



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE
MANABÍ**

MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

TEMA:

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LIMITADA**

AUTORA:

GABRIELA MARICELA CEDEÑO RENDÓN

TUTORA:

ING. COLUMBA CONSUELO BRAVO MACÍAS, MG.

CALCETA, OCTUBRE 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Gabriela Maricela Cedeño Rendón declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
GABRIELA M. CEDEÑO RENDÓN

CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA

Certifica haber tutelado la tesis **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LIMITADA**, que ha sido desarrollada por **Gabriela Maricela Cedeño Rendón**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial de Administración de Empresas Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL de la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. COLUMBA C. BRAVO MACÍAS, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LIMITADA** que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Gabriela Maricela Cedeño Rendón**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial de Administración de Empresas Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López.

.....
Ing. Martha E. Álvarez Vidal Mg.

.....
Ing. Benigno J. Alcívar Martínez, Mba.

.....
Dr. Víctor M. Pazmiño Mena, Mg.

AGRADECIMIENTO

A Dios que me ha dado la fortaleza de seguir estudiando porque sin el soy nadie a las personas que me han apoyado sé que él está intercediendo, a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A mi madre ella me ha apoyado incondicionalmente ha sido el pilar fundamental para cumplir mis sueños de salir adelante, a pesar de los errores que he cometido ella ha estado hay presente, a mi hermana, y a mis dos hermanos que siempre en todo momento han estado para animarme que siga adelante, a mi padre que a pesar de nuestras diferencias que siempre hemos tenido sé que él me ha apoyado a su manera pero lo ha hecho y se siente orgulloso de mi.

A los facilitadores que me brindaron sus conocimientos gracias a ellos seré una profesional con responsabilidad y honestidad. En especial al Ingeniero Víctor Pazmiño ya que él me brindó su apoyo para empezar mi tesis, a mi comadre Karina ella mi cómplice la que siempre me da consejos.

A mi compañero Ezequiel que me ha ayudado y me ha soportado mis mensajes de intensa cuando no entendía algo, también a la Ing. Martha, Ing. Benigno, Ing. Columba por toda la enseñanza de parte de ellos.

.....
GABRIELA M. CEDEÑO RENDÓN

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Papito Dios, por haberme dado la vida, y darme fuerzas para no desmayar en cada obstáculo que se me presentaba en el transcurso de mis estudios para llegar a la cima, a mi madre, ella fue mi pilar fundamental, una mujer luchadora capaz de soportarme todos mis errores y así seguirme apoyando, dándome consejos que continuara, a mi hermana que la quiero mucho, a mis hermanos así como a toda mi familia, a ti cuñado querido por estar siempre hay conmigo como un hermano más, a mi hijo el cual es mi mayor bendición a pesar de que llego en el momento menos esperado pero fue motivación para seguir con mis estudios, a todas las personas que no las nombro por obvias razones pero a pesar de esto han estado siempre conmigo.

.....
GABRIELA M. CEDEÑO RENDÓN

Contenido

CARATULA

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	2
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4. IDEA A DEFENDER.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
Figura 1. Hilo conductor del Marco Teórico de la investigación.....	9
Fuente: La autora de la investigación	9
2.1. ORGANIZACIÓN	10
2.1.1. SURGIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	11
2.1.2. PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN.....	11
2.3. CLIMA LABORAL	12
Cuadro 2.1. Matriz de concepto del clima laboral	13
2.3.1. ANTECEDENTE DEL CLIMA LABORAL	14
2.3.2. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL.....	15
2.3.3. PASOS A SEGUIR EN EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL.....	16
2.3.4. ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL.....	17
2.3.5. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....	17
2.3.6. TIPOS DEL CLIMA LABORAL	18
2.3.7. CULTURA DEL CLIMA LABORAL.....	20
2.3.8. ESTRUCTURA DEL CLIMA LABORAL	20
2.3.9. VARIABLES DEL CLIMA LABORAL	21
2.4. CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	27
2.5. COOPERATIVA	27

2.5.1.	COOPERATIVAS DE CRÉDITOS.....	28
2.5.2.	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	28
2.5.3.	LA COOPERATIVA UNA ORGANIZACIÓN ALTERNATIVA	29
2.5.4.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LIMITADA	29
2.5.5.	ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA DE MANERA ORGANIZACIONAL.	2
2.6.	MÉTODOS.....	3
2.7.	MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA (5W+1H).....	3
	Cuadro 2.2. Matriz 5W+1H.....	4
2.7.1.	TÉCNICA.....	4
2.7.1.1.	ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	4
	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	6
	Foto 1.1. Ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.....	6
	Fuente: Google Maps.	6
	Figura 10. Procedimiento para el diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	11
	BIBLIOGRAFÍA.....	14

RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada y tuvo como objetivo diagnosticar el clima laboral para contribuir a la mejora de las actividades competitivas, enfocándose en conocer las necesidades de los empleados de la entidad. Para esto se aplicó las técnicas como la entrevista y encuesta donde se les hizo un sinnúmero de preguntas a 31 empleados que dieron a conocer la situación laboral de la Empresa. Se ejecutó mediante la aplicación de tres fases principales donde se desarrollaron en etapas y actividades. Considerándose en primera instancia la caracterización de la Entidad luego se formó un grupo de expertos implementando el método Delphi para determinar el coeficiente de competencia para luego seleccionar e identificar las variables más relevantes para la medición del clima laboral, y proponer acciones de mejoras. Se ejecutó el diagnóstico realizando una síntesis de los datos obtenidos, mostrando con claridad y exactitud la interpretación de los resultados, en la cual se conocieron las variables que se encuentran en deficiencia y de esta manera determinar las causas y efectos reflejándolas en la herramienta 5w+1h los resultados concluyen que el estudio aplicado evidencia un clima laboral en un nivel de cumplimiento regular. Para dar solución a las deficiencias encontradas se elaboró un plan de mejora para combatir los posibles problemas y encontrar respuestas positivas en la determinación de las variables del Clima Laboral.

Palabras clave: Variables, diagnostico, mejoras, clima.

