alcanzar las metas, es decir, la búsqueda de ideas, puntos de vista y soluciones no se persiguen hipotéticas, necesitan una coordinación y saber manejar, respaldar para obtener un resultado positivo en los equipos. Que cada miembro del equipo pueda exponer su forma de solucionar, aportar o contribuir con el objetivo establecido será esencial en su búsqueda de la meta.

La dimensión de participación se enfoca en la apreciación que el individuo haga de la toma de decisiones adecuadas, que aporten ventajas a la organización. La evolución del rendimiento en el trabajo está fuertemente vinculada a la implicación de una persona como colaborador en una organización (Lean, 2012, citado en Bustamante, 2021).

Por otro lado, según Rebollo y Martí (2002, como se citó en Sandoval et al., 2021), la participación no es un objetivo propio sino un instrumento para alcanzar algo. La participación debe ser entendida como un derecho y no como un acatamiento formal. Los dos autores proponen que no solo se debe comprender como un derecho a agruparse para alcanzar un objetivo en común, sino que también debe interpretarse como un proceso que no se enfoque únicamente en conformar al grupo, sino que debe entenderse para alcanzar, monitorear y evaluar objetivos. En otras palabras, aportar en distintos grupos para alcanzar metas y objetivos.

En la cooperativa la colaboración activa de los colaborados en procesos decisorios no solo enriquece las soluciones operativas, sino que fortalece un sentido de pertenencia y

corresponsabilidad con los resultados institucionales, lo que les motiva a generar propuestas más innovadoras y beneficiosas para la organización.

Comunicación

Según Salinas (2021), la comunicación se fundamenta en los métodos de comunicación existentes en la organización, junto con la capacidad de los empleados para que sus solicitudes o reclamaciones sean atendidas por la dirección.

Según Miranda y Villacorta (2024), hace referencia a la apreciación del grado de fluidez, rapidez, claridad, consistencia y exactitud de los datos vinculados al funcionamiento interno de la organización. Además, evalúa lo involucrado en el proceso de atención a los usuarios y/o clientes de la institución. La relevancia de la comunicación oportuna reside en que facilita el acceso a los problemas institucionales, transforma a sus integrantes en un componente de la organización y los compromete con sus metas y objetivos, al tiempo que comprenden en concepto de estar vinculados con la institución.

Estar comunicados fortalece la relación entre los integrantes y los fortalece como organización. Es cierto que la comunicación oportuna, transparente y democrática, involucra a los integrantes de la organización a medida que se fomenta una relación más íntima entre las autoridades y sus subordinados.

Según Palomino (2023), engloba los procedimientos destinados a facilitar y acelerar el intercambio de mensajes entre los integrantes de la organización, entre la organización y su medio, e influir en las opciones, habilidades y comportamientos dentro y fuera de la misma. El intercambio de palabras, mensajes que se emitan será relevante para la fluidez del equipo, dado que es en este punto donde cada persona quiere comunicarse, cómo lo quiere comunicar y para qué. También es crucial comprobar qué tipo de comunicación se lleva a cabo, ya que es esencial

en el progreso del equipo. Usualmente se persigue una comunicación positiva y asertiva que puede favorecer la fluidez del equipo.

En la cooperativa, fomentar una comunicación clara y abierta es fundamental para trabajar de manera coordinada y mantener relaciones de confianza, tanto entre compañeros como con los socios. Este diálogo constante permite alinear esfuerzos, transmitir conocimientos y trabajar unidos hacia metas compartidas.

5.4.Productividad

5.4.1. Definición de la Productividad

Guamangate y Velazco (2024) mencionan que la relación entre la cantidad total de producción y los recursos utilizados para llevarlo a cabo, es decir, la razón entre las salidas y las entradas se conoce como productividad. La productividad nos hace referencia a la capacidad que tiene una empresa o país para producir bienes o servicios utilizando la menor cantidad posible de recursos, como el tiempo, el dinero y la mano de obra, la productividad está estrechamente relacionada con la eficiencia y la eficacia de una organización, lo cual implica obtener mejores resultados en un menor tiempo y con un uso reducido de recurso, por lo tanto, la productividad es fundamental para el desarrollo económico y la competitividad en el mercado.

La productividad es un índice de la eficiencia de una persona, máquina, fábrica, sistema o proceso en convertir insumos en resultados valiosos. Se calcula normalmente como la relación entre la producción generada (salida) y los recursos utilizados (entrada). En el ámbito empresarial la productividad indica cuánto y cuán eficientemente trabaja un empleado, un departamento o toda una organización en relación con los recursos utilizados, tales como el tiempo, el dinero y la mano de obra. Para fomentar el crecimiento y la competitividad en

cualquier sector, elevar la productividad significa lograr más con el mismo nivel de insumos o incluso menos (Gallardo Echenique, 2017, como se citó en Napa, 2024, p. 33).

La productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una organización es productiva si logra alcanzar sus metas utilizando recursos; como el tiempo, dinero y la mano de obra al costo más bajo posible. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. Una organización es eficaz cuando logra llegar a su meta de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de alcanzar esas metas de manera eficiente (Ibárcena, 2020).

Por otra parte, desde la perspectiva de Velásquez et al. (2010, como se citó en Ibárcena, 2020) en su documento titulado “Estrategias para el Mejoramiento de la Productividad” se señala que es fundamental fomentar los valores dentro de la organización para optimizar la productividad. Esto se debe a que dichos valores son esenciales para que los colaboradores puedan desempeñarse de manera clara y ordenada, tengan amor a lo que hacen y actúen de manera correcta tanto colectiva como individualmente sintiéndose a gusto en el lugar en donde están.

La productividad para la cooperativa es la medida de cómo esta organización optimiza al máximo sus recursos (humanos, financieros y materiales) para cumplir eficientemente sus objetivos de ser económicamente sostenibles mientras generan impacto social. Para mejorar la productividad en un entorno cooperativo, es crucial fomentar los valores organizacionales, ya que estos principios cultivan a los colaboradores un sentimiento de pertenencia y un impulso interno que se manifiesta en un mayor aprecio y dedicación hacia su trabajo, interacciones más fluidas y un espacio de trabajo donde cada persona se siente valorada.

5.4.2. Origen de la Productividad

La productividad ha evolucionado desde la era de la Revolución Industrial hasta la actualidad. La literatura indica que Quesnay fue el primer pionero en emplear el término “productividad” en el año de 1766, pero no fue sino hasta 1883 cuando Littré expuso la productividad como la “facultad de producir algo”. Al abordar el concepto de productividad es común que se le relacione o se le considere sinónimo de producción, productividad, eficiencia y efectividad (Alvarado y Sánchez, 2019, como se citó en Salinas y Alcaráz, 2021, p. 18).

Tabla 3

Evolución de la Productividad.

Autores	Año	Criterios
Littré	1833	Definió la productividad como la "facultad de producir", es decir, el deseo de producir.
Taylor, Gantt y Gilbreth	1900	El aumento de la productividad se le atribuye a la evolución tecnológica como a la aplicación de los principios de administración industria.
J. Early	1905	Relación entre la producción y los medios empleados para lograrla.
Henry Ford	1914	Aplica la cadena de montaje por primera vez, esta aplicación tiene efectos trascendentes sobre la vida del hombre y el consciente aumento de la productividad.
Ralph C. Davis	1955	Cambio en el producto obtenido por recursos gastados.
Kendrick y Creamer	1965	Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total.
Laurence Siegel	1976	Se relaciona la productividad mediante una fórmula, que expresada en términos de eficiencia y efectividad es: productividad= efectividad * eficiencia
Sumanth	1979	La productividad total- razón de producción tangible entre insumos tangibles.
Peter Drucker	1999	La productividad del trabajador del conocimiento es el mayor de los desafíos del siglo XXI. En los países desarrollados, es el primer requisito para su supervivencia.

Nota: Adaptado de (Preceden, s.f.).

5.4.3. Importancia de la Productividad

La productividad es vista como un elemento clave para el desarrollo sostenible. En este contexto, la OIT y varios autores han resaltado su importancia como una estrategia para mejorar el desempeño de las organizaciones. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020):

El crecimiento de la productividad representa una vía estratégica para mejorar tanto la eficiencia interna de las organizaciones como su capacidad de inversión a largo plazo. El crecimiento de la productividad permite generar ahorros gracias a una mayor eficiencia operativa y de asignación de recursos que permite alcanzar un mayor nivel de producción utilizando la misma cantidad de insumos. (p. 9)

Las empresas pueden utilizar el ahorro generado para invertir, por ejemplo, en la formación de los empleados y en la adquisición de maquinarias y equipos, impulsando así la productividad de los trabajadores y posibilitando la acumulación de capital, permitiendo así incrementar la producción y contribuir a revitalizar el proceso de crecimiento de la productividad de las empresas (OIT, 2020, p. 9).

En la actualidad las organizaciones, se centran en su capacidad productiva y nivel competitivo, mismos desafíos que obligan a las instituciones tanto del sector público como privado a utilizar sus recursos de forma estratégica y a hacer un uso óptimo de los mismos, teniendo como premisa el desempeño (Caraballo et al., 2016; García y Baltazar, 2007, como se citó en Ramírez et al., 2022, p. 190).

En la cooperativa, la productividad es clave para garantizar la sostenibilidad, mantenerse competitiva y responder con agilidad a las necesidades de los socios. Cuando la administración se lleva a cabo con compromiso y visión, se simplifican los procesos y se avanza con paso firme

hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los colaboradores encuentran sentido en el trabajo al ver el impacto directo del esfuerzo, los socios perciben la diferencia de ser atendidos con rapidez y calidad, y juntos contribuyen una organización que equilibra resultados sólidos con trato humano.

5.4.4. Factores que Inciden en la Productividad

Motivación

Según Valentín Anders (2019, como se citó en Padovan, 2020), “El término motivación proviene del latín *motivus* que significa movimiento y la *sufijación* que evoca acción y efecto. Por lo que se podría decir que la motivación es un movimiento que da lugar a una acción que provoca un efecto” (p. 8).

La motivación es generalmente el mediador más reconocido que influye en el rendimiento laboral, dado que puede llevar a una mayor satisfacción en el empleo cuando los trabajadores obtienen recompensas justas por su esfuerzo (Cabezas-Ramos y Brito-Aguilar, 2021).

Para Rodríguez et al. (2023, como se citó en Aguirre, 2025), “se entiende como el conjunto de factores que impulsan a los empleados a alcanzar sus metas y desempeñarse de manera óptima” (p. 61).

Trabajo en equipo

“Se sostiene que cuando se trabaja en equipo se unifican las aptitudes de sus miembros, se potencia el esfuerzo colectivo, se reduce el tiempo invertido en las tareas y se mejora la eficacia de los resultados” (Randstad España, 2016, como se citó en Cervantes et al., 2020, p. 27).

El trabajo en equipo ha sido reconocido como un elemento clave y una ventaja competitiva, de ahí la importancia que ha generado un cambio en la manera de trabajar dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo, se dice que “esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo”. (Torrelles et al., 2011, como se citó en Ruiz et al., 2023, p. 371)

El trabajo en equipo desempeña un papel fundamental en el logro de objetivos y en la eficacia de las organizaciones. La combinación de habilidades, experiencias y conocimientos individuales dentro de un grupo pueden dar lugar a respuestas más ingeniosas y eficaces que las podría desarrollar una persona por sí sola. La colaboración y el apoyo mutuo en el TE aumentan la motivación y el compromiso de los miembros del equipo (Paredes et al., 2024).

En la cooperativa, el trabajo en equipo es fundamental, cuando las personas se escuchan, se respetan y suman esfuerzos, el ambiente laboral cambia por completo, lo que genera más confianza y más apoyo. Cada idea cuenta, cada mano aporta y cada logro se celebra como un triunfo colectivo. Así, día a día, el trabajo en equipo fortalece no solo los resultados, sino también los lazos humanos que hacen que la cooperativa tenga sentido. porque no se trata solo de organizar tareas, sino de una forma de vivir y construir juntos.

Comunicación

La comunicación es un proceso de transmisión de información, esta palabra proviene del latín *communicatio* que significa compartir, participar en algo o poner en común. Cuando se trabaja en equipo, es crucial que los medios de comunicación estén claramente definidos para asegurar un intercambio efectivo y no afecte los resultados de otros. El contexto abarca un conjunto de elementos sociales, culturales, éticos, económicos y laborales, que impactan en la eficiencia del equipo (Díaz et al., 2019).

El concepto comunicación proporciona fundamentos para aclarar y definir formas de interacción, así como para el crecimiento tanto personal como grupal del ser humano. Asimismo, la comunicación puede ser entendida como un procedimiento en el que se expresan las emociones, sentimientos y saberes de las personas en relación con su entorno, buscando crear vínculos que reflejen las realidades positivas o negativas que cada individuo presenta. Por medio de la comunicación es posible generar conocimiento, fortalecer relaciones entre personas, promover áreas de participación comunitaria, entre otras cosas (Ríos Pacheco et al., 2020).

“La Comunicación Organizacional Interna (COI) es un componente esencial en el funcionamiento de cualquier organización, ya que influye en la interacción entre los miembros del equipo, la toma de decisiones y la eficacia general de la organización” (Paredes et al., 2024, p. 30).

5.4.5. Indicadores de Productividad

Varios autores sugieren diferentes indicadores para analizar la productividad dentro de la institución. No obstante, para la investigación que se llevará a cabo, se consideró apropiado emplear 3 factores que se describen a continuación:

Rendimiento

Desde el punto de vista de Hannoun (2011, como se citó en Puyol-Cortez, 2021) afirma que el nivel de rendimiento de los empleados está directamente relacionado con diversos factores positivos que rodean su entorno laboral. Entre ellos se destaca un trabajo intelectualmente estimulante, condiciones agradables de trabajo, una remuneración equitativa, la presencia de líderes ejemplares y compañeros colaboradores.

Hace referencia a las actividades realizadas por los trabajadores para alcanzar las metas establecidas por las organizaciones, evidenciando su potencial de desarrollo en los puestos que ocupan. En este sentido, el desempeño laboral se define como la habilidad de los empleados para modificar, finalizar, suplementar y generar trabajo dentro de los lugares permitidos para lograr los objetivos fijados (Carnica, 2018, como se citó en Bermudo Gonzales y Hualla De La Cruz, 2024).

Este indicador se define como la medida en que un colaborador logra cumplir con las expectativas de la empresa mediante la ejecución eficiente y efectiva de sus actividades. Este concepto incluye tanto los resultados medibles como las conductas que ayudan a alcanzar las metas de la organización (Garcia, 2021).

En la cooperativa, el rendimiento laboral no solo se mide por los objetivos alcanzados, sino también por la dedicación, la disposición y el esfuerzo que cada colaborador pone en su trabajo. El trabajo de cada integrante influye de manera directa en la excelencia del servicio que reciben los socios, lo que subraya la relevancia de actuar con seriedad y compromiso.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, es el tópico de carácter positivo más investigado en el ámbito de la psicología industrial y organizacional. Además, juega un rol fundamental en numerosas teorías y modelos relacionados con las actitudes y comportamientos de las personas, ya que tiene aplicaciones concretas en la mejora de la vida de los trabajadores y en la búsqueda de la satisfacción personal y en el alcance de la eficacia en las organizaciones (Pecino et al., 2015, como se citó en García-Martínez et al., 2022).

De acuerdo con Alejandro González y Cañizares Cedeño (2025) la satisfacción laboral hace referencia al grado en que los empleados se sienten cómodos, valorados y motivados dentro

de su ambiente de trabajo. Además, de que cumple un rol fundamental dentro de toda la empresa, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los colaboradores.

Según Baca Llontop (2021), “la satisfacción laboral no es más que una actitud de complacencia que cada empleado puede experimentar al ser valorado su trabajo y ver cumplidas sus expectativas” (p. 21).

En la cooperativa, la satisfacción laboral es más que un concepto, es lo que hace que los colaboradores de esta se sientan como parte de una gran familia, motivados a aportar lo mejor y a trabajar en equipo hacia objetivos que los unen, ya que sentirse valorado y respetado cambia totalmente la forma en que una persona se conecta con el trabajo.

Recursos Humanos

Desde el punto de vista de Pibaque y Mera (2021) es importante destacar que la gestión del talento humano ha evolucionado significativamente desde sus inicios. Su evolución histórica y sus enfoques modernos han permitido abordar las necesidades de los trabajadores y de las organizaciones, fomentando un ambiente inclusivo, planificado y orientado al desarrollo integral de las personas. No obstante, con la aparición de teorías motivacionales como la pirámide de Maslow (1943) y la teoría bifactorial de Herzberg (1959), se comenzó a reconocer la importancia de factores emocionales y psicológicos en el desempeño laboral.

A nivel global, la gestión del talento humano se ha identificado como un factor crítico para garantizar el éxito organizacional en un entorno competitivo. De acuerdo con Cueva (2023, como se citó en Pibaque y Mera, 2025) una correcta administración de los recursos humanos facilita que las compañías incrementen el compromiso, la eficacia y la conservación de su personal, impactando de manera directa en su rendimiento laboral. En un mundo interconectado,

las entidades se enfrentan a importantes retos vinculados con la adaptación a nuevas tecnologías, la diversidad cultural y la necesidad de impulsar habilidades estratégicas en su equipo.

Para Nolasco y Rodríguez (2020) esta dimensión se relaciona con el personal de una organización y, especialmente para resaltar que los trabajadores son el activo más valioso de una empresa. En este enfoque se asocia también el talento con habilidades desarrolladas de manera sistemática, con el compromiso y con la motivación del individuo en el contexto en el que trabaja.

Este indicador juega un papel crucial en la competitividad de las empresas, considerando este recurso como fundamental para generar valor, ya que una correcta administración del recurso humano puede influir positivamente en la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa, lo que se traduce en mayores oportunidades de negocio y ventajas competitivas en el mercado (Cárdenas y Peña, 2020, como se citó en Vallejo Ramírez y Calderón Becerra, 2023).

La cooperativa sabe que su fuerza está en la persona que la integra. Por eso, cuidar el bienestar y desarrollo de cada trabajador es fundamental, ya que cuando se crea un ambiente donde todos pueden crecer y contribuir con responsabilidad, los socios reciben un servicio mucho más cercano y de calidad.

5.5.Relación entre Clima Organizacional y Productividad

La relación entre el clima organizacional y la productividad ha sido ampliamente analizada por distintos autores. El clima organizacional influye en aspectos fundamentales como la motivación, la satisfacción laboral y la comunicación interna. Cuando los colaboradores perciben un ambiente de trabajo favorable, no solo fortalece las relaciones interpersonales, sino que impulsa la eficiencia y productividad del equipo.

Según Ligarda (2020), a través de su investigación desarrollada en España, indaga que existe una fuerte relación positiva entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores de toda la empresa y para su desarrollo. Por otro lado, un análisis realizado por Rodríguez en Ecuador el año 2018 identificó una conexión entre el clima organizacional y la productividad, aunque en este caso particular no se estableció como un elemento decisivo para el incremento o la reducción de la productividad.

El clima organizacional juega un papel significantante en la productividad. Un estudio desarrollado por Tahir (2005, p. 331, como se citó en Guerra Lenin et al., 2020) señala que el ambiente del lugar de trabajo contribuye en un 24% a la satisfacción laboral; eleva la productividad individual en un 5% y puede mejorar el desempeño del equipo hasta en un 11% mediante la creación de un ambiente laboral favorable. Además, la investigación subraya que elementos como el salario, los incentivos, la seguridad y las condiciones laborales elevan el grado de responsabilidad, dedicación y sentido de pertenencia hacia la empresa. En resumen, estos factores contribuyen a un aumento en la productividad.

Wahyudi et al. (2019) sostienen que el clima organizacional ejerce una notable influencia sobre la productividad en el trabajo, existiendo una relación directa. Esto implica que, si hay una mejora en el clima organizacional, se observará un aumento en la productividad de los empleados. En cambio, si el ambiente de trabajo es deficiente e inapropiado, la productividad también será baja o inadecuada. El clima organizacional desempeña un papel crucial en la efectividad y eficiencia de los empleados.

5.6.El Ciclo de Deming (PHVA) como Fundamento del Plan de Mejora del Clima Organizacional y la Productividad

El ciclo PHVA también conocido como ciclo de Deming, es una herramienta esencial de la mejora continua. Fue propuesto por Walter A. Shewhart, quien en los años 50 estableció una metodología que se resume en planificar, desarrollar y verificar y posteriormente fue difundido y adaptado por W. Edward Deming (1986) como un modelo cíclico de gestión que facilita la implementación de mejoras continuas en los procesos dentro de las organizaciones (Monclus, 2019, p.124, como se citó en Suárez y Zeña, 2022)

El ciclo Deming se conforma de cuatro conceptos planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar que debe establecer la organización en cada uno de sus procedimientos, comenzando por el más relevante y de ahí en adelante. Este ciclo es una herramienta centrada en resolver problemas y favorecer el progreso constante, a través de un diagnóstico inicial se detectan los errores para mejorar comparando los planes con los resultados, luego se revisa el resultado no deseado, se formula un nuevo enfoque de estrategias que eliminen el inconveniente para que no se repita y se logre un resultado satisfactorio. Esto permite un crecimiento sistemático fundamentado en la innovación y la mejora continua (UMNG, 2019, p.3.2 como se citó en Castillo, 2019).