ABSTRACT

The present investigation was developed in the Credit Union Limited Sock and had as objective to diagnose the labor climate in order to contribute to the improvement of competitive activities, focusing on the needs of the employees of the entity. For this applied techniques such as the interview and survey where they made a number of questions to 31 employees that unveiled the labor situation in the company. Ran through the application of three main phases where developed in stages and activities. To be considered in the first instance the characterization of the entity then formed a group of experts by implementing the Delphi method to determine the coefficient of competence to then select and identify the most relevant variables for the measurement of workplace climate, and propose actions for improvement. The diagnosis was executed by performing a synthesis of the data obtained, showing clearly and precisely the interpretation of the results, in which they met the variables that are in deficiency and in this way determine the causes and effects reflecting them in the tool 5W+1h the results conclude that the applied study evidence a work climate in a level of compliance on a regular basis. To give a solution to the deficiencies found developed a plan for improvement to combat potential problems and find positive responses in the determination of the variables of the labor climate.

Keywords: Variables, diagnosis, improvements, climate

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Sarmiento (2011) menciona que el clima laboral son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El clima laboral es una tendencia nueva a nivel mundial, y en el siglo XX eran poco los autores que estudiaban y lo consideraban en el sistema empresarial; conceptualizándolo como un conjunto de valores, ideas, principios, creencias, presunciones básicas, y de esta manera se fue adaptando al mundo empresarial (Pazmiño y Zambrano 2014).

Todas las organizaciones sin importar la actividad que realicen se encuentran formadas por personas que se relacionan entre sí, a medida que pasa el tiempo éstas entidades realizan entrada y salidas de individuos, tratar de entender el impacto que producen no es del todo predecible ni planificable, además conocer la satisfacción y motivación de los grupos de trabajo, permite mejorar la eficacia y el alcance de sus objetivos y las percepciones que el trabajador tiene de las características del medio interno de la organización, estas influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, para lo cual es necesario elaborar diagnósticos de clima laboral en cualquier empresa que desee obtener éxito en el mundo competitivo.

En el Ecuador existen un sinnúmero de empresas que necesitan conocer la situación interna y la satisfacción del factor humano, está investigación se centra en instituciones financieras, tales como son las cooperativas de Ahorro y Créditos las cuales requieren diagnosticar los posibles problemas en el ambiente en el que desarrollan su actividad el talento humano, conocer las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que elementos

influyen en su conducta que afectan a la motivación de continuar con sus actividades diarias. Las pequeñas y medianas empresas financieras por lo general son la base de la economía, por esta razón se realizó un diagnóstico del clima laboral a fin de investigar y redactar posibles problemas que afecten la productividad de la organización.

A nivel Provincial las Cooperativas de Ahorro y Créditos se han incrementado significativamente, es por esta razón que es importante aplicar un diagnóstico del clima laboral, de esta manera estudiar las percepciones de los empleados de la organización, el desempeño y la conducta de cada uno de los integrantes para que laboren con creatividad e innovación mediante entornos de trabajos colaborativos, promoviendo el aprendizaje con mecanismo, eficiencia y eficacia, proponiendo soluciones a los problemas laborales para cumplir los objetivos empresariales.

El clima laboral se relaciona con el desempeño de las personas que trabajan en dicha institución, que deben de enfrentar un gran reto tal como es la inestabilidad debido a la situación profesional de cada individuo, lo cual conlleva a un diagnóstico para evaluar el desempeño de los trabajadores que contribuye a mejorar las actividades laborales.

El presente trabajo investigativo está orientado a ejecutar el diagnóstico del clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., para conocer la percepción que tiene el talento humano en relación al ambiente laboral que vive. La pérdida de motivación, la insatisfacción, la ausencia y la rotación del personal, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la Entidad y estos pueden crear consigo un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier decisión de mejora para lograr los objetivos de la institución.

Ante esta problemática la autora plantea la siguiente interrogante:

¿El diagnóstico del clima laboral, contribuye a mejorar las actividades laborales y atención a los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Analizar el clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada permite estudiar la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes por esta razón dicho trabajo investigativo se sustenta económicamente en los siguientes Artículos, título III, Capítulo I de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.

Art. 27.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley

El diagnóstico del clima laboral mediante el empleo de las técnicas e indicadores de gestión proporciona la información necesaria para poder conocer el estado actual de la sociabilidad laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., así el gerente de la misma podrá tomar nuevas decisiones aplicando técnicas y estrategias que contribuyan a las necesidades, que permitan una creación innovadora en las relaciones laborales, generando motivación en el puesto de cada trabajador, beneficiando emocionalmente a los colaboradores de la empresa. Los socios, trabajadores y el entorno comunitario también se benefician al recibir un buen servicio de calidad al momento de solicitarlo, contando con el talento humano capacitado y motivado, de calidad, generando una mayor comodidad y satisfacción a los mismos.

Dentro del marco social, las Instituciones Financieras están organizadas para dar empleo a la sociedad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los empleados. Para tener buenos resultados en la aplicación de esta investigación, es necesario realizar un diagnóstico de cómo se desempeña el personal que labora en la empresa, y de esta manera corregir a tiempo y conseguir resultados efectivos y por ende se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los servidores trabajan de una manera eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, pasión de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo e interno proyectando a su vez una excelente imagen a la organización.

Esta investigación se sustenta legalmente en los siguientes Artículos de la Constitución de la República del Ecuador y el Plan del Buen Vivir.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Objetivo 9 del Plan del Buen Vivir (2013-2017) en contraste con esa concepción, y en función de los principios del Buen Vivir, el artículo 33 de la Constitución de la República establece que el trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo, en sus diferentes formas, es fundamental para el desarrollo saludable de una economía, es fuente de realización personal y es una condición necesaria para la consecución de una vida plena. El reconocimiento del trabajo como un derecho, al más alto nivel de la legislación nacional, da cuenta de una histórica

lucha sobre la cual se han sustentado organizaciones sociales y procesos de transformación política en el país y el mundo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Diagnosticar el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada y su contribución a la mejora de las actividades laborales.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las variables para la estructuración del instrumento de medición del clima laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito Calceta Limitada.
- Aplicar el instrumento desarrollado para el diagnóstico de la situación actual del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada.
- Proponer un plan de acciones que contribuyan a la mejora de las variables relacionadas en el clima laboral en comportamiento insuficiente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diagnóstico del clima laboral contribuye a la mejora de las actividades laborales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene los elementos teóricos conceptuales esenciales relacionados con el diagnóstico del clima laboral, lo cual se inicia con la representación gráfica en el siguiente hilo conductor por ende se muestra en la figura 1.