Según UMNG (2019, p.3.2 como se citó en Castillo, 2019) los conceptos se definen así:

- **Planear:** Se concretan los planes y la visión de la meta que tiene la empresa en donde quiere estar en un tiempo determinado.
- **Hacer:** Se desarrolla el plan de trabajo establecido en la fase “Planear” junto con algún control para vigilar que se esté llevando a cabo según lo señalado. Entre los métodos de control se destaca la gráfica de Gantt, en la que se pueden medir las tareas y el tiempo empleado.

- **Verificar:** En esta verificación se comparan los resultados planeados con los obtenidos realmente, de acuerdo con los indicadores de medición establecidos con anterioridad, ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar en forma sistemática.
- **Actuar:** Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad porque si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo; pero si al hacer una verificación se evidencia que no se ha logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente, corregir lo planteado y establecer un nuevo plan de trabajo, repitiendo el ciclo nuevamente (pp. 5-6).

La metodología de Deming es la más adecuada para establecer un sistema de mejora continua, cuyo objetivo primordial es la autoevaluación. Busca identificar oportunidades y llevar a cabo proyectos de mejora continua, así como innovar con un enfoque más efectivo y probabilidades de éxito. También resalta las fortalezas que deben mantener y las áreas donde se necesitan realizar mejoras, con el objetivo de elevar continuamente los estándares de calidad, lo que lleva a una mayor eficacia (Tello et al., 2023).

Deming se dedicó a enseñar el método, al que llamó el ciclo Shewhart, a ingenieros japoneses. En este momento, el ciclo de Shewhart se combinó con el enfoque Kaizen un concepto japonés de mejora constante, establecido por Kaoru Ishikawa. Además, cuenta con conceptos semejantes a otras herramientas como la trilogía de Juran, que es compatible con el ciclo en relación con la planificación, el control o la verificación y la mejora continua (Castillo, 2019).

Para la organización, el modelo Deming o ciclo PHVA representa una herramienta sumamente adecuada para guiar un plan de mejora organizacional. Su estructura cíclica planificar, hacer, verificar y actuar se ajusta perfectamente a la realidad dinámica y participativa

de este tipo de organización, donde la toma de decisiones es colectiva y la mejora continua debe involucrar a todos los colaboradores.

Este enfoque permite a la organización trazar metas claras y acciones alcanzables, cuando se aplica este ciclo no solo se optimiza los procesos, sino que se cultiva una corresponsabilidad que fortalece el compromiso colectivo.

6. Metodología de la Investigación

Para llevar a cabo el proyecto de investigación, se emplearon los siguientes métodos de investigación:

6.1. Enfoque de la Investigación

Enfoque Cuantitativo

Hernández Sampieri et al. (2017, como se citó en Barahona y Herrera, 2023), menciona que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para validar hipótesis a partir de la evaluación numérica y el análisis estadístico, con el objetivo de establecer patrones de conducta y probar teorías.

Para analizar de manera objetiva los principales problemas que están afectando el clima organizacional y la productividad dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Latacunga y así proponer estrategias de mejora para modificar esos elementos, se llevó a cabo un enfoque cuantitativo, ya que se enfoca en la recopilación y análisis de datos numéricos obtenidos de la aplicación del instrumento.

6.2. Método de Investigación

Método Deductivo

El método deductivo se refiere al proceso del razonamiento que pasa de lo general a lo particular, es decir, consiste en obtener conclusiones particulares a partir de leyes universales (Sierra, 2012, p.12, como se citó en Rodríguez Tupiza y Rodríguez Caiza, 2018).

En este estudio se adopta el método deductivo, ya que parte de teorías previamente desarrolladas sobre el clima organizacional y la productividad, para luego contrastarlos con la realidad específica de la institución financiera. A través de este método, se busca verificar si los principios identificados en la literatura se reflejan en el contexto particular de la organización, permitiendo así comprender mejor su situación actual y proponer recomendaciones fundamentales.

6.3. Tipos de Investigación

6.3.1. Investigación Descriptiva

Este estudio se desarrolló bajo un diseño de investigación descriptiva, lo cual permitió analizar detalladamente cómo se manifiesta el clima organizacional dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, agencia Latacunga. Este enfoque descriptivo resultó adecuado para observar y registrar la realidad actual de los hechos, personas y situaciones que influyen en el entorno laboral, brindando una comprensión precisa del fenómeno sin modificarlo, sino describiéndolo tal como ocurre en su contexto natural.

6.3.2. Investigación Correlacional

De acuerdo con Albornoz et al. (2023) la investigación correlacional se utiliza para establecer la relación positiva o negativa, entre dos o más ideas. Esta se llevará a cabo utilizando un mismo patrón para el mismo conjunto de participantes. La investigación correlacional no solo describe, sino también analiza y relaciona.

Se utilizó este tipo de investigación para establecer el grado de relación existente entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores, el cálculo se realizó mediante el programa SPSS 27 para realizar un análisis del coeficiente de correlación de Spearman.

6.3.3. Investigación Aplicada

Este estudio se enmarca en la investigación aplicada, ya que no solo busca establecer la correlación entre ambas variables, sino también proponer recomendaciones para su optimización con el fin de mejorar el ambiente de trabajo en la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., Latacunga.

6.4. Diseño de Investigación

Diseño Transversal

El diseño transversal, como explican Hernández et al. (2010, como se citó en Rodríguez Tupiza y Rodríguez Caiza, 2018) en su libro Metodología de la investigación publicado en el año 2010, se caracteriza por recolectar datos en un único instante, sin hacer un seguimiento a lo largo del tiempo. Su propósito es describir variables y analizar su interrelación en un momento dado.

La presente investigación tiene un diseño transversal ya que permite recolectar datos en único momento del tiempo con el fin de analizar la relación entre las variables estudiadas.

6.5. Población y Muestra

La población de estudio estuvo conformada por 37 colaboradores de la Agencia Latacunga de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Al ser un grupo reducido y accesible de la población, no se aplicó técnicas de muestreo. Este enfoque garantiza máxima representatividad y minimiza errores de cobertura, permitiendo generalizar los hallazgos a toda la población objetivo.

6.6. Técnica e Instrumento de Investigación

6.6.1. Técnica de Investigación

Encuesta

La encuesta se describe como “una técnica que emplea un conjunto de prácticas estandarizadas de investigación, a través del cual se recopilan y estudian datos de una muestra de casos representativa de una población o grupo más amplio, del que busca investigar, detallar, prever y/o aclarar ciertas características” (García Fernando, 1986, como se citó en Falcón et al., 2019).

En el desarrollo de la investigación se empleó la técnica de la encuesta a los colaboradores de la institución financiera mencionada, obteniendo como resultado datos cuantitativos acerca del clima organizacional y de la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, agencia Latacunga, cuyas perspectivas interpersonales fueron de gran aporte para esta investigación.

6.6.2. Instrumento de Investigación

Cuestionario

Según Albornoz et al. (2023), el cuestionario consiste en un conjunto estructurado de interrogantes diseñadas para obtener información concreta de manera sistemática y normalizada. Se utiliza como instrumento para la recopilación de datos en investigaciones, encuestas, análisis de mercado, entre otros.

El instrumento empleado para la recolección de datos fue un cuestionario de Herrera (2024) aplicado a ambas variables: el clima organizacional y la productividad. Este instrumento, cuya fiabilidad fue evaluada por la autora utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, reportando un valor de 0,922 (lo que señala una alta consistencia interna), consta de 26 ítems divididos en

cinco dimensiones con 15 ítems para el clima organizacional y cuatro dimensiones con 11 ítems para la productividad.

Cada ítem utiliza una escala del tipo Likert de 5 puntos, ofreciendo las siguientes alternativas de respuesta:

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

La aplicación se llevó a cabo de la siguiente manera: el 10 de junio se remitió el enlace a la encuesta (ejecutada en Google Forms) a la Gerente General de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.” Posteriormente, el 12 de junio, se procedió a la recolección de todos los datos dados por la entidad.

6.6.3. Técnica de Análisis de Datos

Para la realización de este estudio se utilizó el programa SPSS v.27, el cual permitió analizar los datos en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.” Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, adecuado para variables ordinales, para evaluar la relación monótona entre el clima organizacional y la productividad. Spearman se basa en rangos y es robusto frente a distribuciones no normales, valores atípicos (outliers) y relaciones no lineales, siempre que estas sean consistentemente crecientes o decrecientes. Esta toma valores entre -1 y +1, donde -1 indica correlación negativa perfecta, +1 correlación positiva perfecta y 0 indica ausencia de asociación monótona.

7. Análisis de Resultados

En este apartado se presentan los hallazgos obtenidos tras la aplicación de encuestas a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo LTDA., agencia Latacunga, en relación con el clima organizacional y la productividad. Los resultados han sido organizados mediante tablas e ilustraciones que facilitan su comprensión y análisis.

7.1.Tabulación de Datos

Variable X: “Clima Organizacional”

Dimensión: Liderazgo

Pregunta 1: ¿Los trabajadores están conformes con la capacidad del jefe de agencia para tomar decisiones?

Tabla 4

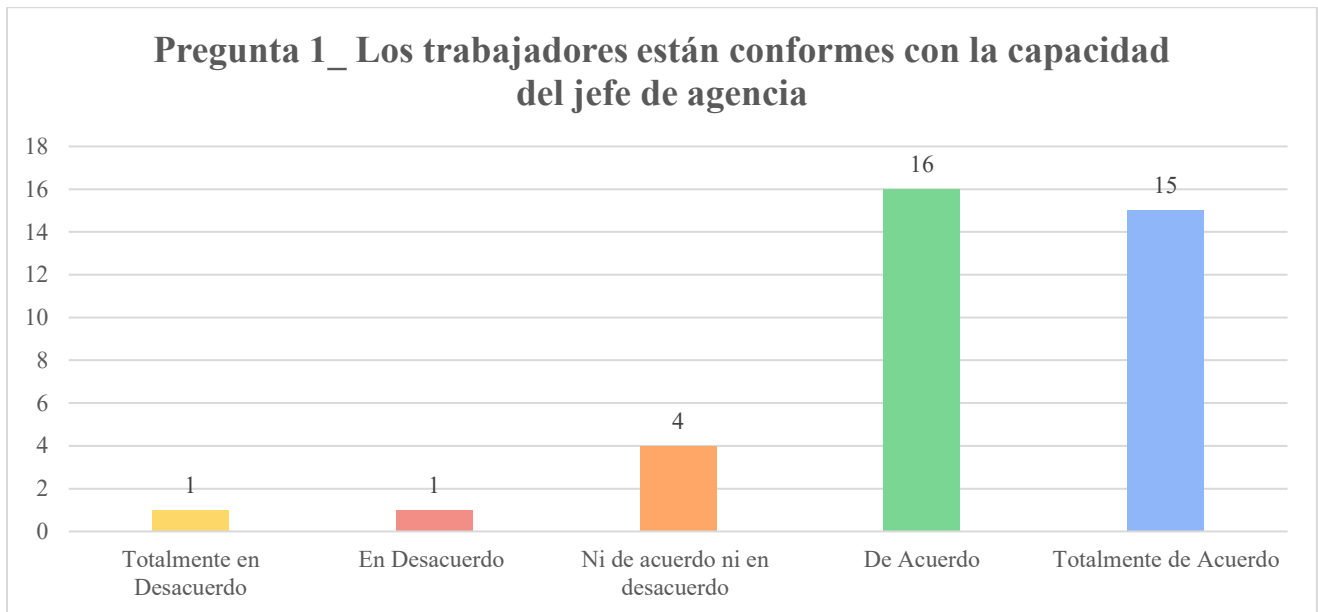
Los trabajadores están conformes con la capacidad del jefe de agencia

Pregunta 1_ Los trabajadores están conformes con la capacidad del jefe de agencia		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,8%
De acuerdo	16	43,2%
Totalmente de Acuerdo	15	40,5%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 1

Los trabajadores están conformes con la capacidad del jefe de agencia



Interpretación: En el ámbito de liderazgo en la tabla 5, pregunta 1, los colaboradores muestran una aceptación predominante con un panorama matizado: el 83,7% aprueban esta competencia directiva, con un 40,5% totalmente convencidos y un 43,2% básicamente de acuerdo. Sin embargo, no debe pasarse por alto que el 16,2% mantiene reservas, ya sea mediante posturas neutras o abiertamente críticas. Para la cooperativa, este respaldo mayoritario al liderazgo representa un activo crucial para la estabilidad organizacional, aunque la minoría disidente señala la necesidad de afianzar esta confianza. Consolidar esta dimensión impactará directamente en el ambiente organizacional y rendimiento colectivo.

Pregunta 2: ¿Las órdenes que recibe por parte del jefe de agencia son claras y fáciles de cumplir?

Tabla 5

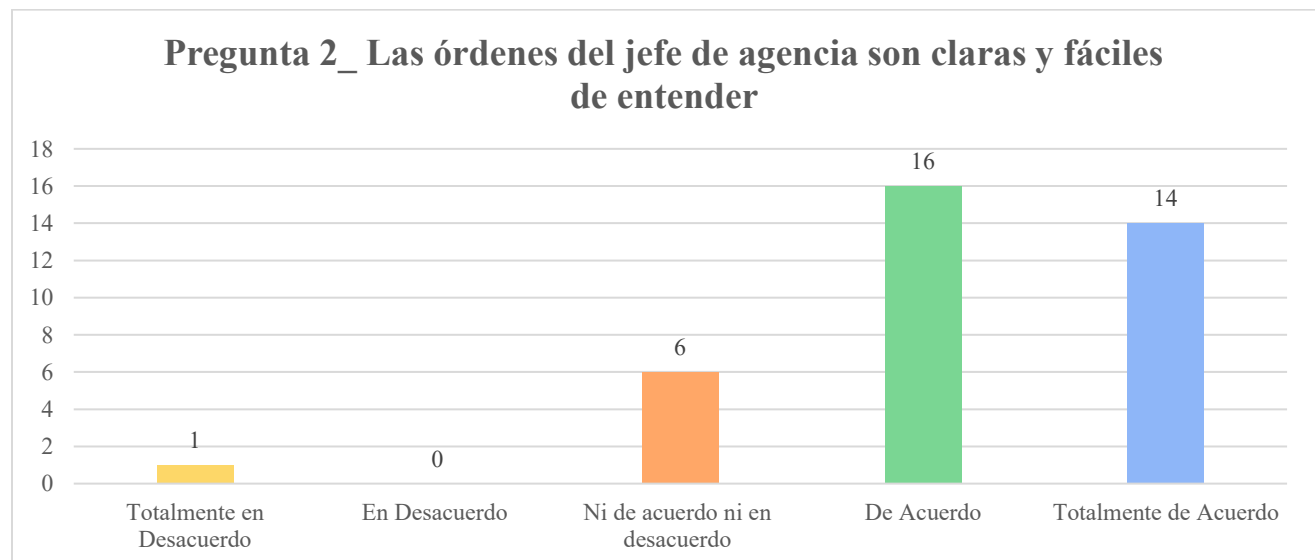
Las órdenes del jefe de agencia son claras y fáciles de entender

Pregunta 2_ Las órdenes del jefe de agencia son claras y fáciles de entender		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16,2%
De acuerdo	16	43,2%
Totalmente de Acuerdo	14	37,8%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 2

Las órdenes del jefe de agencia son claras y fáciles de entender



Interpretación: Respecto a la claridad de las indicaciones del jefe de la tabla 6, dimensión Liderazgo, los colaboradores muestran una percepción favorable con el 81% aprueban la claridad comunicativa, distribuidos entre un 37,8% que se muestra completamente convencido y un 43,2% que expresa acuerdo parcial. El 18,9% mantiene posturas neutras o críticas. Para la cooperativa, esta solidez en la transmisión de directrices representa una ventaja operativa que fortalece la coordinación y eficiencia, aunque las percepciones disidentes señalan que todavía existe espacio para perfeccionar los canales comunicativos.

Dimensión: Motivación

Pregunta 3: ¿Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo?

Tabla 6

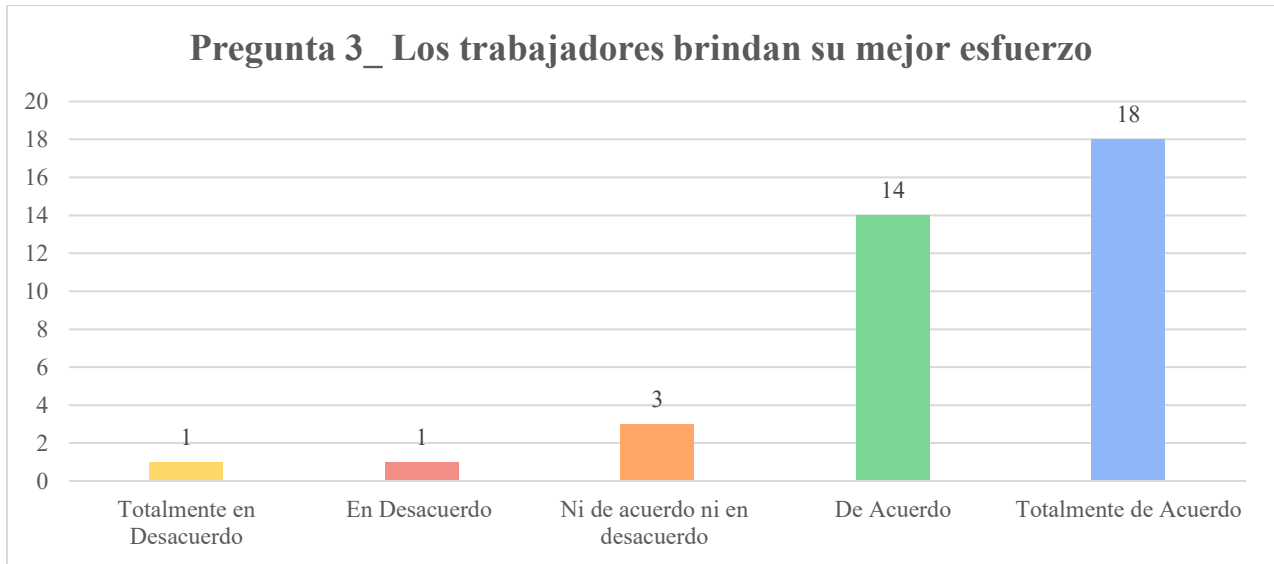
Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo

Pregunta 3_ Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,1%
De acuerdo	14	37,8%
Totalmente de Acuerdo	18	48,6%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 3

Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo



Interpretación: En la dimensión de motivación en la tabla 7, pregunta 3, al examinar las cifras, se observa que el 86,4% avala esta afirmación: prácticamente la mitad 48,6% se muestra plenamente convencida, mientras que cerca del 37,8% expresa un respaldo más moderado. Aun así, el 13,6% restante, equivalente a uno de cada siete colaboradores, mantiene posturas neutras o críticas que no podemos ignorar. Para la cooperativa, este compromiso auto percibido representa una ventaja operativa que impulsa directamente la productividad, aunque las divergencias detectadas revelan oportunidades para reforzar la motivación en equipos específicos.

Pregunta 4: ¿Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución?