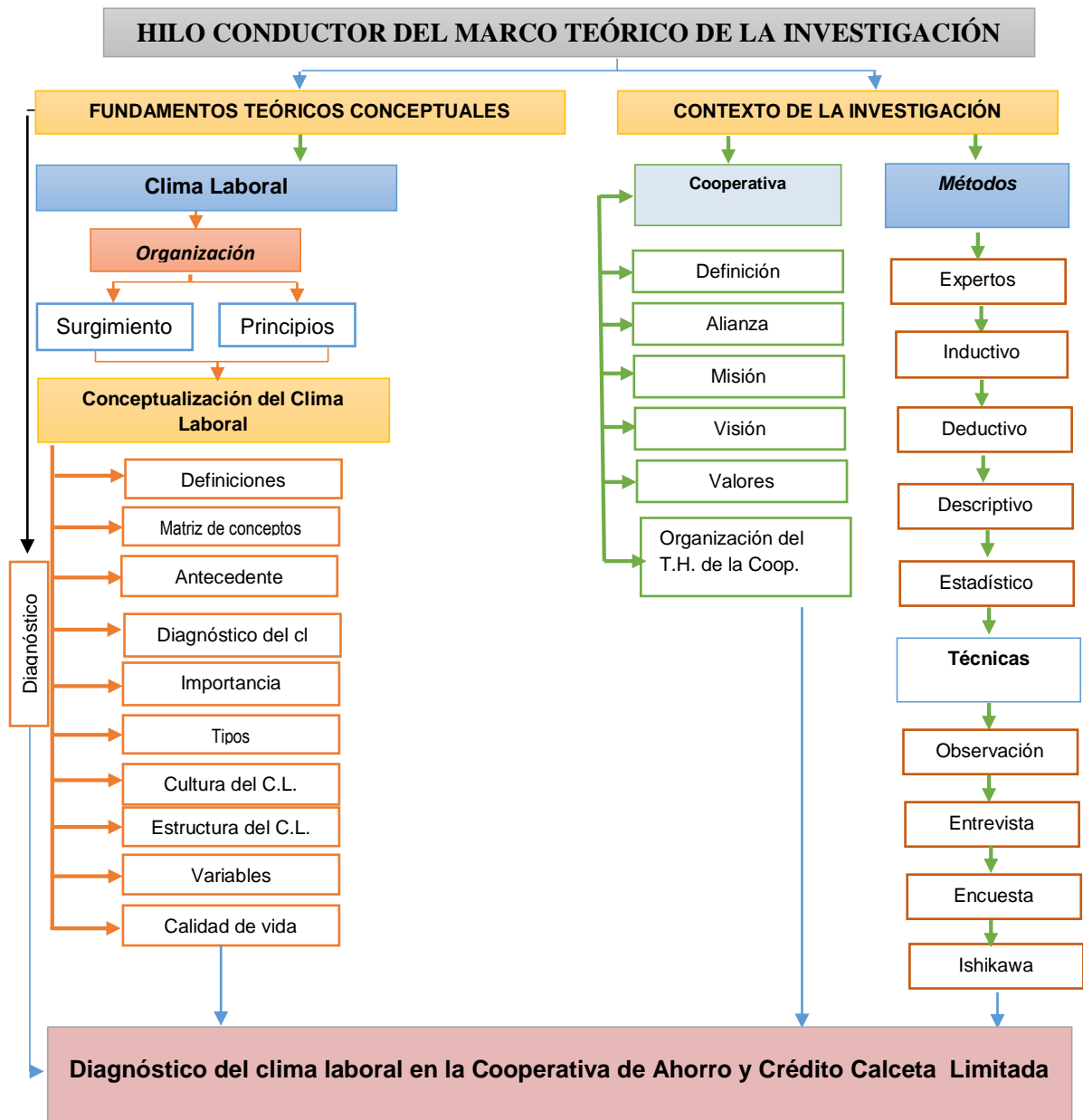


Figura 1. Hilo conductor del Marco Teórico de la investigación.

Fuente: La autora de la investigación

2.1. ORGANIZACIÓN

Sánchez *et al.*, (2013) definen a la organización como la acción y el efecto de coordinar el trabajo de varias personas, mediante la asignación de tareas o funciones específicas a cada una de ellas, con el propósito de conseguir unos objetivos comunes.

Las organizaciones son fenómenos poliédricos que poseen varias dimensiones y, en consecuencia, deben ser analizadas desde distintos enfoques y con diferentes niveles de tratamiento. Una organización articula varias dimensiones que requieren enfoques específicos y precisos pero sin perder de vista una comprensión más global que permita apreciar los puntos de contacto y las sinergias entre las distintas dimensiones (Ramió, 2012).

Toda organización, sea esta una empresa, un club deportivo o una universidad, está constituida por un conjunto de personas que aúnan sus esfuerzos y utilizan un conjunto de medios con la intención de alcanzar unos objetivos, que denominamos objetivos de la organización.

Una organización es un hecho social, se crea y existe para alcanzar conjuntamente, como grupo, objetivos que de manera individual serían inalcanzables; o bien, siendo eso posible, para poder obtenerlos con una mayor eficacia y eficiencia que las que una sola persona sería capaz de alcanzar (Álvarez, 2010).

De acuerdo con los autores antes mencionados una organización es un conjunto de personas que interactúan entre sí, coordinando esfuerzos y de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos que contribuyen a un bien común de manera efectiva y eficaz.