Tabla 7

Los empleados se sienten orgullosos

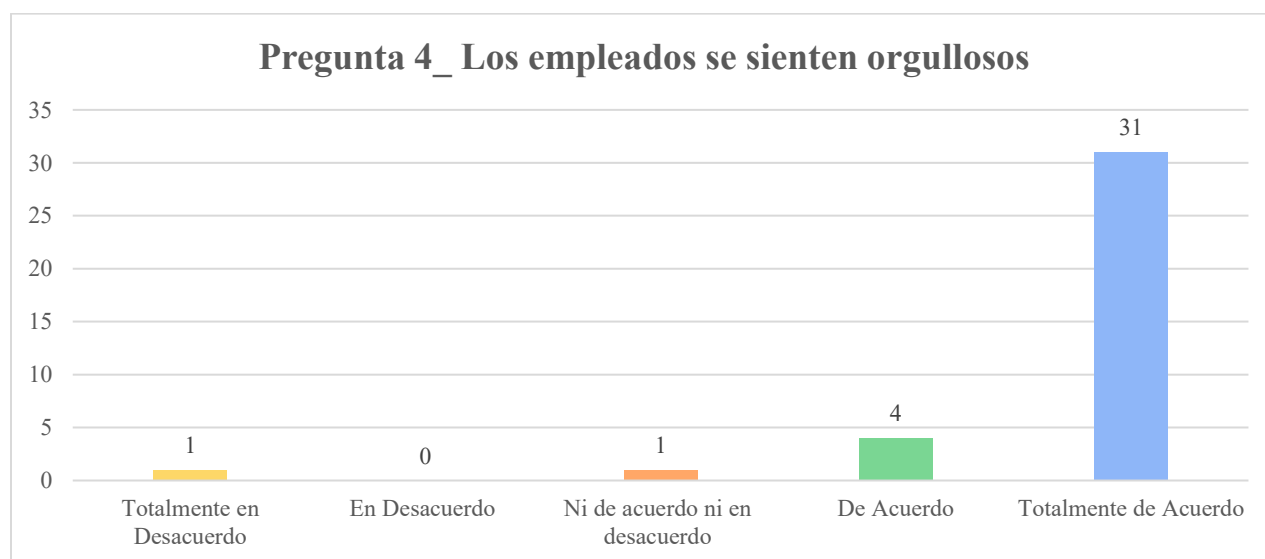
Pregunta 4_ Los empleados se sienten orgullosos		
Escala de Likert	Frecuencia	%

Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,7%
De acuerdo	4	10,8%
Totalmente de Acuerdo	31	83,8%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 4

Los empleados se sienten orgullosos



Interpretación: Los resultados de la pregunta 4 sobre motivación en la tabla 8 muestran el nivel más alto de orgullo institucional en todo el estudio, con el 94,6% avala esta afirmación: una amplia mayoría con el 83,8% se declara completamente identificada con la organización, mientras que el 10,8% expresa acuerdo básico. El pequeño porcentaje restante de 5,4% no cuestiona esta tendencia predominante. Para la cooperativa, esta fuerte identificación constituye

un activo fundamental que refuerza el compromiso del equipo, reduce la rotación de personal y alinea naturalmente los esfuerzos individuales con las metas colectivas.

Pregunta 5: ¿Existe interés de parte de sus superiores para estimular las iniciativas de los miembros?

Tabla 8

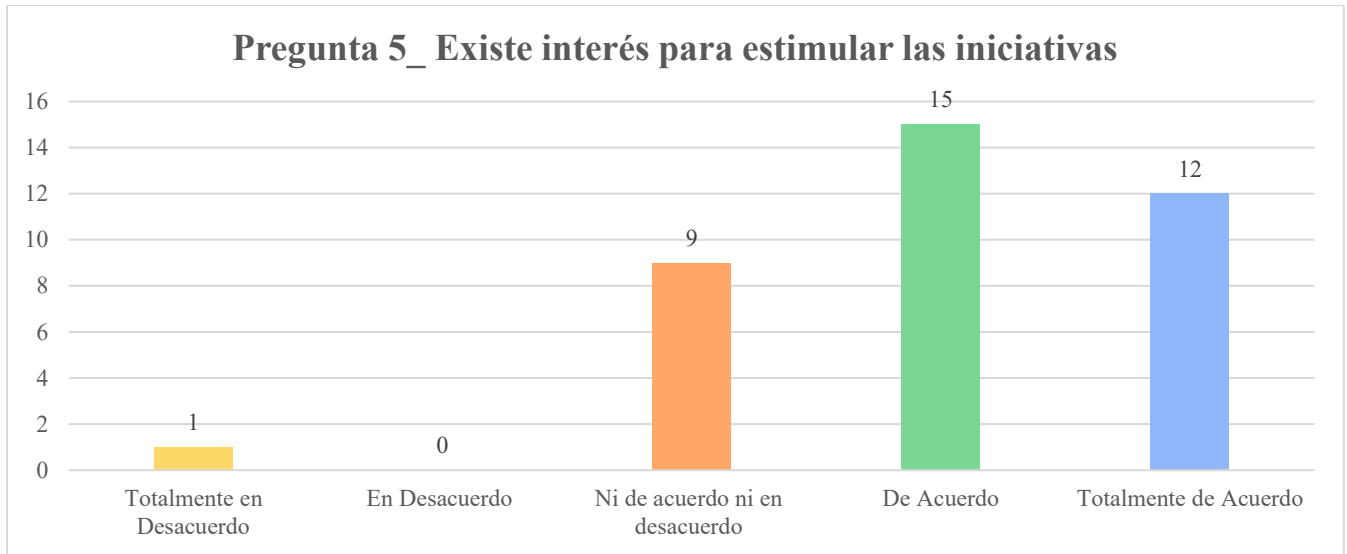
Existe interés para estimular las iniciativas

Pregunta 5_ Existe interés para estimular las iniciativas		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24,3%
De acuerdo	15	40,5%
Totalmente de Acuerdo	12	32,4%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 5

Existe interés para estimular las iniciativas



Interpretación: En cuanto al estímulo de iniciativas por parte de superiores de la tabla 9, dimensión Motivación, los porcentajes muestran un panorama claro: el 72,9% respalda esta gestión directiva, con el 32,4% totalmente convencido y el 40,5% expresando acuerdo básico. Pese a este respaldo, llama la atención que el 27,1% mantiene reservas o neutralidad. Para la cooperativa, esta receptividad a las ideas del personal resulta clave, pues fomenta la innovación, fortalece el compromiso colectivo y mejora el ambiente laboral - factores que conjuntamente elevan la productividad organizacional.

Pregunta 6: ¿Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo?

Tabla 9

Se preocupan por la mejora constante

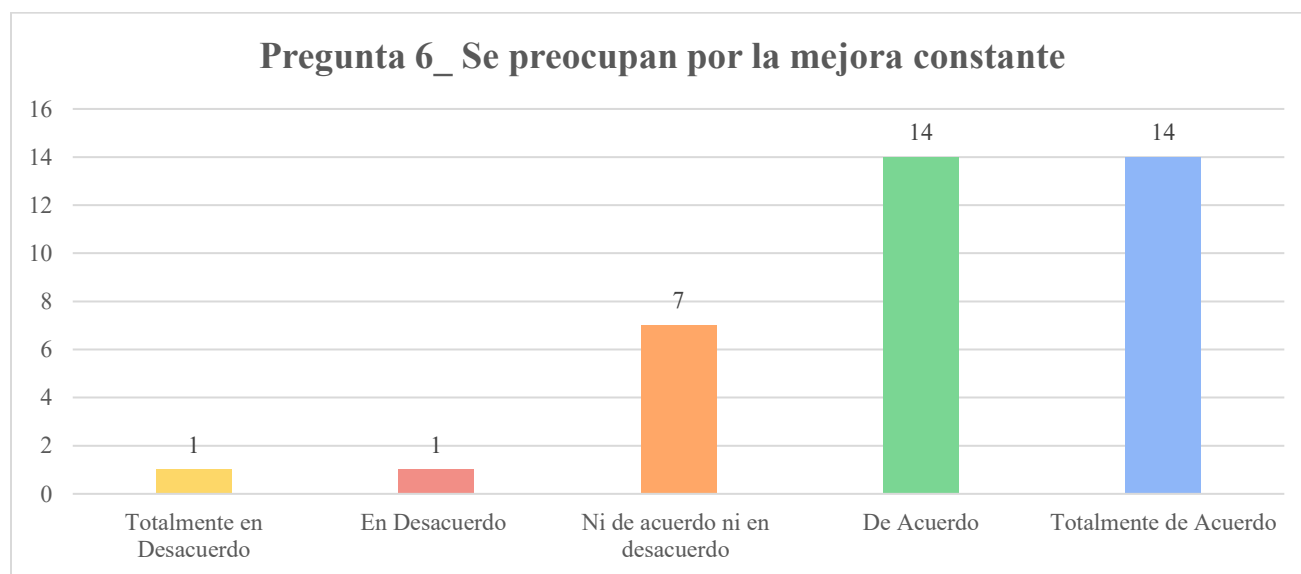
Pregunta 6_ Se preocupan por la mejora constante		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%

En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18,9%
De acuerdo	14	37,8%
Totalmente de Acuerdo	14	37,8%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 6

Se preocupan por la mejora constante



Interpretación: La evaluación sobre motivación en la tabla 10, pregunta 6 deja ver que los colaboradores perciben de forma mayoritariamente positiva con el 75,6% que apoyan estas medidas, con una distribución equilibrada: el 37,8% se muestra completamente convencido en Totalmente de acuerdo y otro 37,8% manifiesta aprobación básica con De acuerdo. Frente a este consenso, casi un 19% adopta una posición intermedia mientras que un 5,4% total expresa insatisfacción, la mitad en desacuerdo, y la otra mitad Totalmente en desacuerdo. Esta variedad

de perspectivas señala la urgencia de desarrollar estrategias diferenciadas que unifiquen criterios, reforzando así el ambiente de trabajo y elevando simultáneamente la motivación personal junto con el rendimiento operativo.

Dimensión: Reciprocidad

Pregunta 7: ¿Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios?

Tabla 10

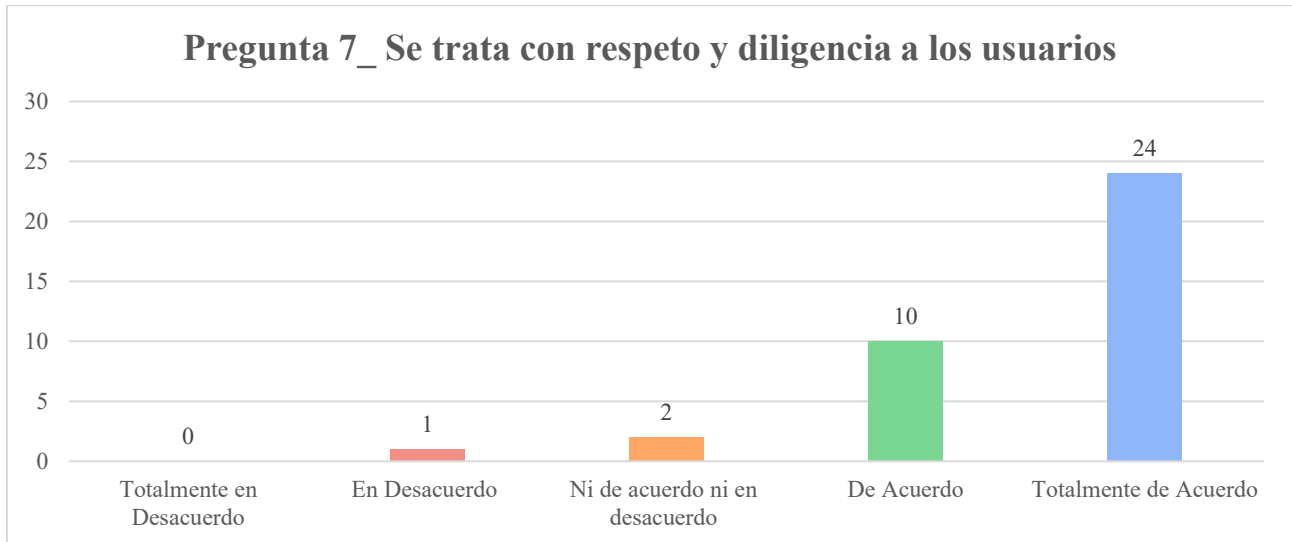
Se trata con respeto y diligencia a los usuarios

Pregunta 7_ Se trata con respeto y diligencia a los usuarios		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,4%
De acuerdo	10	27%
Totalmente de Acuerdo	24	64,9%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 7

Se trata con respeto y diligencia a los usuarios



Interpretación: Los resultados de la pregunta 7 muestran una valoración excepcional sobre el trato a usuarios, un 64,9% manifestaron el Totalmente de acuerdo, seguidos por un 27% que seleccionó la opción De acuerdo. Solo un 5,4% optó por la neutralidad, registrándose cero respuestas en desacuerdo. Este alto nivel de aprobación refleja una cultura organizacional centrada en el cliente, reforzando tanto la imagen institucional como las relaciones laborales basadas en respeto, factores que impulsan directamente la productividad.

Pregunta 8: ¿Está institución ofrece buenas oportunidades de capacitación?

Tabla 11

Ofrece buenas oportunidades de capacitación

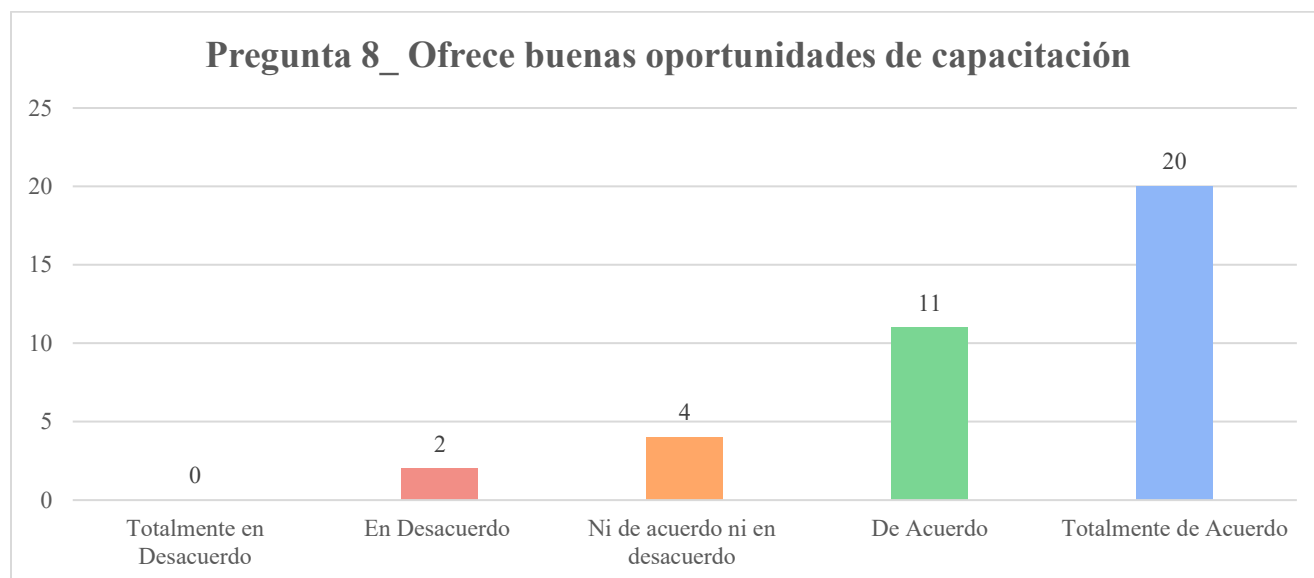
Pregunta 8_ Ofrece buenas oportunidades de capacitación		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	2	5,4%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,8%
De acuerdo	11	29,7%
Totalmente de Acuerdo	20	54,1%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 8

Ofrece buenas oportunidades de capacitación



Interpretación: La Tabla 12 revela que la pregunta 8 sobre capacitación obtuvo los siguientes resultados: más de la mitad de 54,1% está Totalmente de acuerdo y un 29,7% De acuerdo, sumando así un 83,8% de aprobación. Solo un 10,8% fue neutral y un 5,4% mostró desacuerdo. Estos datos subrayan el valor estratégico de la formación continua: impulsa competencias individuales, estimula la innovación y crea una cultura de aprendizaje clave para la productividad organizacional.

Pregunta 9: ¿Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas?

Tabla 12

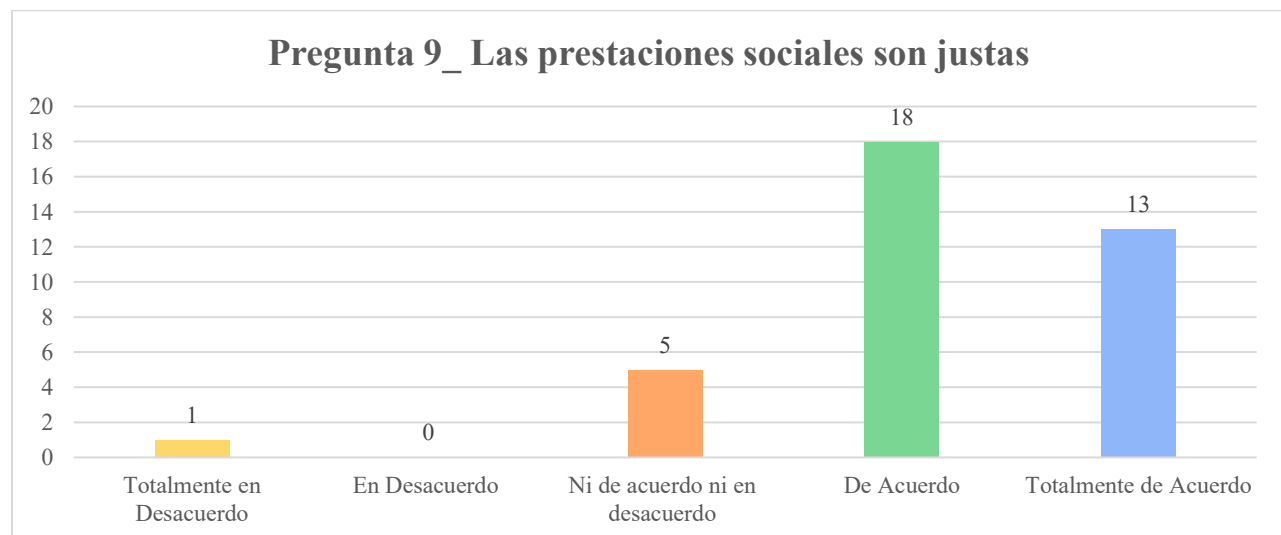
Las prestaciones sociales son justas

Pregunta 9_ Las prestaciones sociales son justas		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,5%
De acuerdo	18	48,6%
Totalmente de Acuerdo	13	35,1%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 9

Las prestaciones sociales son justas



Interpretación: La tabla 13 refleja una valoración favorable con que el 83,7% de los colaboradores aprueba la gestión: un 35,1% muestra acuerdo total y un 48,6% acuerdo parcial. Frente a esto, un 13,5% mantiene neutralidad y apenas un 2,7% expresa descontento en totalmente en desacuerdo. Estos datos confirman que la justicia en prestaciones sociales fortalece la satisfacción laboral. Sin embargo, las críticas residuales señalan oportunidades para mejorar la equidad interna y reforzar la cohesión organizacional.

Dimensión: Participación

Pregunta 10: ¿Mucha de la energía del grupo se destina a cosas productivas y se orienta a la obtención de resultados concretos?

Tabla 13

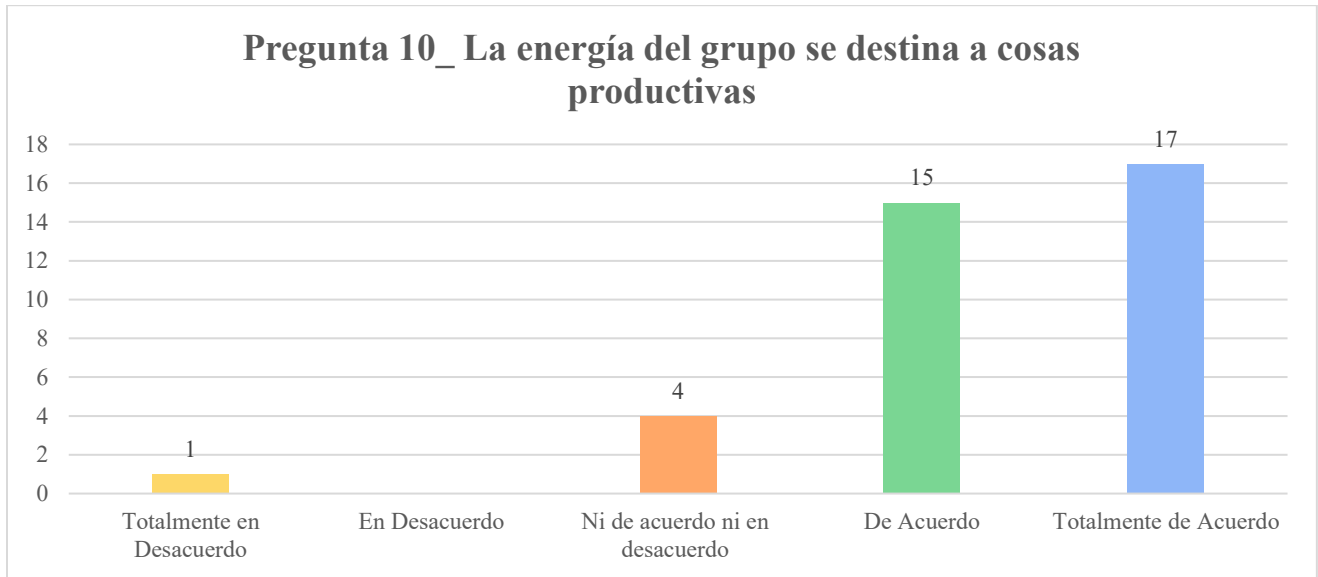
La energía del grupo se destina a cosas productivas

Pregunta 10_ La energía del grupo se destina a cosas productivas		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,8%
De acuerdo	15	40,5%
Totalmente de Acuerdo	17	45,9%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 10

La energía del grupo se destina a cosas productivas



Interpretación: La tabla 14 correspondiente a la pregunta 10 revela fuerte consenso sobre la orientación a resultados grupales, con el 45,9% que expresa acuerdo total, un 40,5% acuerdo parcial, y solo un 13,5% muestra reservas, entre el 10,8% neutral más el 2,7% desacuerdo total. Este énfasis en productividad colectiva es crucial, ya que promueve coordinación, corresponsabilidad y agilidad operacional. Consolidar esta cultura fortalece el clima organizacional y asegura el cumplimiento de metas estratégicas.