2.1.1. SURGIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN

Una organización surge primero como una idea de una o varias personas. Si el inventor en el garaje que decide reunir cinco personas en un taller y empezar a construir su invento, el activista social que funda un nuevo club u organización política en su universidad, el líder religioso que gana adeptos con su prédica y finalmente establece su propia iglesia, el joven maestro con visión que decide abrir su propio colegio están todos creando nuevas organizaciones. Si la organización tiene éxito en lograr sus objetivos de conseguir adeptos o crear demanda para un nuevo producto o servicio, podrá entonces existir, crecer y establecerse como tal. Los fundadores o empresarios de esa organización pueden abandonarla, morir o ser reemplazados por otros dirigentes que tengan una visión diferente de cómo debe funcionar la organización. Si la organización sigue teniendo éxito podrá sobrevivir el de diversos dirigentes y tener su propia vida. (Álvarez, 2010).

2.1.2. PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN

Sánchez *et al.*, (2013) citado por Cedeño y Sacón (2016) indican que los principios básicos de organización son los siguientes:

- **División del Trabajo:** consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización. Se basa en el principio de la especialización para la mejora de la eficacia de las personas según el cual, cuanto menor es el número de tareas que hace una persona, mayor es su rendimiento.
- **Autoridad y Responsabilidad:** autoridad es la capacidad de dar órdenes y de hacer que se cumplan. Viene asociado a la responsabilidad del puesto ocupado por la persona.
- **Unidad de Dirección:** cada grupo de actividades con un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.

- Jerarquía: debe haber una línea de autoridad de escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Se conoce como cadena de mando.
- Orden: las personas y medios materiales deben estar en el lugar preciso y en el momento exacto.
- Remuneración: los empleados deben ser justamente retribuidos por su trabajo.
- Estabilidad del Personal: evitar los excesos de rotaciones de los empleados para mejorar su eficacia.

2.2. DIAGNÓSTICO

Un tratamiento correcto se basa en un diagnóstico correcto; éste se basa sobre lo que se escucha, ve, siente, observa y sintetiza.

La palabra "diagnóstico" literalmente significa discernir o reconocer una afección diferenciándola de cualquier otra. Es el arte de distinguir o identificar una enfermedad. Un diagnóstico es aquello perteneciente o relativo a la diagnosis. Este término, hace referencia a la acción y efecto de diagnosticar: recabar datos para analizarlos e interpretarlos, lo que permite evaluar una cierta condición (Rivas, 2013).

2.3. CLIMA LABORAL

Goncalvez (2011) expresa que el clima laboral es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella. El clima es la "atmósfera" psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Louffat (2012) el concepto de clima laboral, es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación a diversos elementos del proceso administrativo y de la administración del potencial humano y por ende en relación a la empresa donde trabaja.

Exponen Pérez *et al.*, (2006) citado por Visbal (2014) la medición del clima laboral permite diagnosticar a las organizaciones, generar reflexión y desencadenar consenso entre los trabajadores para permitir el desarrollo de cambios sustentables, se desarrolla desde la cotidianidad, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización. Es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global, permite la auto-reflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización.

Cuadro 2.1. Matriz de concepto del clima laboral

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL
Rodríguez, L	1999	Se trata de un elemento de diagnóstico de actitudes y conductas que afectan a la vida de la organización
Llaneza, F	2007	Implica reflexionar e investigar sobre los procesos de creación y mantenimiento de la intersubjetividad. Pretende llegar a comprender a las personas al crear las realidades sociales.
Orbegoso	2008	Son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas. Refieren, asimismo, que el clima es subjetivo, temporal y manipulable.
Paule, Y y Caboverde, R	2011	El clima laboral es el reflejo de la cultura de la organización, este determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, que también se expresa en el rendimiento, la satisfacción y la productividad.
Sarmiento	2011	Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo

Gan, F y Jaume, T	2012	Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamiento, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, el estilo de dirección de los líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, sin agotar la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.
Subauste	2013	Es el lugar en donde las personas se comunican entre sí. Una de las principales características de clima laboral es que influye en la conducta de los miembros de una organización, el grado de responsabilidad y cualidades, afectado también por diferentes variables como el ambiente físico, y la estabilidad etc.
Williams	2013	Trae como beneficio el facilitar la comprensión en cuanto a la situación interna de la empresa u organización, así como para explicar las reacciones de los grupos ante las rutinas, normas, reglas y o políticas impuestas por la dirección.
Bordas, M	2016	Se refiere a la forma en que los miembros de una organización describe su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización

Fuente: La autora

De acuerdo con los autores antes mencionados el clima laboral es el aspecto que se analiza la situación interna con el fin de indagar las relaciones interpersonales entre los empleados y los grupos de trabajo, conocer las normas, reglas, políticas, ambiente físico y conducta de cada individuo, de esta manera lograr niveles que permita cumplir los objetivos que se plantean en la empresa u organización, y así mantengan su ritmo de positivismo laboral y crear un ambiente competitivo y continuar con empeño en el trabajo.

2.3.1. ANTECEDENTE DEL CLIMA LABORAL

Los antecedentes teóricos para el estudio del clima laboral en las organizaciones comienzan a desarrollarse con los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939) quienes en sus estudios de campo sobre los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños participantes en un campamento de verano, encontraron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmósfera o clima social en que está inmerso el grupo, clima que es percibido por el individuo y que influye en su

conducta: considerando además que buena parte de esa atmosfera o clima social estaba relacionado con los estilos de liderazgo que se utilizaran en cada caso.

2.3.2. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL

Gan y Triginé (2012) menciona que el diagnóstico es aquello que, en el ámbito laboral, se vincula al desempeño es decir abarca a las actitudes que surgen dentro de la organización, es por esta razón que se realiza un diagnóstico del clima laboral para que sea una empresa bien organizada.

Duliep (2011) menciona que el diagnóstico del clima laboral revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

Un diagnóstico del clima laboral permite evaluar, durante el proceso de implantación, la dinámica de ese clima para establecer si existe compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización y si la “moral de los trabajadores” favorece el cambio proyectado. De ahí el objetivo a lograr en el presente trabajo sea evaluar el estado del clima socio-psicológico y determinar las variables que inciden negativamente sobre la percepción que tienen las personas de la calidad del trabajo en que se encuentran y la actitud que asumen al respecto (Paule y Caboverde, 2011).