Pregunta 11: ¿El rol o responsabilidad real de este grupo es claramente identificado con el rol y la responsabilidad de la organización?

Tabla 14

Tienen un rol claramente identificado

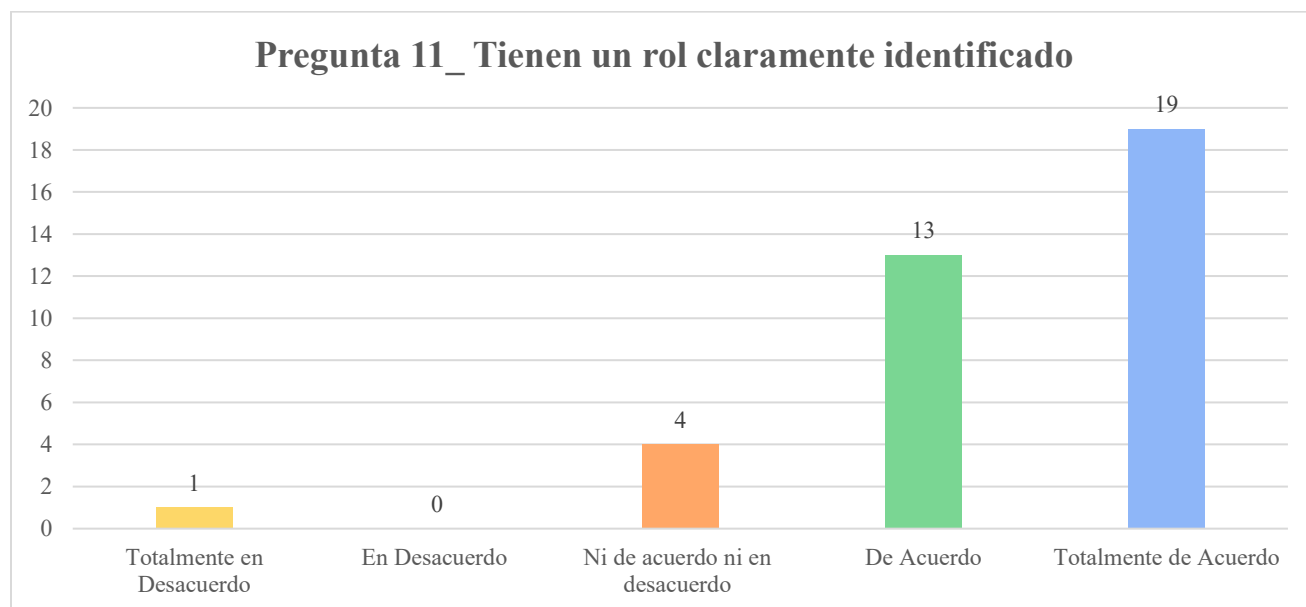
Pregunta 11_ Tienen un rol claramente identificado		
Escala de Likert	Frecuencia	%

Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,8%
De acuerdo	13	35,1%
Totalmente de Acuerdo	19	51,4%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 11

Tienen un rol claramente identificado



Interpretación: En el ámbito de participación organizacional de la tabla 15, pregunta 11, al examinar las cifras, se encontró que el 86,5% valida esta correspondencia: el 51,4% manifiesta convicción plena mientras un 35,1% expresa aprobación condicional. Frente a esta tendencia, resulta llamativo que un 10,8% mantiene postura neutral y un 2,7% rechaza categóricamente la

premisa - destacándose la completa ausencia de elecciones en 'Desacuerdo'. Esta transparencia en los roles opera como cimiento para la coordinación operativa y eficiencia, si bien las discrepancias detectadas revelan espacios para reforzar la identificación con las responsabilidades asignadas en ciertos sectores del personal.

Dimensión: Comunicación

Pregunta 12: ¿Dentro de la organización existe entendimiento entre los trabajadores?

Tabla 15

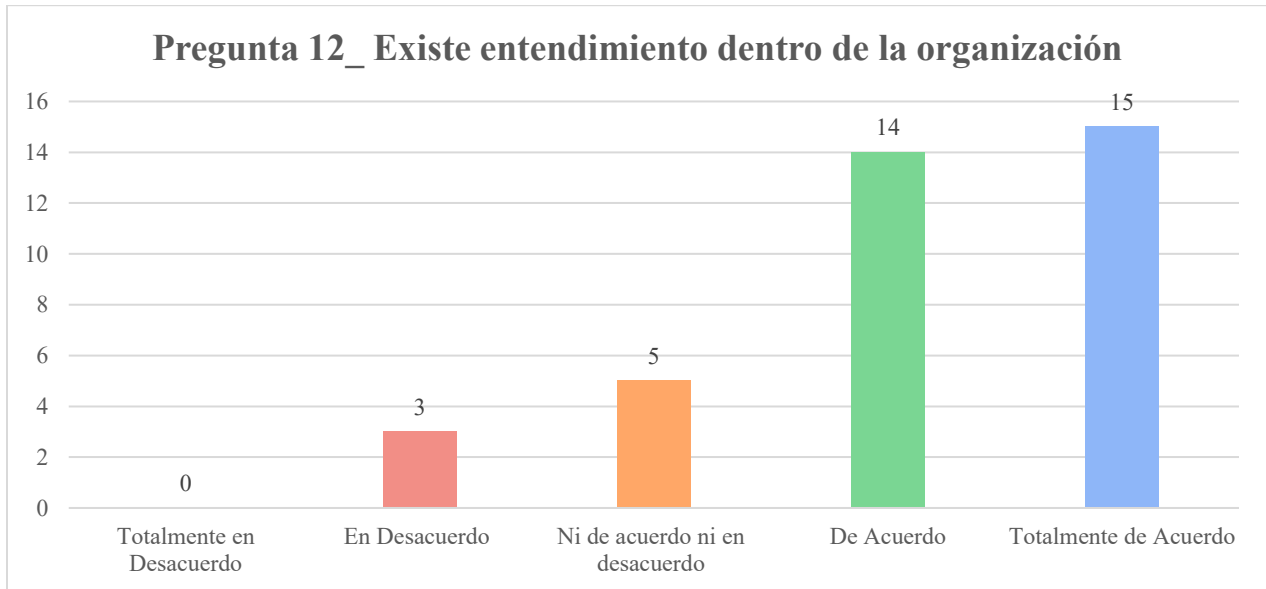
Existe entendimiento dentro de la organización

Pregunta 12_ Existe entendimiento dentro de la organización		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	3	8,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,5%
De acuerdo	14	37,8%
Totalmente de Acuerdo	15	40,5%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 12

Existe entendimiento dentro de la organización



Interpretación: La encuesta sobre dinámicas comunicativas en la tabla 16 revela que la mayoría de los colaboradores reconoce la existencia de entendimiento mutuo en sus equipos, según el 78,3% que avala esta afirmación; el 40,5% muestra convicción absoluta y el 37,8% respaldo moderado. Contrastando con esta tendencia, un 13,5% mantiene neutralidad mientras que un llamativo 8,1% rechaza activamente la premisa - resultando especialmente significativa la ausencia completa de respuestas en 'Totalmente en desacuerdo'. Este grado de sintonía interpersonal fortalece el ambiente laboral al facilitar cooperación y prevenir conflictos. Pese a ello, la combinación de diversidad perceptiva y desacuerdo explícito marca focos prioritarios donde mejorar los canales comunicativos, lo que generaría avances concretos en eficiencia operativa.

Pregunta 13: ¿Todos los problemas se discuten de manera constructiva?

Tabla 16

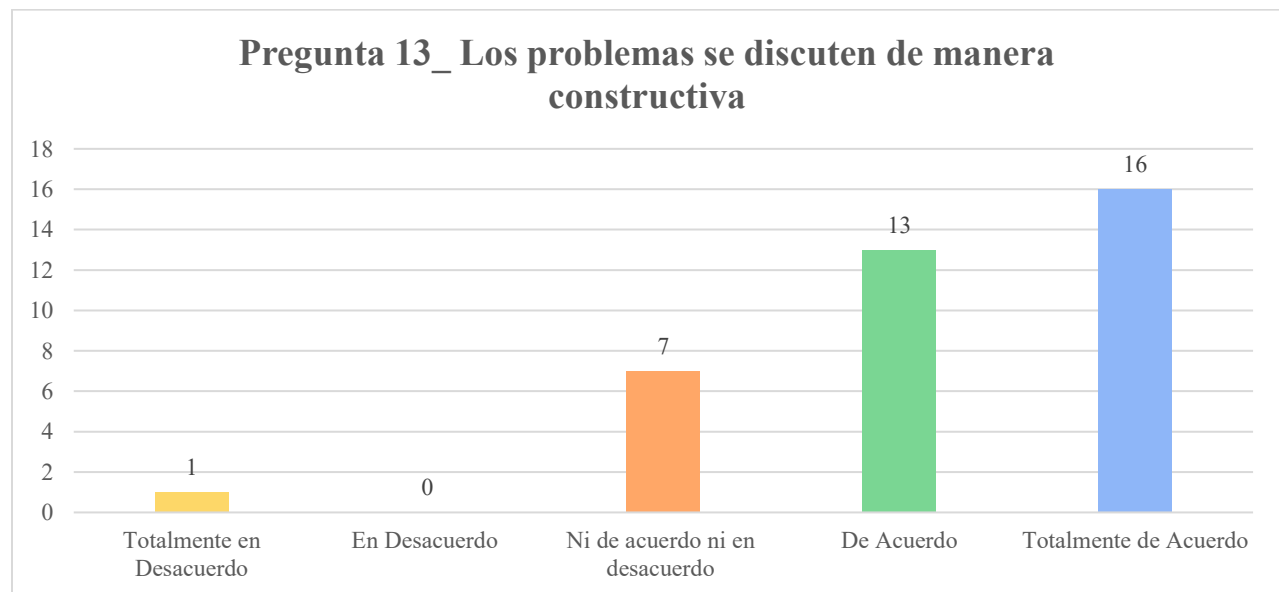
Los problemas se discuten de manera constructiva

Pregunta 13_ Los problemas se discuten de manera constructiva		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18,9%
De acuerdo	13	35,1%
Totalmente de Acuerdo	16	43,2%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 13

Los problemas se discuten de manera constructiva



Interpretación: La encuesta sobre dinámicas comunicativas de la tabla 17 muestra que el 78,3% identifica espacios para debates productivos, con el 43,2% que expresa certeza absoluta mientras un 35,1% apoya con reservas. En contraste, con un 18,9% adopta neutralidad y el 2,7% niega rotundamente la premisa - resultando llamativo que ningún participante seleccionará 'Desacuerdo'. Esta cultura de diálogo representa un recurso clave para gestionar conflictos y unificar equipos, aunque la coexistencia de diversidad interpretativa y críticas explícitas delinea oportunidades precisas para perfeccionar los flujos comunicacionales, lo que generaría avances en ambiente laboral y eficacia operacional.

Pregunta 14: ¿Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo?

Tabla 17

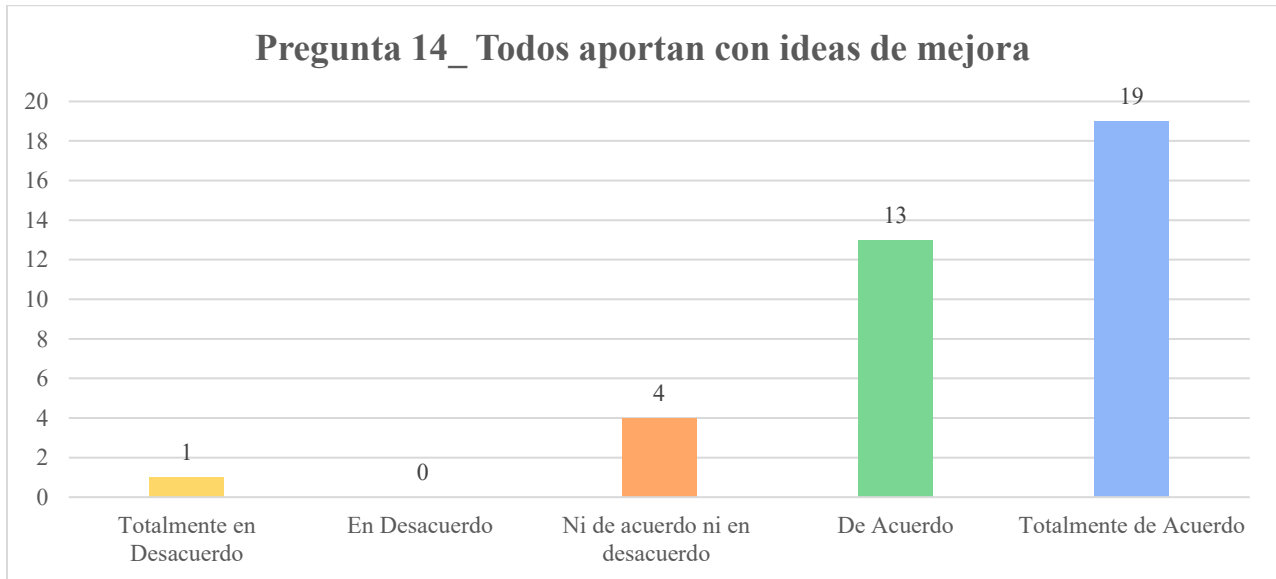
Todos aportan con ideas de mejora

Pregunta 14_ Todos aportan con ideas de mejora		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,8%
De acuerdo	13	35,1%
Totalmente de Acuerdo	19	51,4%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 14

Todos aportan con ideas de mejora



Interpretación: Los datos de la tabla 18 revelan información valiosa sobre cómo los colaboradores perciben su capacidad para aportar ideas innovadoras. Se observa que un 86,5% está totalmente de acuerdo, de este grupo el 51,4% muestra un respaldo absoluto y el 35,1% manifiesta estar de acuerdo. Sin embargo, hay un 13,5% que no comparte esta misma sensación de inclusión, dentro de este porcentaje un 10,8% adopta una posición neutral y un 2,7% expresa un desacuerdo total. Estas cifras revelan que algunos empleados encuentran dificultades concretas que les impiden participar activamente, las razones son diversas que va desde la falta de tiempo para involucrarse en proyectos adicionales hasta la percepción de que los canales de participación no son los suficientemente accesibles o efectivos.

Pregunta 15: ¿Muchos de los conflictos potenciales de esta agencia se han evitado con solo haber desarrollado mejores canales de comunicación con otras agencias dentro de la organización?

Tabla 18

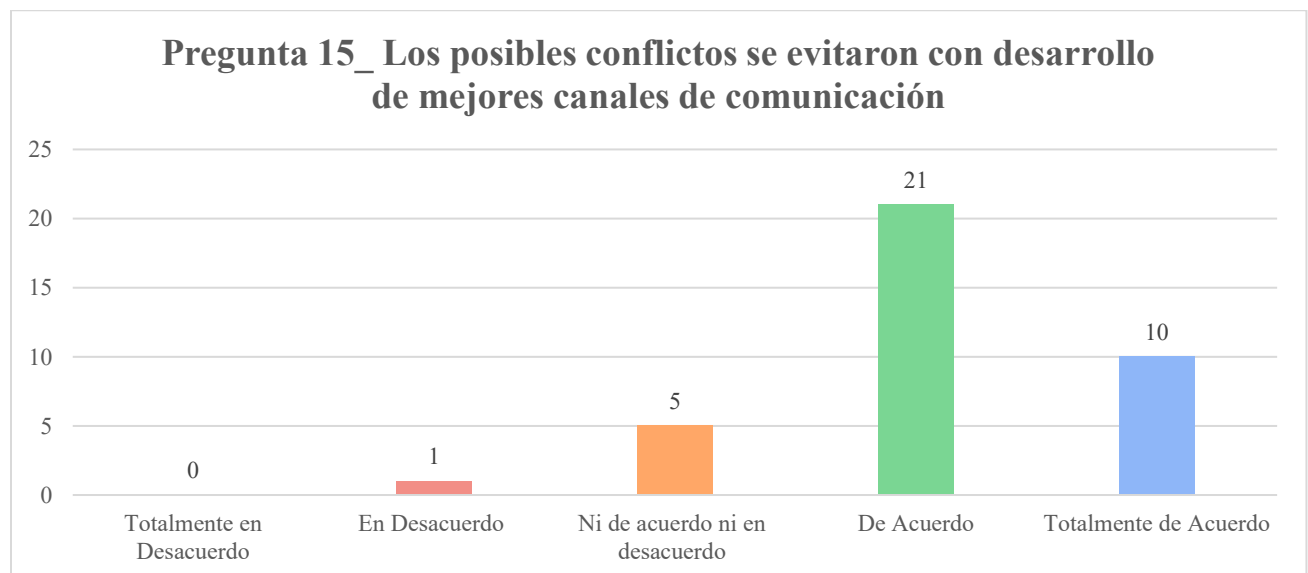
Los posibles conflictos se evitaron con desarrollo de mejores canales de comunicación

Pregunta 15_ Los posibles conflictos se evitaron con desarrollo de mejores canales de comunicación		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,5%
De acuerdo	21	56,8%
Totalmente de Acuerdo	10	27%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 15

Los posibles conflictos se evitaron con desarrollo de mejores canales de comunicación



Interpretación: En la tabla 19, se puede analizar cómo los colaboradores previenen conflictos al utilizar mejores canales de comunicación. El 56,8% confirma que una buena comunicación previene conflictos, el 27% lo confirma con un totalmente de acuerdo, el 13,5% mantiene una postura neutral, lo que podría interpretarse como que estos colaboradores no han percibido un cambio claro o que los beneficios no han sido igualmente tangibles en sus áreas. Por otro lado, el 2,7 % expresa desacuerdo, es decir, existe una percepción dudosa respecto al interrogante, señalando que, en algunos casos los conflictos persisten a pesar de los esfuerzos por mejorar la comunicación.

Variable Y: “Productividad”

Dimensión: Rendimiento

Pregunta 16: ¿Dentro de la empresa se evalúa el rendimiento de cada uno de los colaboradores?

Tabla 19

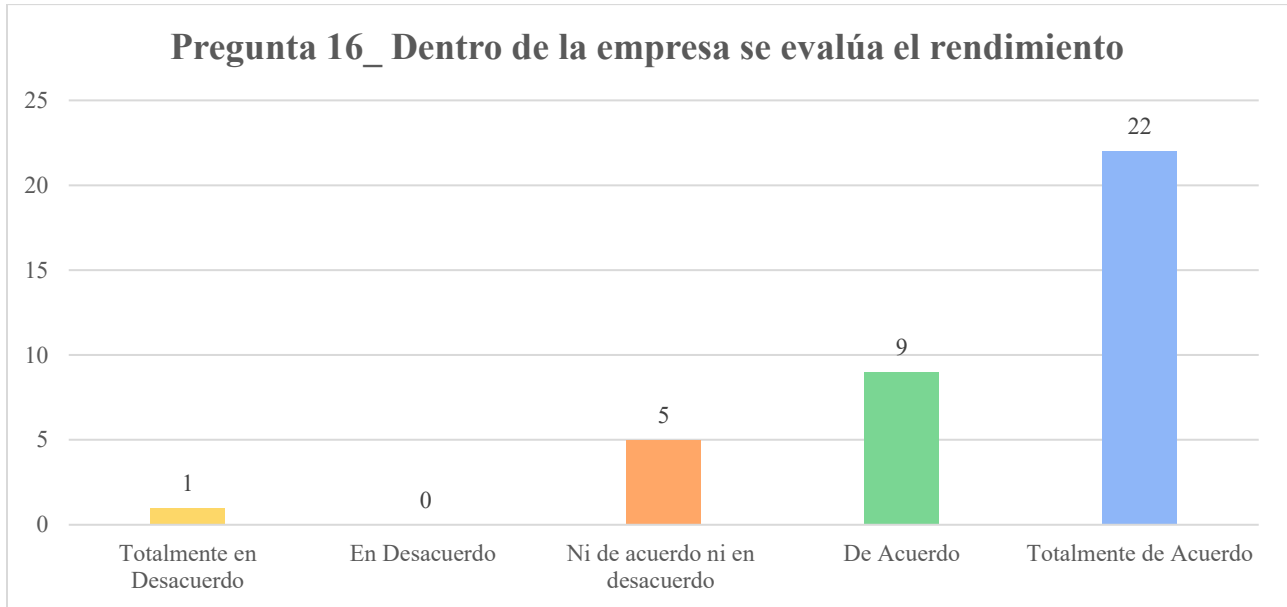
Dentro de la empresa se evalúa el rendimiento

Pregunta 16_ Dentro de la empresa se evalúa el rendimiento		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,5%
De acuerdo	9	24,3%
Totalmente de Acuerdo	22	59,5%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 16

Dentro de la empresa se evalúa el rendimiento



Interpretación: En la tabla 20, se muestra el resultado de la variable “Productividad” en su dimensión “Rendimiento”. Se observa que el 59,5% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo, confirmando que en la organización sí se evalúa su rendimiento, el 24,3% estuvo de acuerdo, el 13,5% eligió una postura neutral y el 2,7% se mostró en total desacuerdo, sugiriendo que estos procedimientos no son evidentes o no se implementan de forma constante.

Pregunta 17: ¿El jefe de agencia insiste constantemente en la mejora del rendimiento individual y grupal?

Tabla 20

El jefe de agencia insiste en la mejora del rendimiento

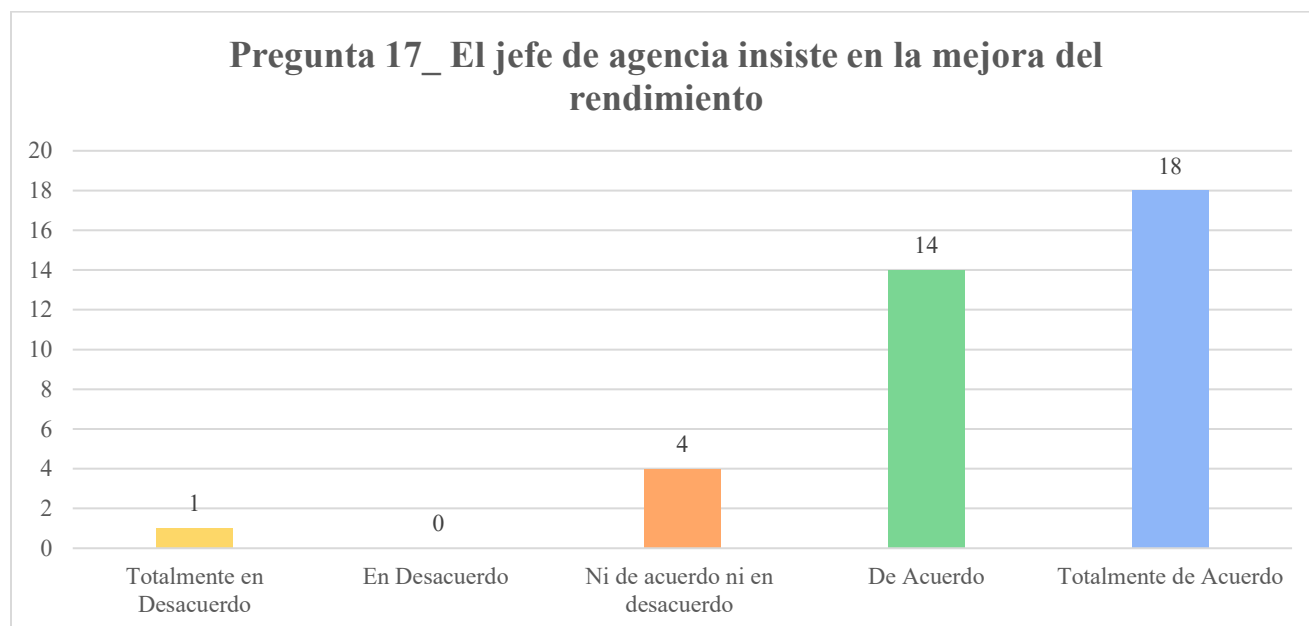
Pregunta 17_ El jefe de agencia insiste en la mejora del rendimiento		
Escala de Likert	Frecuencia	%

Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,8%
De acuerdo	14	37,8%
Totalmente de Acuerdo	18	48,6%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por auditores.

Ilustración 17

El jefe de agencia insiste en la mejora del rendimiento



Interpretación: Los resultados presentados en la tabla 21 evidencian percepciones significativas entre los colaboradores respecto al jefe de agencia en la mejora del rendimiento. El 86,4% de los empleados apoya le gestión del jefe, de este total el 48,6% está totalmente de acuerdo y el 37,8% está de acuerdo, el 10,8% de respuestas neutrales lo cual indica que, aunque

valoran las iniciativas del líder no siempre perciben impactos claros en su desempeño. Más impactante es el 2,7% que manifiesta un desacuerdo total, reflejando que, para un pequeño grupo esta estrategia de optimización del desempeño no se traduce en su día a día o no satisface sus necesidades.

Dimensión: Satisfacción

Pregunta 18: ¿La buena remuneración motiva a los trabajadores a realizar mejor sus actividades?

Tabla 21

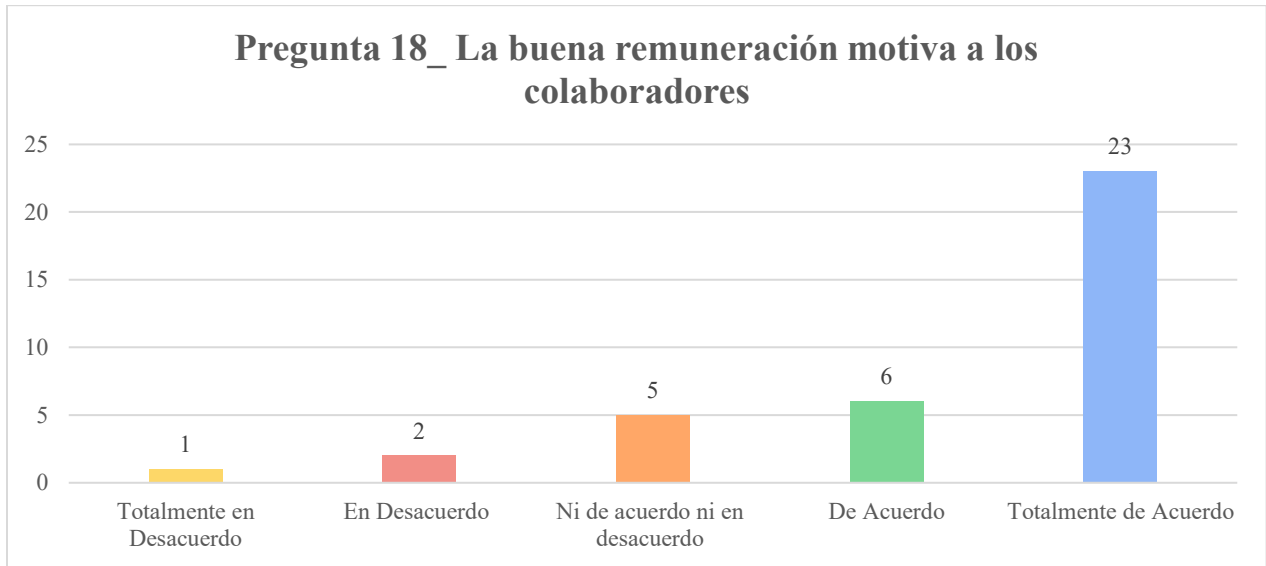
La buena remuneración motiva a los colaboradores

Pregunta 18_ La buena remuneración motiva a los colaboradores		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	2	5,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,5%
De acuerdo	6	16,2%
Totalmente de Acuerdo	23	62,2%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 18

La buena remuneración motiva a los colaboradores



Interpretación: En la tabla 22, con el 78,4% de valoraciones favorables, que se dividen en totalmente de acuerdo el 62,2% y de acuerdo el 16,2%, el 13,5% se mantiene en una postura neutral posiblemente valoran más los aspectos como el clima organizacional, las oportunidades de crecimiento o el sentido de pertinencia. Más significativo aún resulta el 2,7% que está totalmente en desacuerdo y el 5,4% que manifiesta desacuerdo, lo que sugiere que, para este grupo, las recompensas económicas no son un factor decisivo. En conclusión, las diferencias en las percepciones son notables, mientras que para ciertos trabajadores el salario es el factor principal que motiva su desempeño, otros tienen opiniones más complejas dependientes.

Pregunta 19: ¿Se encuentra satisfecho con su trabajo?

Tabla 22

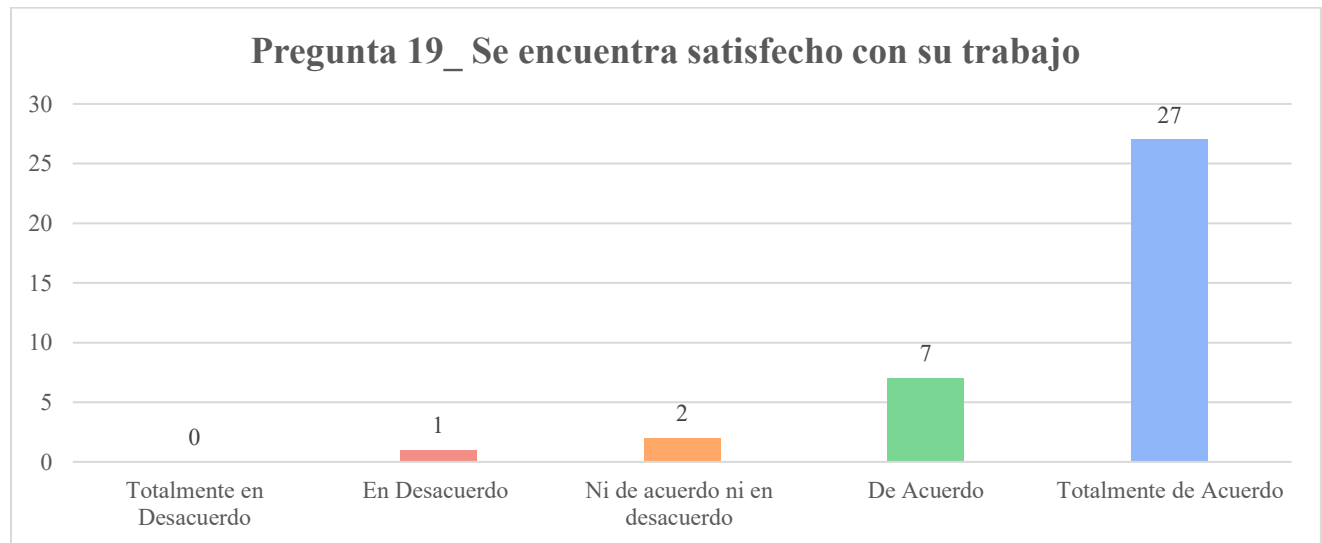
Se encuentra satisfecho con su trabajo

Pregunta 19_ Se encuentra satisfecho con su trabajo		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,4%
De acuerdo	7	18,9%
Totalmente de Acuerdo	27	73%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 19

Se encuentra satisfecho con su trabajo



Interpretación: En la tabla 23 un 73% del personal reporta estar completamente satisfecho con su trabajo, a este grupo se suma un 18,9% que también expresa una visión favorable, aunque con menos intensidad. Sin embargo, un 2,7% del equipo manifiesta claramente su desacuerdo. Al analizar este grupo, encontramos posibles causas como la falta de valoración por sus contribuciones, problemas en el clima organizacional o incluso la sensación de que sus capacidades no están siendo bien utilizadas en sus roles actuales. Finalmente, un 5,4% de los colaboradores adopta una posición neutral, lo que sugiere que, si bien no están disconformes, tampoco experimentan un nivel de satisfacción plena.

Dimensión: Recursos Humanos

Pregunta 20: ¿Dentro de la organización se vive un ambiente de amistad?

Tabla 23

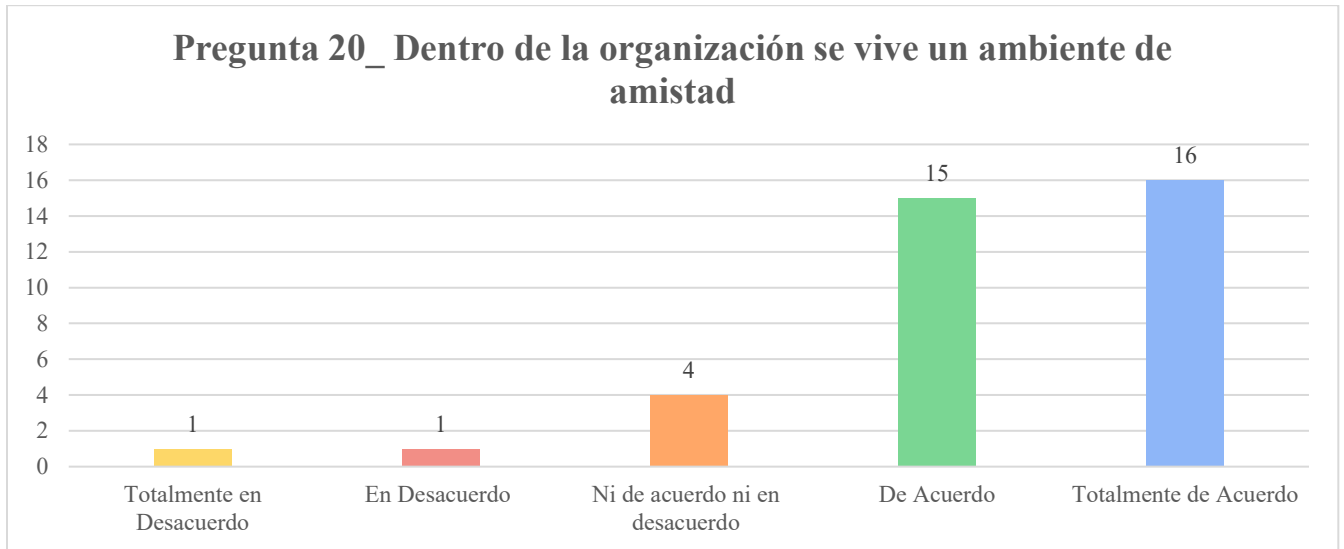
Dentro de la organización se vive un ambiente de amistad

Pregunta 20_ Dentro de la organización se vive un ambiente de amistad		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,8%
De acuerdo	15	40,5%
Totalmente de Acuerdo	16	43,2%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 20

Dentro de la organización se vive un ambiente de amistad



Interpretación: Los datos de la tabla 24 revelan que el 83,7% de los empleados valora el ambiente de trabajo como saludable, de este total el 43,2% está totalmente de acuerdo y el 40,5% manifiesta de acuerdo. Sin embargo, el 2,7% que está en desacuerdo y el 2,7% en total desacuerdo, lo que podría deberse a distintas causas como las diferencias en la experiencia entre departamentos y las necesidades no cubiertas en bienestar laboral, especialmente en salud mental y finalmente el 10,8% se mantiene neutral, sugiriendo que, aunque no se identifican los problemas graves tampoco experimentan un clima organizacional óptimo.

Pregunta 21: ¿Está de acuerdo que el ambiente laboral se ve afectado por el comportamiento de los colaboradores?

Tabla 24

Estas de acuerdo con que el ambiente afecta el comportamiento

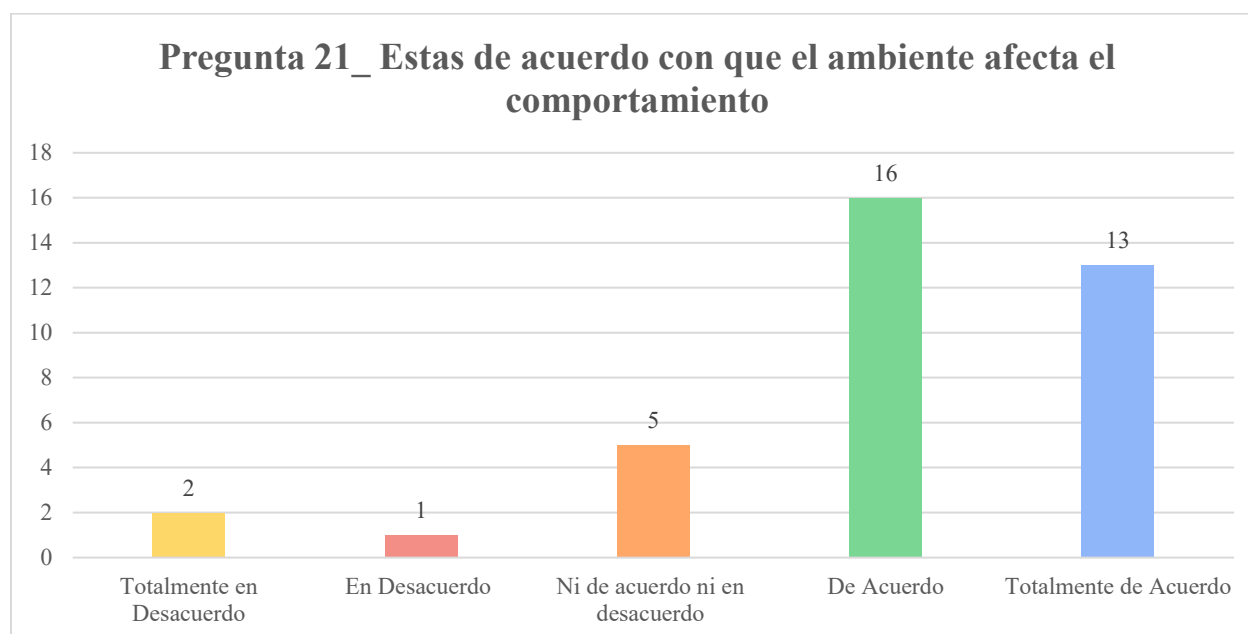
Pregunta 21_ Estas de acuerdo con que el ambiente afecta el comportamiento		
Escala de Likert	Frecuencia	%

Totalmente en Desacuerdo	2	5,4%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,5%
De acuerdo	16	43,2%
Totalmente de Acuerdo	13	35,1%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 21

Estas de acuerdo con que el ambiente afecta el comportamiento



Interpretación: Al revisar cómo perciben los trabajadores el impacto de su propia conducta en el ambiente laboral, en la tabla 25 se observa que el 35,1% está completamente convencido, el 43,2% también está de acuerdo con la interrogante. Por otro lado, un 13,5% opta por respuestas neutrales, ya que su experiencia depende mucho del equipo y finalmente un 8,1%

no está de acuerdo, de este grupo de encuestados el 5,4% que está totalmente en desacuerdo y el 2,7% que está en desacuerdo, lo que sugiere que para ellos son más importantes otros factores como las políticas de la empresa o las condiciones de trabajo.

Pregunta 22: ¿La empresa posee un adecuado programa de incentivos?

Tabla 25

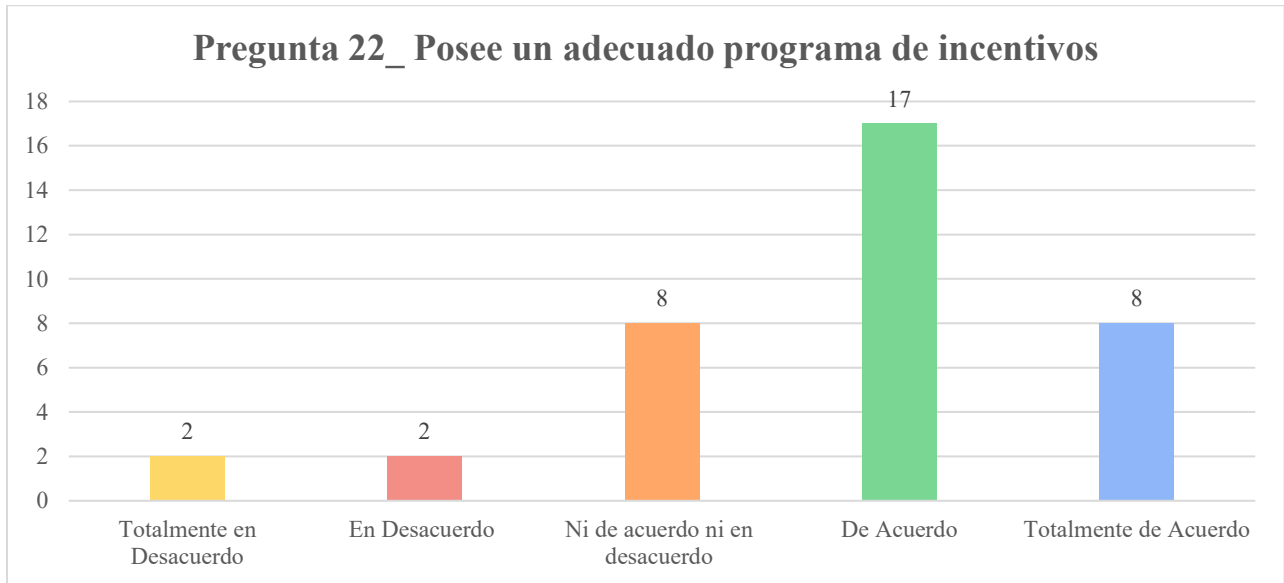
Posee un adecuado programa de incentivos

Pregunta 22_ Posee un adecuado programa de incentivos		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	2	5,4%
En Desacuerdo	2	5,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%
De acuerdo	17	45,9%
Totalmente de Acuerdo	8	21,6%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 22

Posee un adecuado programa de incentivos



Interpretación: En la tabla 26 se puede ver que el 45,9% de los trabajadores están de acuerdo, el 21,6% está totalmente de acuerdo esto significa que la mayoría reconoce la existencia y el valor de los incentivos. El 21,6% de respuestas neutrales, lo que indica que ellos no perciben un impacto claro o consistente del programa y finalmente el 5,4% de las respuestas se ubicó en totalmente en desacuerdo y otro 5,4% en desacuerdo, lo que significa que un grupo significativo considera insuficientes o inadecuados los incentivos, posiblemente equipos cuyos logros son menos visibles y por eso no son premiados.