Los autores ya mencionados el diagnóstico del clima laboral detallan que es la revelación de las ideas que se utiliza para solucionar posibles conflictos que no permitan avanzar sus metas a cumplir, además permite evaluar la situación interna en general en una organización, de esta manera mantener motivado y satisfecho al personal y por ende aumentar la productividad.

2.3.3. PASOS A SEGUIR EN EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

Para Castellanos (2012) los pasos para un diagnóstico son los siguientes:

1) El auditor o grupo de auditoría realiza un diagnóstico presuntivo y acuerda con las autoridades de la empresa y define el equipo responsable del diagnóstico del clima laboral.

2) El equipo auditor debe conocer la empresa en su: origen, plan estratégico, estructura organizacional, clientes, servicios que presta o productos que fabrica, estatutos, manuales de políticas, manuales de funciones, reglamento de trabajo y manuales de procedimientos.

3) Revisar cada una de las variables organizacionales de acuerdo con el tamaño y necesidades de la empresa tales como:

a) Ejecución del poder y línea de mando, según la clase de estructura organización como la empresa denota su jerarquía, el poder ejercido.

b) Estilo de Liderazgo (capacidad de los líderes para comunicarse con sus colaboradores)

c) Sistema de comunicación interna y conformación de grupos tanto formales como informales y las relaciones interpersonales.

d) Políticas de capacitación (educación) para el desempeño de competencias laborales

e) Políticas y estrategias de motivación, si la empresa tiene un sistema de recompensas y reconocimiento del trabajo bien hecho.

f) Políticas de contratación para mantener ocupados los cargos

g) Política de salario y retribuciones económicas para los trabajadores

h) Políticas de calidad en general

i) Igualdad. La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.

2.3.4. ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

Jiménez (2011) entiende por el concepto de Clima Laboral y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Entre los objetivos para el estudio del clima laboral, podemos citar los siguientes:

- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.

Para poder tener un buen clima laboral en la Institución se deben de plantear objetivos y determinar el estado de ánimo de cada uno de los empleados para conseguir buenos resultados.

2.3.5. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

Celis (2015) menciona que es importante la revisión del clima laboral generar una declaración de cambio que le permitirá definir un paso inicial en la estructuración del este tema para determinar el punto de partida en la evaluación del clima. Adicionalmente la institución debe presentar un norte en común donde los líderes desarrollen capacidad para orientar el desempeño individual y colectivo hacia el logro de los objetivos de la Organización, garantizando alto sentido de contribución. Las personas deben desarrollar capacidad de

autogestión para liderar, en el día a día, el logro de la estrategia. El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia. El fomento de la satisfacción: El personal es clave en este tema ya que se genera lazos de confianza entre las dos partes al igual que la participación activa en los temas de la empresa.

2.3.6. TIPOS DEL CLIMA LABORAL

Ibarra, L. y García, M. (2012) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Mencionan que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.- En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.- Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos

utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.3.7. CULTURA DEL CLIMA LABORAL

Celis (2015) define la cultura del clima laboral como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesiona al interior en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.

Es muy reciente el término cultura al interior de las empresas, ya que se observaba el concepto de la teoría económica racional donde estimula la coordinación y el control de los trabajadores, también las organizaciones son sistemas sociales que por alcanzar las metas estipuladas se animan a interactúa no sólo al interior sino al exterior del ambiente.

Williams (2013) comenta que la cultura del clima laboral tiende a ser estable y es uno de los aspectos más difíciles de cambiar en una organización. Dentro de la cultura se incluyen tabúes, costumbres, creencias y sentimientos colectivos, mismas que se van trasmitiendo a los nuevos elementos y poco apoco se van interiorizando de tal forma que se vuelven de alguna manera parte de su identidad individual.

2.3.8. ESTRUCTURA DEL CLIMA LABORAL

Universidad de Champagnat (2012) para comprender la estructura del clima laboral se debe tener en cuenta lo planteado por las dos escuelas de estudio de clima laboral, excluyentes entre sí:

- ✚ Enfoque dimensional: se asume que el clima organizacional es una percepción “multidimensional”, lo que explica la variedad de percepciones

por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

- ✚ Enfoque tipológico: se asume que el clima organizacional tiene una configuración total, integrada por distintas propiedades, lo que explica la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.
- ✚ La multidimensionalidad alude al hecho de que aun formando estrecha unidad, el clima organizacional se compone de múltiples aspectos, siendo incapaz ninguno de ellos de explicar o resolver la totalidad del concepto, de sus efectos y consecuencias.
- ✚ Esta naturaleza multidimensional del clima organizacional hace que las variables no sean siempre fáciles de definir debido a la interacción que se produce entre ellas, lo que dificulta el proceso de aislamiento conceptual de las mismas, debido a ello se ha producido una clara profusión en la taxonomía de las dimensiones del clima organizacional.

2.3.9. VARIABLES DEL CLIMA LABORAL

Olaz (2013) menciona que en relación a su definición como variable dependiente o independiente de otras tantas, el clima puede considerarse, desde un punto de vista funcional, como variable dependiente de aquellas con las que interactúa tales como: la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo que pueden ir variando su peso explicativo en el transcurso del tiempo, afectando no de igual manera a todos aquellos componentes de la organización.

Para Olaz (2013) desde otra perspectiva el clima también puede convertirse en variable independiente de otros aspectos relacionados: nivel desempeño, productividad y desarrollo organizativo entre otras. Esta doble perspectiva convierte al clima en efecto y causa a la vez de cuántas relaciones puedan establecerse en un mapa de categorías.

2.3.10. VARIABLES INDEPENDIENTE

Guerrero (2014) en investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula. Son los elementos o factores que explican un fenómeno científico, se identifica como causa o antecedente.

2.3.11. VARIABLE DEPENDIENTE

Guerrero (2014) la define como propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. La variable dependiente es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente. Son los efectos o resultados del fenómeno que se intenta investigar.

2.3.12. VARIABLES Y DIMENSIONES CONSIDERADAS EN EL CONCEPTO DEL CLIMA LABORAL

Williams (2013) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, estas son las variables causales, intermedias y finales.