Pregunta 23: ¿Considera que el sistema de proceso de evaluación de los trabajadores es el apropiado?

Tabla 26

El sistema de proceso de evaluación a colaboradores es adecuado

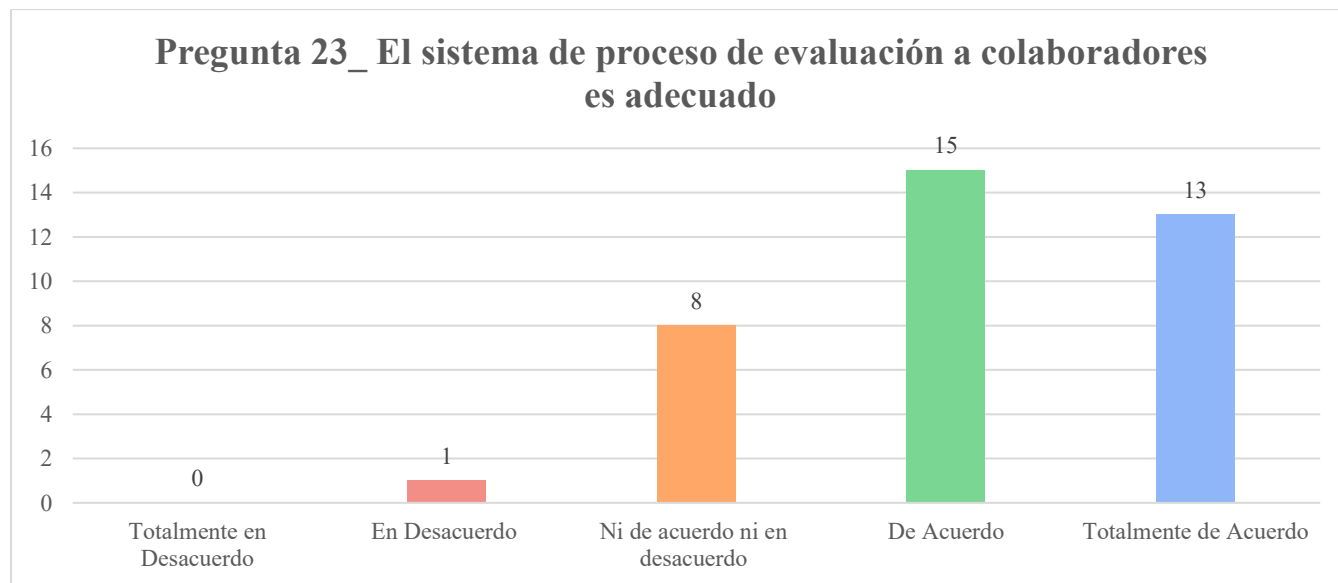
Pregunta 23_ El sistema de proceso de evaluación a colaboradores es adecuado

Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,6%
De acuerdo	15	40,5%
Totalmente de Acuerdo	13	35,1%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 23

El sistema de proceso de evaluación a colaboradores es adecuado



Interpretación: Los datos de la tabla 27 evidencian información valiosa sobre el sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores. En esta se demuestra que el 40,5% se

encuentra de acuerdo y el 35,1% en totalmente de acuerdo, el 2,7% está en desacuerdo, es decir, considera que existen posibles casos de sesgos en la aplicación, criterios irrelevantes para ciertos puestos y la falta de impacto en oportunidades reales. Por último, el 21,6% no adopta ninguna postura definida, posiblemente por falta de claridad en los criterios y una retroalimentación insuficiente o poca práctica.

Pregunta 24: ¿Su jefe de agencia evalúa su trabajo y le brinda pautas a mejorar en sus actividades?

Tabla 27

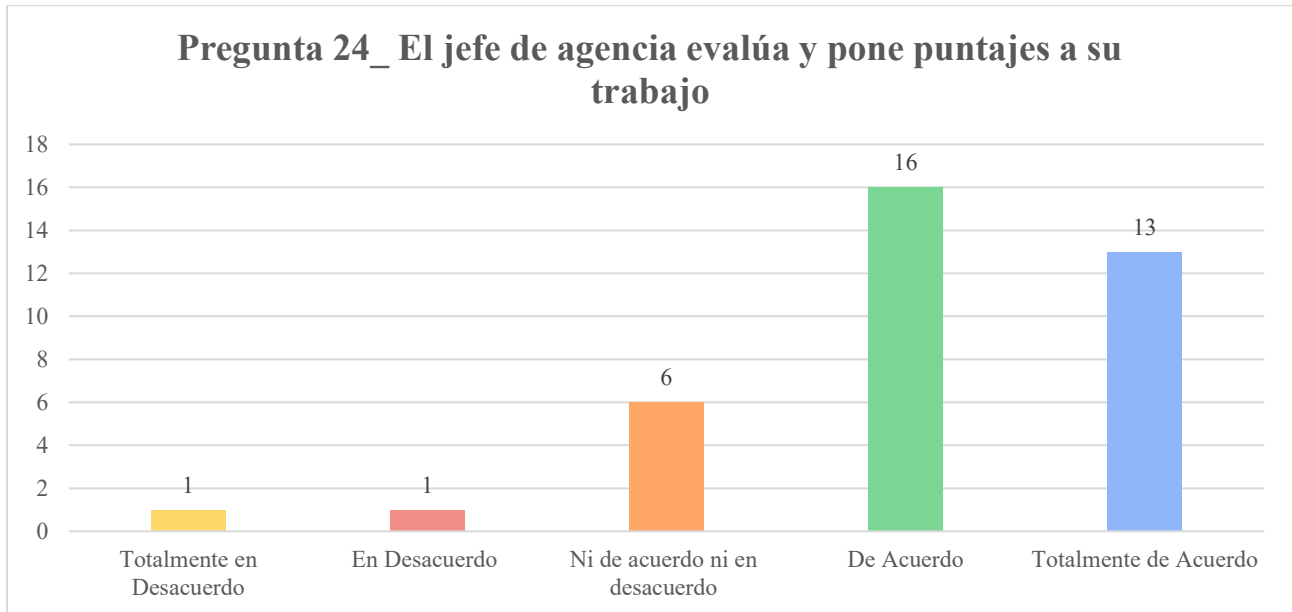
El jefe de agencia evalúa y pone puntajes a su trabajo

Pregunta 24_ El jefe de agencia evalúa y pone puntajes a su trabajo		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	1	2,7%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16,2%
De acuerdo	16	43,2%
Totalmente de Acuerdo	13	35,1%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 24

El jefe de agencia evalúa y pone puntajes a su trabajo



Interpretación: En la tabla 28 el 78,3% de los colaboradores confirma recibir evaluación y pautas de mejora, de este total el 43,2% manifiesta de acuerdo y el 35,1% totalmente de acuerdo. El 5,4% expresa no recibirlo adecuadamente, de este grupo el 2,7% que está en desacuerdo y el 2,7% de respuestas que se ubican en totalmente en desacuerdo, por factores como casos de líderes que no cumplen con esta función básica, retroalimentación inexistente, genérica o poco constructiva y la desconexión entre lo evaluado y las realidades del puesto y el 16,2% mantiene una posición neutral, lo que sugiere que las evaluaciones son inconsistentes en frecuencias o calidad.

Dimensión: Recursos Humanos

Pregunta 25: ¿Los resultados de su trabajo están acorde con los objetivos establecidos para el puesto?

Tabla 28

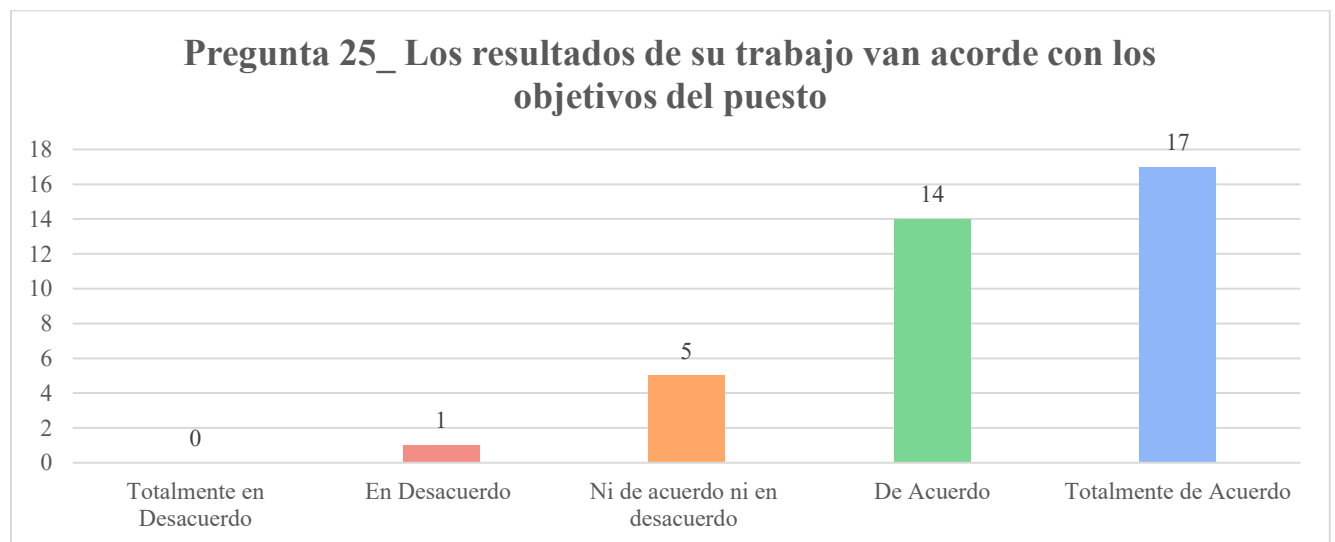
Los resultados de su trabajo van acorde con los objetivos del puesto

Pregunta 25_ Los resultados de su trabajo van acorde con los objetivos del puesto		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,5%
De acuerdo	14	37,8%
Totalmente de Acuerdo	17	45,9%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 25

Los resultados de su trabajo van acorde con los objetivos del puesto



Interpretación: Los resultados obtenidos en la pregunta 25 muestra lo siguiente: El 45,9% muestra una convicción plena (totalmente de acuerdo) y el 37,8% expresó un acuerdo generalizado. Sin embargo, el 13,5% del personal adopta una posición neutral, lo que frecuentemente refleja que los objetivos son cambiantes y los sistemas de medición son poco claros o irrelevantes para su función. Más preocupante resulta el 2,7% que expresó desacuerdo, lo cual puede deberse a distintas causas como la asignación de metas sin proporcionar los recursos necesarios y la falta de capacitación para cumplir con los requerimientos.

Pregunta 26: ¿Usted cumple con el horario de trabajo establecido?

Tabla 29

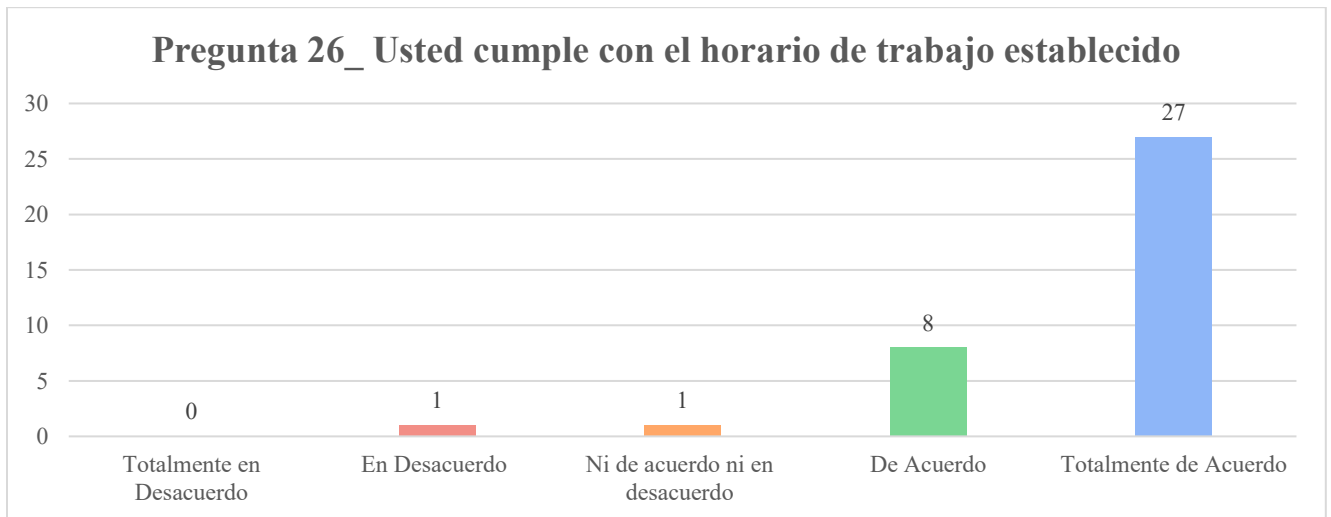
Usted cumple con el horario de trabajo establecido

Pregunta 26_ Usted cumple con el horario de trabajo establecido		
Escala de Likert	Frecuencia	%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	1	2,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,7%
De acuerdo	8	21,6%
Totalmente de Acuerdo	27	73%
TOTAL	37	100%

Nota: Realizado por autores.

Ilustración 26

Usted cumple con el horario de trabajo establecido



Interpretación: En la tabla 30, el 94,6% de los colaboradores afirma cumplir con su horario, de este total el 73% de los encuestados que manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 21,6% que está de acuerdo, una incidencia de incumplimiento de 2,7% admite dificultades (en desacuerdo) y el 2,7% se mantiene neutral, posiblemente por situaciones excepcionales como la flexibilidad horaria.

7.2.Resultados de Correlación

Este estudio se centró en analizar la relación entre el clima organizacional como variable independiente y la productividad de los colaboradores como variable dependiente en la Agencia Latacunga de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

El objetivo principal fue determinar si existe una relación significativa entre estas variables dentro de la organización. Para verificar y cuantificar empíricamente esta relación, para ello se aplicó un análisis de correlación de Spearman a los datos recopilados, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 30*Resultados de Correlación de Spearman*

		Rendimiento	Satisfacción	Recursos Humanos	
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,742**	,595**	,578**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001
	Motivación	Coeficiente de correlación	,838**	,706**	,617**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001
	Reciprocidad	Coeficiente de correlación	,621**	,578**	,642**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001
	Participación	Coeficiente de correlación	,770**	,520**	,761**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001
	Comunicación	Coeficiente de correlación	,890**	,564**	,785**
		Sig. (bilateral)	<,001	<,001	<,001

Nota: Correlación de las dimensiones estudiadas. Realizado por autores.

Interpretación

Los hallazgos revelan patrones consistentes en todas las dimensiones analizadas.

Comenzando por el liderazgo, los datos muestran un vínculo sólido entre directivos competentes y mayor productividad de $r = ,742$, $p < ,001$ - básicamente, equipos con buenos líderes rinden más. Su impacto en la satisfacción laboral, aunque presente, resulta más moderado de $r = ,595$, $p < ,001$; la gestión sí influye en el ánimo, pero menos que en el desempeño. Igualmente, relevante es cómo afecta a la percepción de RRHH de $r = ,578$, $p < ,001$: cuando el liderazgo funciona, las políticas de personal se valoran mejor.

Si se habla de motivación, tiene el verdadero motor del rendimiento de $r = ,838$, $p < ,001$). Dicho claro: a mayor compromiso, más eficiencia. Esta fuerza impulsora también determina la satisfacción de $r = ,706$, $p < ,001$, mejorando tanto resultados como actitud hacia la empresa. Hasta en la valoración de RRHH se nota de $r = ,617$, $p < ,001$ - los entornos motivados ven con mejores ojos las prácticas de gestión.

En reciprocidad, la justicia en el trato demuestra ser productiva de $r = ,621$, $p < ,001$. Basta ver cómo los empleados reconocidos multiplican su eficacia. Para la satisfacción el efecto es intermedio de $r = ,578$, $p < ,001$, pero suficiente para afirmar que equidad genera buen clima. Y atención a su peso en RRHH de $r = ,642$, $p < ,001$: cuando hay imparcialidad, las políticas de personal ganan credibilidad.

La participación en decisiones destaca por su correlación con rendimiento de $r = ,770$, $p < ,001$. Cualquier profesional sabe que dar voz al equipo refuerza responsabilidades y resultados. En satisfacción mantiene un efecto tangible, aunque menos intenso de $r = ,520$, $p < ,001$ - sentirse escuchado siempre suma. Pero sorprende su poder en RRHH de $r = ,761$, $p < ,001$: la inclusión construye confianza en las estrategias de gestión humana.

Finalmente, la comunicación emerge como factor decisivo. Su relación con desempeño es extraordinaria de $r = ,890$, $p < ,001$: la claridad al informar impulsa directamente la productividad. Para satisfacción ofrece una contribución relevante de $r = ,564$, $p < ,001$ - los diálogos fluidos mejoran el ambiente. Y en recursos humanos su efecto es transformador de $r = ,785$, $p < ,001$: cuando se comunica bien, hasta la percepción del área de talento humano se reconfigura.

8. Propuesta de Plan de Mejora

Historia de la organización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., fue fundada el 17 de enero del 2003, por 27 colaboradores, quienes con esfuerzo y visión lograron crear una institución sólida y líder en Ecuador. Desde sus inicios, la cooperativa ha estado comprometida con el apoyo a microempresarios de zonas rurales y urbano-marginales, específicamente en sectores indígenas. Hoy, con más de 150 mil socios y 35 agencias. C.O.A.C. Chibuleo Ltda., se ha destacado por su crecimiento, innovación y su importante rol dentro del sistema financiero de la economía popular y solidaria del país. Su éxito ha sido posible gracias al respaldo constante, la lealtad y confianza de la comunidad.

Misión

En Ecuador estamos construyendo historias de éxito, a través de servicios financieros inclusivos, impulsando el desarrollo social y económico del país.

Visión

Ser referentes en generar la mejor Experiencia de Servicio a nuestros socios y clientes, consolidando nuestro liderazgo a través de innovación tecnológica.

Valores

- Lealtad
- Respeto
- Integridad
- Confianza

- Puntualidad
- Innovación

Diagnóstico

El análisis realizado a la agencia Latacunga de la C.O.A.C. Chibuleo Ltda., donde se identificó áreas clave del clima organizacional que influyen la productividad institucional. Se observó un alto orgullo de pertenencia y satisfacción general con el liderazgo y la comunicación; sin embargo, surgieron oportunidades de mejora en la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en la percepción de equidad de los beneficios. Asimismo, se detectó la necesidad de fortalecer la motivación mediante incentivos claros y de optimizar recursos humanos con procesos de capacitación y mentoría más estructurados. Estos hallazgos fundamentan el diseño de un plan de mejora continua basado en el ciclo PHVA, enfocado en las ocho dimensiones estratégicas establecidas.

Objetivo General

Optimizar el clima organizacional mediante el ciclo PHVA, fortaleciendo la experiencia de servicio y el liderazgo tecnológico, con productividad institucional consolidada en el transcurso de 12 meses.

Objetivos Específicos

- Garantizar canales de comunicación inclusivos que faciliten el intercambio de ideas y necesidades de los colaboradores y socios.
- Impulsar un liderazgo participativo que genere innovación tecnológica y fomente la confianza entre colaboradores.

- Promover un programa de reconocimiento y desarrollo que, sustentado en el liderazgo colaborativo, fortalezca el respeto, la lealtad y la integridad del equipo.

Alcance del Plan de Mejora

El plan abarca a todos los colaboradores de agencia Latacunga de la C.O.A.C. Chibuleo Ltda., se centra en las ocho dimensiones clave del diagnóstico (liderazgo, motivación, reciprocidad, participación, comunicación, rendimiento, satisfacción laboral y recursos humanos). La implementación será integral a lo largo de 12 meses, aplicando las fases de Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar en cada estrategia. El presupuesto total asignado es de 6.000 USD, orientado a capacitar al personal, mejorar canales de comunicación, diseñar incentivos y fortalecer sistemas de evaluación.