2.3.12.1. VARIABLES CAUSALES

Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2.3.12.2. VARIABLES INTERMEDIAS

Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma

de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

2.3.12.3. VARIABLES FINALES

Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Sarmiento (2011) menciona que los elementos configuradores del clima laboral resultan diversos pero en toda organización es posible identificar un conjunto de variables y dimensiones coincidentes que se consideraron primordiales para su evaluación ya que integran las percepciones que tienen los trabajadores tanto en los aspectos objetivos como en los subjetivos.

VARIABLES	DIMENSIONES
Potencial humano Motivación humana Variables estructurales Comunicación interna Ambiente físico	Liderazgo Innovación Recompensa

Figura 2. Variables consideradas en el concepto del clima laboral
Fuente: Sarmiento 2011

2.3.12.4. POTENCIAL HUMANO

Sarmiento (2011) menciona que se constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

2.3.12.5. MOTIVACIÓN HUMANA

Sarmiento (2011) menciona expresa que la palabra motivación es muy utilizada en la actualidad por lo tanto es difícil dar una definición clara y precisa de esta. Mas sin embargo de él se derivan tres formas para que las personas hagan un esfuerzo tanto físico como mentalmente sin que se sientan con la obligación de hacerlo estas formas son:

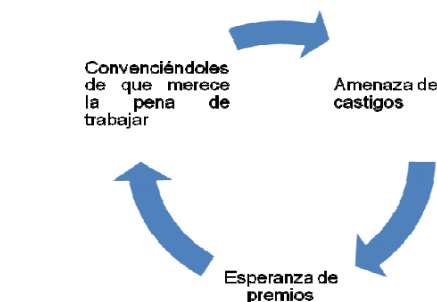


Figura 3. Formas de motivación, elaboración

Fuente: Sarmiento. 2011

2.3.12.6. TOMA DE DECISIONES

Para Sarmiento (2011) la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa

entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

2.3.12.7. VARIABLES ESTRUCTURALES

Sarmiento (2011) expresa que el tamaño de la organización, estructura formal, Estilo de dirección, políticas, contratación, Reglas y normas procedimientos, trámites, etc.

2.3.12.8. COMUNICACIÓN INTERNA

Sarmiento (2011) acota que las relaciones interpersonales y laborales entre sus miembros, estén mediadas por ambientes armoniosos, de motivación, recompensas y alternativas de solución, dentro del contexto de trabajo en equipo y de las relaciones sociales.

2.3.12.9. AMBIENTE FÍSICO

Sarmiento (2011) menciona que es el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.

2.3.13. VARIABLES CONSIDERADAS EN EL CONCEPTO DEL CLIMA LABORAL

Sarmiento (2011) menciona que existen las siguientes dimensiones en el clima laboral las cuales se explican a continuación.

2.3.13.1. LIDERAZGO

Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa. Dentro de la teoría administrativa existen

muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en él. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

2.3.13.2. INNOVACIÓN

Se refiere a cómo el personal siente que puede aplicar su creatividad personal al desarrollar su trabajo cotidiano, siempre y cuando no se afecten los resultados.

2.3.13.3. RECOMPENZA

En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

Según Gan y Jaume (2012) que dentro de una organización existen varias dimensiones coincidentes que se consideran primordiales ya que integran tanto las percepciones sobre aspectos objetivos como subjetivos. Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

- 1. Motivación:** identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.
- 2. Proceso de influencia:** Identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

3. **Establecimiento de objetivos:** Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
4. **Información – Comunicación:** Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.
5. **Proceso de control:** Identificación de los sistemas de supervisión y control

2.4. CALIDAD DE VIDA LABORAL

Según Chiavenato (2004) citado por Gómez (2010) menciona que la calidad de vida laboral asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos en la productividad y la calidad de vida, es decir, las organizaciones deben preocuparse indiscutiblemente por el recurso humano que propicia la satisfacción de sus objetivos ya que mientras mejores recursos se le provea al empleado mejor rendimiento se va a lograr a nivel empresarial.

Según el criterio de Bravo (2011) que calidad de vida laboral incluyen también aspectos básicos como la seguridad en el puesto, las condiciones del trabajo, y las características del puesto que llevan a una experiencia de trabajo enriquecedora (significativa y desafiante, variada, que proporciona autonomía y que permite asumir responsabilidades).

2.5. COOPERATIVA

Según el criterio de Dávila (2004) menciona que el aporte de la teoría de las organizaciones ha sido a consideración de la organización como un sistema socio estructural y cultural, dando cabida por lo tanto, al carácter social de la

actividad empresarial. Una visión que va más allá de comprender a la empresa como la caja negra tecnológica”, o como solo un sistema técnico y procedimental. Es una visión que considera a la organización y a la empresa como un “un sistema social abierto en constante interacción con la sociedad” en la que se teje un conjunto de relaciones sociales entre los agentes que la componen, situación que permite reafirmar el carácter social de la actividad empresarial con base en lo cual se puede concluir que a cooperativa es más que una empresa, es una organización y que la cooperativa, como cualquier organización, debe concebirse no solamente como un sistema tecno-procedimental sino como un excelente ejemplo de lo que significa e concepto de organización.

2.5.1. COOPERATIVAS DE CRÉDITOS

Castillo (2014) menciona que las cooperativas de créditos son sociedades de carácter cooperativo cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de los socios mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. La Unión Nacional de Cooperativas de Créditos determina que “se constituyen para atender las necesidades financieras de sus socios y clientes mediante la prestación de los servicios propios de las entidades de crédito” y las define como empresas societarias de base cooperativa y de carácter privado, cuya titularidad corresponde a los socios, siendo estos quienes administran mediante la elección democrática de sus órganos rectores y del equipo de dirección profesional.

2.5.2. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Mozas (2012) se denominarán cooperativas de ahorro y crédito las cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios.

2.5.3. LA COOPERATIVA UNA ORGANIZACIÓN ALTERNATIVA

Según el criterio de Dávila (2004) una segunda aproximación conceptual busca establecer los límites y los aspectos que caracterizan e identifican a la cooperativa como una forma organizacional diferente y como un estilo de gestión particular. Esta idea está enmarcada en una corriente teórica que pretende por un modelo sistemático de organización democrática y participativa que puede ser considerada como “una manera diferente de hacer las cosas.

2.5.4. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LIMITADA

Redacción del diario la hora (2012) la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., trabaja en beneficio de la comunidad. Es una institución financiera local, que trabaja fuertemente brindando accesibilidad de servicios financieros a sus asociados generalmente microempresarios del sector rural, siendo un puntal fundamental en el desarrollo del cantón Bolívar, de la provincia de Manabí y del Ecuador. Estando presente desde el año 1966.






MISIÓN

Contribuir al desarrollo socioeconómico de los microempresarios y de la población en general de la provincia de Manabí y del país, a través de productos y servicios financieros sostenibles y de calidad con enfoque de responsabilidad social.

VISIÓN

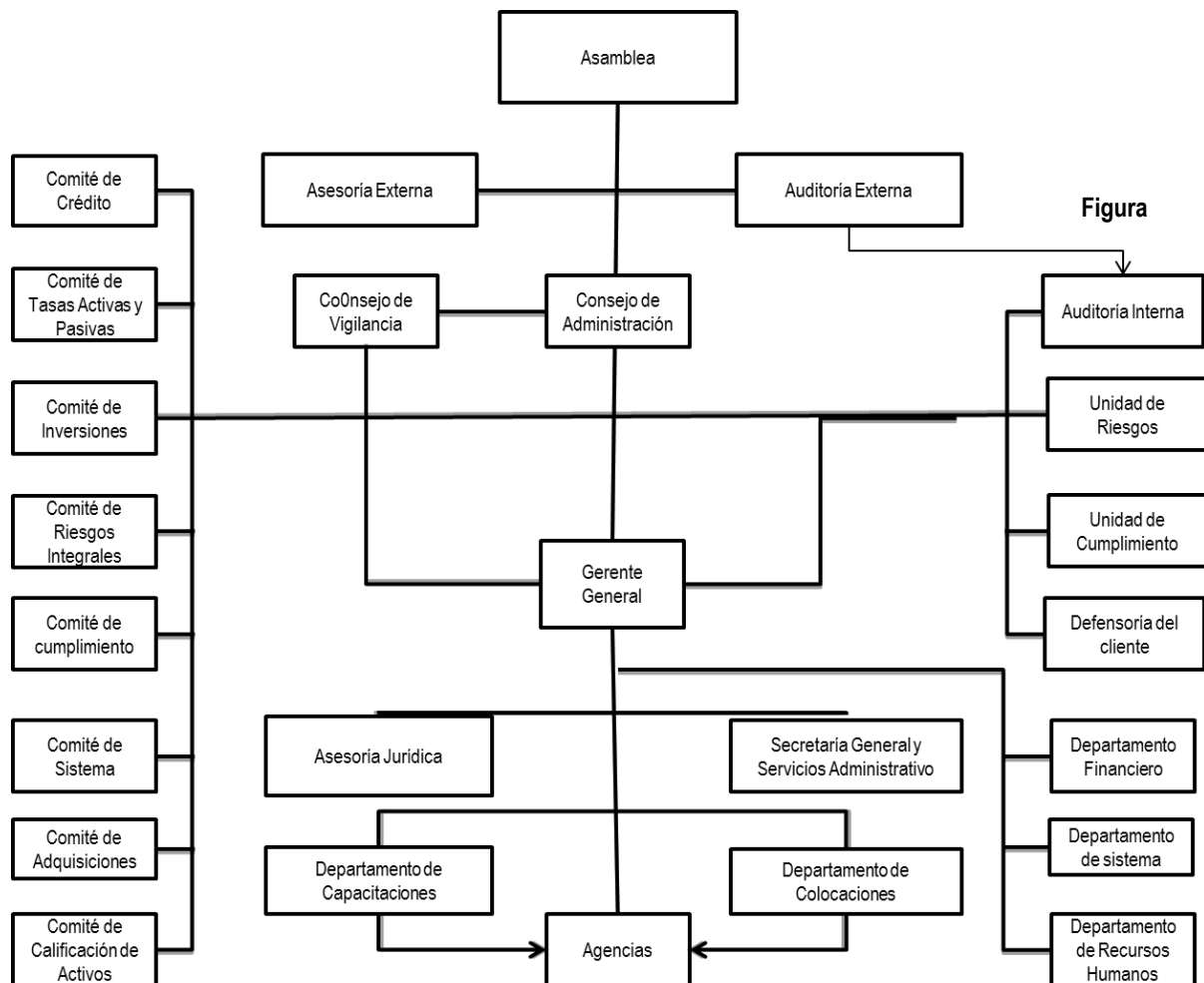
Ser una institución especializada en micro finanzas, brindando servicios financieros de calidad, competitivos, eficientes y con rentabilidad mutua, impulsando el crecimiento socioeconómico de los sectores productivos de Manabí y del país.

VALORES CORPORATIVAS

-  Honestidad
-  Responsabilidad
-  Solidaridad
-  Respeto
-  Transparencia
-  Equidad

2.5.5. ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA DE MANERA ORGANIZACIONAL.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada está conformada por la matriz que está ubicada en la Ciudad de Calceta y sucursales en otros Cantones de la Provincia de Manabí, cuenta con 67 trabajadores; la mayoría laboran en la matriz ya que las sucursales solo laboran personal operativo, todo relacionado con la directiva se lleva en la agencia principal, información que proporcionó secretariado de la Cooperativa.



4.1. Esquema organizacional Coop. Calceta Ltda.

Fuente: Cooperativa Calceta Ltda (2017)

2.6. MÉTODOS

Martínez y Chávez (2010) manifiestan que el método es una forma de trabajo que implica un arreglo ordenado de manera lógica, generalmente con pasos a seguir. La metodología y los métodos son aquellos donde se emplean técnicas y procedimientos para seguir de una u otra manera pasos dentro de una investigación de una forma lógica y sistematizada.