Estrategias por Dimensiones

Tabla 31

Estrategias por la dimensión del Liderazgo

LIDERAZGO	
Objetivo Especifico	Fortalecer el liderazgo participativo para promover la innovación y la confianza.
Estrategias	Diseñar e impartir un taller de liderazgo situacional adaptado a la realidad de la cooperativa, enfocado en liderazgo colaborativo, emocional y orientado a resultados. Contratar un coach externo certificado para sesiones personalizadas con el gerente, orientadas a habilidades de influencia, resolución de conflictos y toma de decisiones. Aplicar una evaluación 360°, con soporte digital, que recoja retroalimentación anónima del equipo sobre el comportamiento del liderazgo. Implementar ciclos mensuales de feedback horizontal, donde se validen avances y se recojan propuestas de mejora para los estilos de liderazgo ejercidos.
Implementación	En el primer mes se planificará la reunión inicial entre RRHH y gerencia para establecer objetivos de formación.

	<p>En el segundo mes se realizará la contratación de coach y desarrollo de contenido del taller.</p> <p>En el tercer mes se dará la ejecución del taller de liderazgo y primera sesión de coaching.</p> <p>En el cuarto mes se aplicará evaluación 360° y retroalimentación.</p> <p>Y por último del mes cinco y doce se hará sesiones trimestrales de feedback.</p>
Actividades	<p>Elaborar temario del taller.</p> <p>Contactar proveedor y contratar coach.</p> <p>Coordinar logística y asistentes.</p> <p>Diseñar formularios de evaluación 360°.</p> <p>Consolidar resultados e implementar mejoras.</p>
Fases del Ciclo PHVA	<p>Planificar</p> <p>Hacer</p> <p>Verificar</p> <p>Actuar</p>
Indicadores (KPI)	<p>Porcentaje de asistencia al taller.</p> <p>Índice de mejora en 360°.</p> <p>Porcentaje de acciones de feedback completadas.</p>
Fórmulas de los Indicadores	<p>Asistencia (%) = (n° asistentes/Total de empleados) *100</p> <p>Mejora 360° = ((score post – score pre) / score pre) *100</p> <p>Feedback (%) = (n° acciones cerradas / n° acciones totales) *100</p>
Presupuesto	<p>\$250 en honorarios coach.</p> <p>\$200 en materiales y receso.</p> <p>\$100 en licencia software 360°.</p> <p>\$ 50 en informe de resultados.</p> <p>Total: \$600</p>
Responsables	Gerente de agencia, Coach y Recursos Humanos
Resultados Esperados	Mejora del liderazgo, evidenciado en la evaluación 360° y mayor confianza del equipo, reflejada en mayor cohesión y comunicación.

Tabla 32

Estrategias por la dimensión de Motivación

MOTIVACIÓN	
Objetivo Especifico	Incrementar la motivación interna y externa del personal.
Estrategias	<p>Establecer el programa “Empleado del mes” con criterios públicos de evaluación, y entregar reconocimientos visibles en actos breves con participación de toda el área.</p> <p>Definir bonificaciones trimestrales para los equipos que cumplan sus metas, reforzando el sentido de logro colectivo.</p> <p>Organizar talleres de metas SMART para alinear objetivos individuales con los de la cooperativa.</p>

	Coordinar sesiones de coaching grupal lideradas por un facilitador experto en motivación y enfoque positivo, con énfasis en manejo del estrés y autoconfianza.
Implementación	En el segundo mes se efectuará una coordinación con gerencia y RRHH para definir criterios del programa de reconocimientos y bonos. Desde el tercer mes se lanzará oficialmente el programa “Empleado del mes”. En el cuarto mes se ejecutará primer taller SMART. Y por último del mes cinco al doce se darán bonificaciones trimestrales y sesiones de coaching en meses seis y doce.
Actividades	Redacción de bases y criterios del programa. Diseño de plantillas de nominación y publicación. Selección y pago de bonos por rendimiento. Preparación de taller con facilitador. Encuesta de evaluación y ajuste de contenido.
Fases del Ciclo PHVA	Planificar Hacer Verificar Actuar
Indicadores (KPI)	Índice de satisfacción con incentivos. Porcentaje de metas SMART cumplidas. Tasa de participación en talleres.
Fórmulas de los Indicadores	Satisfacción (%) = (puntaje encuesta / máximo) *100. Cumplimiento SMART = (metas logradas / totales) *100. Participación = (asistentes / convocados) *100.
Presupuesto	\$300 en premios y reconocimientos. \$250 en bonos trimestrales. \$150 en el facilitador SMART. \$ 50 en certificados y logística. Total: \$750
Responsables	Recursos Humanos, Coordinadores
Resultados Esperados	Personal más comprometido con sus metas, incremento en la productividad y mejora del ambiente laboral.

Tabla 33

Estrategias por la dimensión de Reciprocidad

RECIPROCIDAD	
Objetivo Especifico	Garantizar percepción de equidad y apoyo mutuo.
Estrategias	Realizar un estudio comparativo de prestaciones sociales frente a estándares del sector, mediante consultoría externa.

	<p>Ajustar beneficios, como bonos especiales, licencias o reconocimiento no económico, con base en resultados del diagnóstico.</p> <p>Ofrecer talleres participativos sobre valores cooperativos, con dinámicas que refuercen la confianza, la empatía y la responsabilidad mutua.</p> <p>Desarrollar procesos de feedback 360° horizontales para promover relaciones más simétricas entre pares.</p>
Implementación	<p>En el primer mes se contratará una consultoría.</p> <p>En el segundo mes se revisará y analizará políticas internas.</p> <p>En el tercer mes se definirá e implementará ajustes salariales y de beneficios.</p> <p>El cuarto y quinto mes se diseñará y ejecutará talleres de valores cooperativos.</p> <p>Y por último del mes seis al doce se hará seguimiento y aplicación de feedback horizontal.</p>
Actividades	<p>Levantamiento de información de mercado laboral.</p> <p>Entrevistas internas sobre percepción de justicia.</p> <p>Desarrollo de materiales sobre reciprocidad.</p> <p>Actividades prácticas entre áreas.</p> <p>Seguimiento a cambios percibidos post taller.</p>
Fases del Ciclo PHVA	<p>Planificar</p> <p>Hacer</p> <p>Verificar</p> <p>Actuar</p>
Indicadores (KPI)	<p>Porcentaje de satisfacción con beneficios.</p> <p>Rotación voluntaria.</p>
Fórmulas de los Indicadores	<p>Satisfacción (%) = (encuesta satisfacción / total máximo) *100.</p> <p>Rotación (%) = (salidas / promedio plantilla) *100.</p>
Presupuesto	<p>\$400 en consultoría.</p> <p>\$300 en nuevos beneficios.</p> <p>\$200 en talleres.</p> <p>\$ 50 en materiales.</p> <p>Total: \$950</p>
Responsables	<p>Recursos Humanos y Dirección</p>
Resultados Esperados	<p>Mayor equidad percibida, reducción de conflictos y mayor retención de talento.</p>

Tabla 34

Estrategias por la dimensión de Participación

PARTICIPACIÓN

Objetivo Especifico	Fomentar la colaboración activa del personal en los procesos de decisiones institucionales.
Estrategias	Conformar comités de mejora continua con representantes de cada área. Realizar reuniones bimensuales para identificar problemas y proponer soluciones. Reconocer públicamente a quienes aporten con ideas implementables.
Implementación	En el segundo mes se hará la convocatoria y elección de representantes. Al tercer mes se capacitará en liderazgo participativo. El cuatro al doceavo mes se realizará reuniones periódicas de comités, sistematización de propuestas y ejecución de mejoras.
Actividades	Diseño del plan de funcionamiento de comités. Capacitación en técnicas participativas. Elaboración de actas. Registro y seguimiento de propuestas. Ceremonias simbólicas de reconocimiento.
Fases del Ciclo PHVA	Planificar Hacer Verificar Actuar
Indicadores (KPI)	Porcentaje de colaboración activa. Número de propuestas implementadas.
Fórmulas de los Indicadores	Colaboración = (asistentes / convocados) *100 Propuestas = (propuestas aplicadas / propuestas totales) *100
Presupuesto	\$100 en materiales (carpetas, hojas de trabajo). \$150 en reconocimientos (certificados, refrigerio). Total: \$250
Responsables	Recursos Humanos
Resultados Esperados	Aumento del sentido de pertenencia, empoderamiento del personal y mejora continua basada en propuestas internas.

Tabla 35

Estrategias por la dimensión de Comunicación

COMUNICACIÓN	
Objetivo Especifico	Mejorar la calidad de la comunicación interna para fortalecer la colaboración.
Estrategias	Crear una intranet institucional con noticias, calendario, buzón digital y foros. Elaborar boletines internos mensuales con temas clave.

	Organizar foros abiertos trimestrales donde los colaboradores puedan expresar sugerencias y recibir respuestas.
Implementación	El primer mes se dará planificación de diseño y contratación. El segundo mes se implementará la intranet. Del tercer mes al doceavo se dará publicación mensual de boletines, foros trimestrales y retroalimentación digital.
Actividades	Desarrollo de la intranet básica. Redacción y edición de boletines. Coordinación de logística de foros (presenciales y/o virtuales). Análisis de participación y satisfacción.
Fases del Ciclo PHVA	Planificar Hacer Verificar Actuar
Indicadores (KPI)	Nivel de satisfacción comunicacional. Número de interacciones digitales.
Fórmulas de los Indicadores	Satisfacción (%) = (puntaje encuesta / total máximo) *100 Interacciones = N° interacciones/mes
Presupuesto	\$ 300 en diseño intranet. \$1.000 en boletines (10 x \$100). \$ 100 en logística foros. Total: \$1.400
Responsables	Departamento TIC
Resultados Esperados	Mejora en la fluidez de información, colaboración interdepartamental y confianza institucional.

Tabla 36

Estrategias por la dimensión del Rendimiento

RENDIMIENTO	
Objetivo Especifico	Mejorar el rendimiento laboral mediante procesos de evaluación justos y formación.
Estrategias	Diseñar e implementar un sistema de evaluación semestral basado en objetivos SMART. Elaborar un plan anual de capacitación centrado en habilidades técnicas y blandas específicas. Reforzar con sesiones de retroalimentación periódicas y coaching.
Implementación	En el mes dos es la definición de KPIs por cargo y plataforma de seguimiento. Mes tres y cuatro se hará el diseño y validación del cronograma formativo. En el mes cinco al doce se hará la ejecución de talleres, medición de resultados y aplicación de coaching.

Actividades	Aplicar encuesta de autodiagnóstico. Establecer metas individuales y grupales. Coordinar ciclos formativos presenciales/virtuales. Entregar informes de desempeño personalizados. Realizar ajustes trimestrales.
Fases del Ciclo PHVA	Planificar Hacer Verificar Actuar
Indicadores (KPI)	Índice de mejora en desempeño. Porcentaje de cumplimiento de metas.
Fórmulas de los Indicadores	Mejora = ((score post - pre) / pre) *100 Cumplimiento = (metas cumplidas / metas planificadas) *100
Presupuesto	\$300 en talleres (honorarios y materiales). \$100 en software evaluación. \$ 50 en recursos impresos. Total: \$450
Responsables	Jefes de Área y Recursos Humanos
Resultados Esperados	Alto desempeño sostenido, alineación con objetivos institucionales, mejora individual y por equipos.

Tabla 37

Estrategias por la dimensión de Satisfacción Laboral

SATISFACCIÓN LABORAL	
Objetivo Especifico	Incrementar la satisfacción laboral con acciones que mejoren el entorno de trabajo.
Estrategias	Aplicar encuestas semestrales del clima laboral. Promover pausas activas semanales guiadas. Acondicionar zonas de descanso con mobiliario adecuado.
Implementación	El mes uno es el rediseño de la encuesta del clima laboral. El mes dos y ocho se dará aplicación y análisis de resultados. Del tercer al doceavo mes se efectuará pausas activas. Del cuarto al sexto mes se dará adquisición y uso de mobiliario.
Actividades	Elaboración de cronograma de pausas. Contratación de facilitador. Compra de sillas ergonómicas, dispensadores de agua y decoración motivacional. Comparación de resultados pre y post.
Fases del Ciclo PHVA	Planificar Hacer Verificar Actuar

Indicadores (KPI)	Índice de satisfacción. Asistencia a pausas activas.
Fórmulas de los Indicadores	Satisfacción = (promedio encuesta / total máximo) *100 Asistencia = (asistentes / total personal) *100
Presupuesto	\$300 en mobiliario. \$150 en facilitador. \$ 50 en análisis encuesta. Total: \$500
Responsables	Gerente y Recursos Humanos
Resultados Esperados	Clima laboral positivo, mayor bienestar psicosocial, motivación y retención del talento.

Tabla 38

Estrategias por la dimensión de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	
Objetivo Especifico	Incrementar la satisfacción laboral con acciones que mejoren el entorno de trabajo.
Estrategias	Diseñar plan de carrera con rutas de promoción interna. Implementar programa de mentorías internas. Digitalizar expedientes y seguimiento de procesos de personal.
Implementación	Del segundo al tercer mes se hará análisis de perfiles y diseño del plan. En el cuarto mes se realizará convocatoria y capacitación de mentores. Del quinto al doceavo mes comenzará la aplicación continua de mentorías y digitalización progresiva.
Actividades	Reuniones con líderes de área. Creación de fichas de ascenso y formación. Escaneo de documentos y carga en software especializado. Evaluaciones del avance en planes individuales.
Fases del Ciclo PHVA	Planificar Hacer Verificar Actuar
Indicadores (KPI)	Tasa de rotación. Número de ascensos internos.
Fórmulas de los Indicadores	Rotación = (salidas / plantilla total) *100 Ascensos = (ascensos / vacantes internas) *100
Presupuesto	\$300 en software RRHH. \$150 en implementación de mentorías. \$ 50 en digitalización. Total: \$500

Responsables	Gerente y Recursos Humanos
Resultados Esperados	Profesionalización del talento, disminución de la rotación y promoción de cultura de crecimiento.

Tabla 39

Presupuesto Consolidado

Presupuesto Consolidado del Plan de Mejora	
Presupuesto Total: \$6.000	
Dimensión	Monto Asignado (USD)
Liderazgo	\$600
Motivación	\$750
Reciprocidad	\$650
Participación	\$250
Comunicación	\$1.400
Rendimiento	\$450
Satisfacción Laboral	\$500
Recursos Humanos	\$500
Total Utilizado	\$5.100
Contingencia	\$900
Total General	\$6.000

Socialización del Plan

Para garantizar una adecuada comunicación del plan, se convocará a los 37 colaboradores de la agencia Latacunga a una reunión general durante la primera semana del mes inicial. En este encuentro, se expondrá detalladamente los objetivos fundamentales, el cronograma operativo y los beneficios esperados, apoyándose en recursos visuales como presentaciones dinámicas e infografías explicativas. Paralelamente, se habilitará canales de retroalimentación tanto físicos (buzón presencial) como digitales para recoger sugerencias.

Se designará agentes promotores del cambio en cada área departamental, quienes fungirán como enlaces estratégicos. Posteriormente, durante el segundo mes, se implementará

talleres especializados por departamentos. Estos espacios permitirán profundizar en responsabilidades específicas y consolidar el compromiso colectivo mediante ejercicios participativos.

Seguimiento y Control

El monitoreo se articulará mediante el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), metodología reconocida por su eficacia en gestión continua. El área de Talento Humano coordinará reuniones bimensuales para evaluar progresos, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) vinculados a satisfacción laboral y cumplimiento de metas.

Complementariamente, se llevará a cabo asambleas trimestrales para analizar reportes consolidados y recabar percepciones directas del equipo.

Al concluir el período de 12 meses, se elaborará un informe final de impacto que sintetizará los logros obtenidos y determinará la continuidad de iniciativas exitosas. Este documento servirá como base para reajustar posibles desviaciones, asegurando así mejoras sostenibles tanto en el clima organizacional como en los niveles de productividad.

9. Discusión de los Resultados

El estudio mostró que los resultados del coeficiente Rho de Spearman, revelaron una relación positiva moderada alta entre el clima organizacional y la productividad.

Adicionalmente, el estudio evidenció correlaciones positivas de rango moderado alto entre las distintas dimensiones del clima organizacional y los componentes de la productividad en los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Latacunga. Esta asociación se mantuvo uniforme tanto para el personal administrativo como para el operativo.

La investigación planteó establecer la relación entre clima organizacional y productividad del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., agencia Latacunga,

articulándose en tres propósitos específicos: examinar fundamentos teóricos, diagnosticar el estado actual de ambas variables y proponer un plan de mejora. Los resultados confirman una asociación positiva y significativa entre estos constructos, validada mediante el análisis descriptivo e inferencial con coeficiente de Spearman.

En el diagnóstico descriptivo, las dimensiones climáticas evidenciaron valoraciones consistentemente altas. El orgullo institucional registró la máxima puntuación de 4,73, manifestando arraigo identitario. Cabe destacar que más del 80% de las respuestas se concentraron en "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con los factores de liderazgo, motivación, participación, comunicación.

Respecto a productividad, los valores registrados revelan tendencias positivas: rendimiento de 4,38, satisfacción laboral de 4,62 y valoración de gestión humana de 4,27. Estas cifras permiten inferir un entorno que potencia eficiencia operacional, bienestar psicosocial y validación de políticas institucionales.

El análisis inferencial con Spearman verificó estadísticamente lo señalado en el marco teórico. Donde la comunicación mostró su impacto decisivo sobre rendimiento con un coeficiente de 0,890; $p < ,001$, confirmando que la claridad informativa optimiza resultados. Se identificaron correlaciones robustas adicionales:

- Motivación-rendimiento ($\rho = 0,838$; $p < ,001$)
- Liderazgo-rendimiento ($\rho = 0,742$; $p < ,001$)
- Participación-valoración de RRHH ($\rho = 0,761$; $p < ,001$)

La significancia estadística ($p < 0,01$) de todas estas correlaciones aporta sustento empírico a la hipótesis de relación causal entre clima organizacional y productividad. Así, se establece que un clima organizacional más favorable se asocia con mayores niveles de

productividad en la cooperativa. Más allá de validar la premisa central, los resultados fortalecen la confiabilidad del marco metodológico utilizado.

Estos hallazgos concuerdan con la literatura revisada que resalta la relación entre el clima organizacional y la productividad. Según la teoría organizacional, un clima favorable impulsa la motivación y compromiso del personal, generando mejoras en el desempeño individual y colectivo. Asimismo, investigaciones previas, identifican el liderazgo participativo, sistemas de reconocimiento y comunicación efectiva como factores que potencian la productividad. Resulta relevante que dichas tendencias han sido corroboradas tanto en el contexto nacional como en investigaciones comparativas latinoamericanas sobre cooperativas, reforzando la pertinencia regional de nuestros hallazgos.

No obstante, el análisis reveló heterogeneidad sustancial en ítems como incentivos y claridad de roles, $p > 0,8$, sugiriendo percepciones divergentes en determinados segmentos de colaboradores. Esta variabilidad señala que, pese a la tendencia general positiva, existen discrepancias percibidas en la aplicación de políticas internas. Tal evidencia plantea la necesidad de implementar acciones segmentadas para uniformizar percepciones y maximizar la eficacia del clima organizacional.

A partir de estos hallazgos, se diseñó un Plan de Mejora Continua basado en el ciclo PHVA, centrado en las ocho dimensiones tratadas. Este plan propone acciones concretas como talleres de liderazgo, retroalimentación 360°, programas de incentivos, capacitación en metas SMART, estudios de equidad, desarrollo de canales digitales de comunicación, formación técnica y mentorías internas, ejecutadas durante 12 meses con responsables asignados, indicadores de seguimiento (KPI) y un presupuesto de \$6.000 USD. Su socialización contempla reuniones generales, talleres departamentales y promotores del cambio; mientras que el

seguimiento se efectuará mediante evaluaciones bimensuales, asambleas trimestrales e informe final de impacto, garantizando sostenibilidad y mejora continua.

En conclusión, existe una relación positiva fuerte entre el clima organizacional y la productividad en la Cooperativa Chibuleo Ltda., validada empírica y teóricamente. El diseño de un plan de mejora basado en estos hallazgos no solo permite intervenir en los factores críticos identificados, sino que también representa un modelo replicable para otras organizaciones del sector cooperativo en el contexto ecuatoriano y latinoamericano.

10. Impactos

Impacto Económico

Tendrá un impacto directo ya que un clima organizacional saludable genera mayor productividad, cuando los colaboradores de la Cooperativa Chibuleo trabajan en un ambiente de confianza, comunicación efectiva y reconocimiento, los resultados económicos mejoran de manera óptima, se reduce la rotación del personal, lo que significa menos costos en reclutamiento y capacitación de nuevos empleados.

Impacto Social

En el ámbito social, un entorno más respetuoso y colaborativo fomentará un mayor compromiso por parte de los colaboradores. Este cambio se reflejará en una atención más cálida y cercana a los socios, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer su fidelización. Cuando los colaboradores se sienten valorados, transmiten esa misma dignidad en su trato, reforzando la esencia del modelo cooperativista. Además, al promover un entorno laboral estable y libre de tensiones, la investigación contribuirá indirectamente al bienestar psicológico de las familias de los trabajadores, demostrando que el éxito organizacional y el humano van de la mano.

Impacto Académico

Desde una perspectiva académica y sectorial, el estudio representa un aporte significativo para el campo de la economía solidaria. Al analizar con evidencia empírica la relación entre clima organizacional y productividad en una cooperativa ecuatoriana, se fortalece el conocimiento local y se abren nuevas posibilidades para replicar estas prácticas en otras organizaciones similares. Este trabajo puede servir como base para futuros estudios y para la implementación de políticas internas que fomenten entornos laborales más productivos y humanos en el sistema cooperativista nacional.

11. Conclusiones y Recomendaciones

11.1. Conclusiones

- Se logró fundamentar de manera teórica y conceptual la relación entre el clima organizacional y la productividad, sustentada en autores como Ligarda (2020), que proporcionaron bases sólidas para destacar este vínculo al demostrar que, cuando los colaboradores se sienten valorados y escuchados, su eficiencia operativa mejora sustancialmente, la productividad no surge únicamente de factores técnicos, sino de dinámicas psicosociales donde la confianza y la participación activa determinan los resultados, por ende, este estudio no solo confirma dicha relación, sino que revela su particular relevancia en organizaciones de economía social. Los hallazgos sugieren, que para optimizar el rendimiento de la agencia Latacunga, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo debe priorizar estrategias que fortalezcan el clima organizacional, pues este constituye la base invisible sobre la que se construye la eficiencia sostenible.
- A partir de los datos obtenidos, se confirma que las percepciones de los colaboradores son mayoritariamente positivas con respecto al clima organizacional de C.O.A.C. Chibuleo Ltda., Latacunga, con dimensiones como la motivación y relaciones

interpersonales con puntuaciones elevadas que refuerzan el sentido de pertenencia institucional. No obstante, emergieron variaciones estadísticamente relevantes la percepción de algunas prácticas internas, como son: la capacitación continua, comunicación con superiores y los sistemas de incentivos, además de ciertas ambigüedades en la definición de roles. Dicha heterogeneidad revela que, aunque el ambiente general es favorable, existen procesos y estructuras valoradas por los colaboradores de manera heterogénea, cuya estandarización permitiría consolidar resultados organizacionales.

- El análisis correlacional evidencia que las dimensiones de motivación con un $r = 0,838$, $p < 0,01$, liderazgo con un $r = 0,742$, $p < 0,01$ y comunicación con un $r \approx 0,62$, $p < 0,01$ son las variables con mayor incidencia en los niveles de productividad de la Agencia Latacunga de la Cooperativa Chibuleo Ltda., de modo que cualquier intervención orientada a fortalecer estos factores tendrá un impacto directo en la eficiencia operativa; en función de ello, el plan de mejora propone instaurar un sistema bimensual de feedback 360° vinculado a metas SMART y recompensas coherentes con el rendimiento individual y colectivo, desarrollar talleres de coaching y liderazgo para jefes de área que promuevan un estilo de gestión claro, cercano y orientado al desarrollo del equipo, y establecer protocolos formales de comunicación interna como lo son boletines digitales, reuniones periódicas y un buzón electrónico de sugerencias que garanticen el flujo bidireccional de información y la pronta resolución de obstáculos, asegurando así un clima organizacional sólido sobre el cual se construya una productividad sostenible.

11.2. Recomendaciones

- Partiendo del respaldo teórico que vincula la percepción de ser valorado y escuchado con mejoras en la eficiencia operativa, se recomienda instaurar mecanismos permanentes de participación y reconocimiento. Esto incluye sesiones regulares de “voz del empleado” donde cada área exponga sus necesidades y propuestas, así como programas formales de reconocimiento ya sea semestral o anual, que destaquen logros individuales y colectivos. Al convertir el clima en un eje central de la estrategia institucional, se reforzará la confianza y el sentido de pertenencia, estableciendo así la base sobre la que se construye una productividad sostenible.
- Se recomienda que la C.O.A.C. Chibuleo Ltda., debe diseñar e implementar un “Programa de Estandarización de Procesos Internos”. Este programa incluirá, primero un currículo de formación modular y obligatorio que abarque competencias técnicas y socioemocionales, con evaluaciones de satisfacción al finalizar cada módulo; segundo, un Protocolo de Comunicación Formal, que combine reuniones mensuales de seguimiento de objetivos, boletines digitales quincenales y un canal confidencial de sugerencias; en tercer lugar un Sistema Único de Incentivos, con criterios de asignación transparentes y medibles; y por último la revisión semestral de descripciones de cargo, actualizando objetivos SMART y líneas de reporte para cada puesto, de modo que se reduzcan las ambigüedades y se consolide una experiencia de trabajo uniforme y motivadora.
- Basándose en la demostración de una correlación positiva entre el clima organizacional y la productividad, es esencial implementar un “Programa Integral de Desarrollo y Reconocimiento” que articule, un Feedback 360° bimensual, en el que colaboradores y líderes intercambien retroalimentación estructurada basada en indicadores de desempeño; también Rutas de Carrera y Recompensas, vinculando logros individuales y de equipo

con bonificaciones, reconocimientos públicos y oportunidades de formación externa; y por último, Mecanismos de Comunicación Dinámica, como una plataforma interactiva interna, reuniones de innovación y un buzón electrónico de ideas, para asegurar un flujo constante de información y la pronta resolución de obstáculos. Esto potenciará la motivación, fortalecerá el liderazgo y mantendrá una comunicación fluida, traducándose en mejoras sostenibles en la eficiencia operativa.

12. Referencias Bibliográficas

- Agüero, J. (2021). Teoría de la administración: Un campo fragmentado y multifacético. Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional de Misiones. Obtenido de <https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/4897>
- Aguirre, C. D. (10 de Marzo de 2025). Impacto de la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento en el clima laboral del sector de servicios: un análisis integral. *Conocimiento Global*, 10(1), 59-67. Obtenido de <https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/533/365>
- Albornoz Zamora, E. J., Guzmán, M. d., Sidel Almache, K. G., Chuga Guamán, J. G., González Villanueva, J. L., Herrera Miranda, J. P., . . . Arteaga Delgado, R. (2023). Metodología de la Investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación. Quito: Mawil Publicaciones de Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.ister.edu.ec/handle/68000/239>
- Alejandro González, R. T., & Cañizares Cedeño, E. L. (2025). Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la Fundación Inversión Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 188–198. doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3617>
- Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa UV*. doi:<https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2323>

Baca Llontop, Y. N. (2021). Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de Sunarp-oficina registral de Cajamarca, 2020. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Cajamarca: Repositorio Institucional UNC. Obtenido de <http://190.116.36.86/bitstream/handle/20.500.14074/5366/Tesis%20Yuri%20Baca.pdf>

Barahona, Y., & Herrera, C., (2023). “Estudio del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el sector de las mueblerías de la ciudad de Latacunga”. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Latacunga: Repositorio UTC. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e78b156d-4597-4cd9-afc4-1dfc3a33c4ea/content>

Bermudo Gonzales, D., & Hualla De La Cruz, R. A. (2024). Rendimiento y eficiencia laboral en el Centro de Producción de Bienes y Servicios de la UNSCH - 2023. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional De San Cristóbal de Huamanga]. Perú: Repositorio UNSCH.

Boncanegra Taype, J. L. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral en licenciados de enfermería del servicio de emergencias del hospital Alberto I. Barton thompson2021. Callao: [Repositorio UNCEP, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO ESCUELA DE POSGRADO]. Obtenido de <https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/7892/TESIS-BOCANEGRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bustamante Buenaño, M. d. (2021). Relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular San José “La Salle” Latacunga. Quito: [Repositorio UIDE, Universidad Internacional del Ecuador]. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4540/1/T-UIDE-1385.pdf>
- Castillo, P. L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Bogotá: Repositorio Institucional UMNG. Obtenido de <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/c6908a00-bc53-44d5-b402-d0779d159872/content>
- Castro, B., & Toapanta, G., (2023). “El estrés laboral y su incidencia en la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. En las agencias de la provincia de Cotopaxi”. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Latacunga: Repositorio UTC. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1689d9a7-07db-4605-8e81-23a882062fc3/content>
- Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. D. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista ESPACIOS*, 41(14), 27-37. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p27.pdf>
- Chaluisa Guaman, E., & Chimbo Muñoz, E. (Marzo de 2022). Repositorio UTC. Obtenido de Repositorio UTC: <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f4bb6823-9b2c-4309-afe4-94c7368d2d60/content>

Cubas Gálvez, M. E., & Tello Castillo, F. d. (2022). Liderazgo y su influencia en el clima laboral de los trabajadores del proyecto de la concesionaria trasvase olmos S.A, 2020. Pimentel: [Repositorio, Universidad Señor de Sipán]. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9365/Cubas%20G%C3%A1lvez%20Mery%20%26%20Tello%20Castillo%20Flor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, K. D., Lopez, J. C., & Esquivel, J. M. (2019). Una investigación realizada en el sector de Marketing y Programación de una empresa de telecomunicaciones multinacional, ubicada en el partido de Vicente López, con el fin de descubrir el impacto que genera el Trabajo en Equipo. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Martín]. San Martín, Buenos Aires, Argentina: [Repositorio Institucional de la UNSAM]. Obtenido de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/803/1/TFPP%20EEYN%202019%20DKD-LJC-EJM.pdf>

Domínguez, A. D. (2018). “El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Ltda.”. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Ambato: Repositorio UTA. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/d9a8fc53-b7bd-4f97-a1bc-b54232ccc074/content>

Falcón, V., Pertile, V., & Ponce, B. (2019). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales. Resultados diagnóstico para la intervención en el barrio Paloma de la Paz (La Olla) - ciudad de corrientes (2017-2018). XXI Jornadas de Geografía de la UNLP, 9 al 11 de octubre de 2019, Ensenada,

Argentina. Construyendo una Geografía Crítica y Transformadora: En defensa de la Ciencia y la Universidad Pública. En: [Actas]. Ensenada: Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Obtenido de

https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf

García, A., (2021). “La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa industrial Don Martin S.A.C. en la ciudad de huacho, 2020”. [Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas]. Lima: Repositorio Institucional UAP.

Obtenido de <https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12990/10118>

García, M. A. (2021). La importancia de la administración. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 1-3. Obtenido de

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa2/issue/archive>

García-Martínez, E. J., García-Álvarez, A. D., & Suárez Jiménez, R. d. (20 de Enero de 2022). Influencia de la satisfacción laboral en la productividad. Publicaciones e Investigación, 6(2), 1-12. Obtenido de

<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/6213/5910>

Guamangate, C. G., & Pastuña, R., (2022). Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito en el cantón la Maná, año 2020. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Latacunga: Repositorio UTC. Obtenido de

<https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/39b2e2cc-5c16-4656-9224-5297f2783504/content>

Guamangate, G. M., & Velasco, C., (2024). “La productividad y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa agua mineral “SAN FELIPE””. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Latacunga: Repositorio UTC. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/931406d1-cb3e-42d3-a908-3d3a1072b722/content>

Guerra, L., Laica, K., & Núñez, J. (2020). Análisis de la relación entre el clima organizacional y la productividad en el sector agrícola. Caso de estudio: productora de brócoli “Ponce Ponce & Merlo CIA.”, provincia de Cotopaxi, Ecuador. *UTC Prospectivas: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 3(2), 76-87. Obtenido de <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc/article/view/295/232>

Guevara, P. X. (2018). Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito: [Repositorio UASB, Universidad Andina Simón Bolívar]. Obtenido de <file:///E:/Bibliograf%C3%ADa/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>

Herrera, S. C. (2024). Clima organizacional y productividad laboral en el centro de servicios multimarca Citroën. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Ambato: [Repositorio Institucional PUCP, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Obtenido de

<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/be8eb429-131f-4eae-859d-d70a231b2d5a/content>

Ibárcena, L. K. (2020). Relación entre el clima organizacional y productividad laboral en trabajadores administrativos de la red de salud arequipa Caylloma – 2019.

[Tesis de postgrado, Universidad Católica de Santa María]. Arequipa:

REPOSITORIO DE TESIS UCSM. Obtenido de

<https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/87ed43a7-3f21-4a62-964c-296ccf5882ca/content>

Jácome, E. F. (2022). Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en el área de poscosecha de la empresa rosely flowers del cantón Latacunga.

Latacunga: Repositorio UTC. Obtenido de

<https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6442f6bb-60b5-41c0-88f4-2fc0daaf41f9/content>

Jiménez, M. D., & Mesa, C. K. (2023). Clima organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito occidental periodo 2022 – 2023. Latacunga: [Repositorio

Universidad Técnica de Cotopaxi]. Obtenido de

<file:///E:/Bibliograf%C3%ADa/PI-002388.pdf>

Landeo, L., (2021). Políticas de Administración y la Gestión de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Pública del Gobierno Local, Chincha, 2020. [Tesis

de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. Obtenido de

Repositorio UCV:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72572/Landeo_LJ-O-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ligarda, M. K. (2020). Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores en una empresa distribuidora de alimentos. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Lima: [Repositorio USIL]. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7369fb1e-96f1-4062-a179-e286fa4e8385/content>

López- Santos, R. (2023). Estrategias motivacionales en entornos laborales híbridos. *International Journal of Organizational Psychology*, 78-95.

Martínez-Ochoa, C. A., & Ordoñez-Espinoza, C. G. (2021). Análisis del Clima Organizacional en las Cooperativas. Caso: Cooperativa Mushuk Yuyay. Cantón Cañar-Ecuador. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 573-595. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8326149.pdf>

May, O. J., Romero, H. D., Herrera, A. D., & Cruz, S. M. (Febrero – Julio de 2021). Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Campeche. Obtenido de Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Campeche: https://www.cecycampeche.edu.mx/BibliotecaVirtual/6toSemestrePropedeutico/06_PROP_Temas_de_Administracion_2do_parcial.pdf

Mena Taco, K. (2020). Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional caso de estudio cooperativa de ahorro y crédito andina ltda. Latacunga: Repositorio

UTC. Obtenido de

<https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9bcc525e-3461-4bbb-9f9d-332235f780ed/content>

Miranda Pérez, Y., & Villacorta Castro, R. M. (2024). Clima organizacional y compromiso laboral en el personal docente y administrativo de las instituciones educativas innova schools sedes Tacna, Arequipa y Moquegua, año 2022. Tacna: [Repositorio UPT, Universidad Privada de Tacna]. Obtenido de <http://161.132.207.135/bitstream/handle/20.500.12969/3407/Miranda-Perez-Yvan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muños, J. L., Napa, M. Y., Pazmiño, B. W., & Posligua, P. M. (25 de 11 de 2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 4(4), 29-40. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/347293792>

Napa, A. M. (2024). Análisis de la rotación de personal y su relación con la productividad de la empresa “Menestras del Negro”. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Latacunga: Repositorio UTC. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/90094ecf-b063-44ad-ad9e-f77737854484/content>

Nolazco, L. F., & Rodríguez, H. D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. INNOVA Research Journal (1), 255-266. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1240/1676>

Oña, R. K. (2022). Clima laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de una empresa de lácteos. Ambato: [Repositorio PUCE, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3b0e61ef-a34b-4a67-b973-4af536b96184/content>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40act_emp/documents/publication/wcms_759886.pdf

Ortiz, H. R. (2018). Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio el Recreo, distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016. Managua: [Repositorio UAN]. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/10498/1/99641.pdf>

Padovan, I. (2020). TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN. APLICACIÓN PRÁCTICA. [Tesina de grado, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas]. Repositorio Digital UNCUYO. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf

PALOMINO, R. C. (2023). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de la institución educativa N° 22333 del distrito de Salas, Ica, 2022. Ica: [Repositorio UNSLG, UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA”]. Obtenido de

<https://repositorio.unica.edu.pe/server/api/core/bitstreams/dcec409e-598b-4d90-b793-eafd70c64b95/content>

Paredes, M., Gonzales, K., Troya, D., & Guillen, K. (2024). Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo una entidad administradora de servicios de salud. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_1), 29-36.
doi:https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_1.2567

Pérez-Escalante, G. M. (05 de 07 de 2022). Proceso administrativo. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 5(9), 11-14. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8910/8827>

Preceden. (s.f.). Preceden. Obtenido de *Linea del Tiempo de la Productividad Timeline*: <https://www.preceden.com/timelines/444240-linea-del-tiempo-de-la-productividad>

Puma, M., & Estrada, E. (05 de Mayo de 2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 45- 53.
Obtenido de <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141/2263>

Puyol-Cortez, J. L. (2021). La satisfacción laboral como factor clave para la productividad en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 51-64.
doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/31>

Ramírez, M. G., Magaña, M. D., & Ojeda, L. R. (13 de 01 de 2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. *Revisión sistemática de la producción*

científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208.

doi:<https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>

Ríos Pacheco, E. F., Páez Quintana, H. A., & Barbosa Trigos, J. F. (2020). *Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento*. (J. C. Aparicio, Ed.) Colombia: Red Iberoamericana de Pedagogía (REDIPE). Obtenido de <https://redipe.org/wp-content/uploads/2020/10/Libro-estrategias-de-comunicacion.pdf>

Rodríguez Tupiza, S. M., & Rodríguez Caiza, M. G. (2018). *El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral del*. [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Quito: Repositorio Digital UCE. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c1ed4e94-11f4-4b05-8841-ddc6af7a4b06/content>

Ruiz Aguirre, E. I., Martínez de la Cruz, N. L., & Galindo González, R. M. (2023). El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(5), 368–378. Obtenido de <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1323>

Salinas, G. E., & Alcaráz, V. J. (15 de Noviembre de 2021). Análisis de la competitividad exportadora de los productores de mezcal de Oaxaca y Michoacán (México) al mercado de los Estados Unidos. *REVISTA ESPACIOS*, 42(21), 16-37. doi:DOI: 10.48082/espacios-a21v42n21p02

- Salinas, S. J. (2021). Análisis de las dimensiones del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de la caja municipal de Arequipa – 2021. Arequipa: [Repositorio SFX, ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER ESCUELA DE NEGOCIOS SFX]. Obtenido de <http://198.12.253.55/bitstream/handle/SFX/63/Salinas%20Saavedra%2cJason%20Hutch.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sandoval Silva, C. G., Bravo Zanoguera, L. M., & Muñoz del Real, G. (2021). Diseño de un instrumento que mide las dimensiones del clima organizacional en una empresa maquiladora en Mexicali (B.C.). Vincula Tégica UANL, 584- 592. Obtenido de <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/33/33>
- Santamaría Robles, J. G. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. Quito: [Repositorio UASB; Universidad Andina Simón Bolívar]. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Schneider, B., G. Ehrhart, M., & H Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. National Lybrery of Medicine. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Suárez, V., & Zeña, R. J. (2022). El ciclo Deming y la productividad: Una Revisión Bibliográfica y Futuras Líneas de Investigación. Revista Científica y Tecnológica QANTU YACHAY, 2(1), 63-79. doi:<https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.21>

- Tauro, M., & Iparraguirre, C. (2021). Principios de Administración. Bahía Blanca: EdiUPSO. Obtenido de https://www.upso.edu.ar/upso/ediupso/documentos/colecciones/cuadernos_de_catedra/pdf/principios_de_administracion.pdf
- Tello, C. Á., Ulloa, E. M., & Allayca, G. F. (2023). Metodología Deming (PHVA) en el mejoramiento de procesos productivos en la Empresa 'Inoxidables Élite' de la ciudad de Riobamba –Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 943–953. Obtenido de <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1124/1447>
- Therán, I., & Prieto, J. (2018). Administración, teorías, autores, fases y reflexiones. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/utcotopaxi/titulos/70328?as_all=Teor%C3%ADa_de_la_administraci%C3%B3n&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Toctaguano, A. P. (2024). El Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Indígena 'SAC' Ltda., de la ciudad de Riobamba en tiempos Post COVID. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Riobamba: Repositorio Digital UNACH. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12540>
- Vallejo Ramírez, J. B., & Calderón Becerra, A. A. (02 de Agosto de 2023). El recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y la competitividad de las empresas lojanas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 4199–4213. doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.901>

- Vasquez, P. G., Parrales, P. D., & Morales, C. V. (23 de 07 de 2021). Proceso Administrativo: Factor determinante en el desarrollo organizacional de las MiPymes. *Revista Publicando*, 258-278.
doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Vergara Romero, A., Ceular - Villamandos, N., Sánchez-Pérez, J., Armas-Ortega, Y., López-Ortiz, V., & Llanos-Encalada, M. (2022). LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL. Samborondón: Universidad ECOTEC. Obtenido de <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/77/72/1070-1>
- Vilcacundo Pérez, O. (2021). El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación “CACTU”. Latacunga: Repositorio UTC. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0c97547a-d0fd-409b-8ca7-dfbc22e69d05/content>
- Wahyudi, I., Adam, M., & Idris, S. (2019). The Effect of Competence and Organizational Climate on Employee Productivity and Its Implications in Employee. *Research Meets Innovation*, 3(5), 1-8. Obtenido de <https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.3-10-2018.2284359>