2.7. MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA (5W+1H)

Santos (2012) menciona que el método 5 W's y 1 H es una herramienta de análisis que apoya la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo o la vida cotidiana. Las 5 w's vienen del inglés, y son Who, What, Where, When, Why (quién, qué, dónde, cuándo, por qué), ésta última (why, por qué), tantas veces como sea necesario (al menos 5 veces como sugería el Dr. Edwards Deming) y se incluye la H, "How" (cómo). Cuando se identifica un problema y se pregunta varias veces ¿por qué?, las respuestas muestran una jerarquía vertical de problemas, en donde la primera respuesta es "el gran problema" a partir del cual se pueden identificar una serie de condiciones que lo crean, y que se relacionan entre sí. Esta serie de condiciones problema muestran un esquema más claro de lo que es el verdadero problema.

De acuerdo a Carreño *et al.*, (2012) este tipo de herramienta se utilizará una vez hayan sido detectadas las causas que generen un resultado no deseado de un indicador, para lo cual es necesario definir e implementar un plan de acción tanto de acciones correctivas como preventivas.

Se utilizará para tal fin el formato 5W+1H que define:

- ¿QUÉ SE HARÁ? (Objetivos y/o acciones de mejora)

- ¿**QUIÉN** LO HARÁ? (Responsable de ejecutar las acciones)
- ¿**CUÁNDO** SE HARÁ? (Tiempo en que se ejecutará la tarea)
- ¿**DÓNDE** SE HARÁ? (En qué procesos, áreas o ubicación)
- ¿**CÓMO** SE HARÁ? (Los medios y/o recursos necesarios para ejecutar la tarea)
- ¿**POR QUÉ** SE HARÁ? (El propósito que se persigue en la mejora)

Cuadro 2.2. Matriz 5W+1H

MATRIZ 5W + 1H

1. Acción a corto plazo: _____

2. Unidad Administrativa Responsable: _____

3. Justificativo (WHY): _____

4. Actividades a corto Plazo WHAT	5. Quien WHO	6. Cuando WHEN	7. Donde WHERE	8. Como HOW	9. Recursos Valor Partida	10. Indicador de cumplimiento

Fuente: Carreño *et al.*, (2012).
Elaboración: La autora de la investigación.

2.7.1. TÉCNICA

Rojas (2011) menciona que la técnica de investigación científica es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente aunque no exclusivamente a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas.

2.7.1.1. ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Zapata y Villegas (2006) citado por Romero y Díaz (2010) esta herramienta no ofrece respuesta a una pregunta, como el análisis de Pareto, diagramas Scatter o histogramas; en el momento de generar el diagrama causa-efecto, normalmente se ignora si estas causas son o no responsables de los efectos. Por otra parte, un

diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

Este diagrama se debe utilizar cuando se pueda contestar “Sí” a una o a las dos preguntas siguientes:

- 1) ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
- 2) ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Durante el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos, técnicas y herramientas, que contribuyeron a proporcionar la información necesaria para el diagnóstico del comportamiento del clima laboral.

3.1. UBICACIÓN

La investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., Ubicada en la Ciudad de Calceta, Cantón Bolívar de la Provincia de Manabí – Ecuador.



Foto 1.1. Ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Fuente: Google Maps.

3.2. DURACIÓN

La evaluación del clima organizacional de la Cooperativa Calceta, contemplo la ejecución de tres fases durante un periodo de nueve meses.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Variable Independiente: Clima Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta limitada.

Variable Dependiente: Diagnóstico de las variables

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación empleados son:

Según el criterio de Alarcón (2010) la investigación de campo se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.

Investigación de campo: Su aplicación tiene base en la interacción ejercida entre el investigador y el objeto de estudio, permitió recopilar información pertinente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., con la finalidad de aplicar el debido proceso de caracterización y diagnóstico de la organización, implementando la entrevista y encuesta.

Investigación bibliográfica: La finalidad de su implementación fue sustentar teóricamente la investigación y analizar las principales conceptualizaciones y metodología a implementar, tomando de base el criterio de diferentes autores; añadido a ello, mediante el desarrollo de una matriz de autores, se identificaron los criterios a evaluar del clima organizacional de la Cooperativa.

Según Rodríguez (2013) la investigación bibliográfica permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar los materiales para un marco teórico, entre otras finalidades.

3.5. MÉTODOS

En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Método descriptivo: Permitió describir el procedimiento a seguir para la evaluación del clima organizacional, contemplando la ejecución de tres fases con sus respectivas actividades, además facilitó la implementación de la investigación de manera lógica, desde el proceso de planeación, pasando la etapa de evaluación, el diagnóstico y la propuesta del plan de mejora propuesto.

Según el criterio de Alarcón (2010) el método descriptivo es uno de los métodos cualitativos que se utilizan en investigaciones que tienen el objetivo de evaluar algunas características de una población o situación particular.

Método inductivo- deductivo: El método inductivo fue de utilidad para la investigación, puesto que, al desconocerse la situación actual de la organización, se tomaron criterios válidos de otras investigaciones para definir el modelo de evaluación adecuado, el cual aplicado y presentado los resultados dieron paso a la deducción de la situación afrontada por la organización; además de identificarse los factores que interfieren en el clima laboral de los trabajadores al momento de realizar sus actividades en la Cooperativa.

Guerrero (2014) describe que se compone por lo tanto, de una primera etapa que se caracteriza por la inducción de principios explicativos a partir de los fenómenos observados, y después en una segunda etapa, sobre estos principios se construyen enunciados que los contengan y se refieran a los fenómenos.

3.5.1. TÉCNICAS

Observación: Esta técnica se aplicó junto con el método inductivo para identificar el comportamiento que los trabajadores poseen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta, siendo de esta forma una técnica de apoyo que permitió complementar los resultados generados de la evaluación mediante la herramienta (encuesta) diseñada.

Guerrero (2014) es aquella observación que se efectúa de manera abierta, sin estructuración, asistemática y sin el uso de instrumentos especiales para recoger los datos.

Entrevista: En la primera fase de la investigación fue requerida para solicitar la correspondiente apertura a la Cooperativa con la finalidad de caracterizar la organización, realizar un análisis previo de la situación y de esta manera seleccionar el procedimiento adecuado para el desarrollo del estudio.

Vargas (2011) la entrevista de investigación es por lo tanto una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional.

Encuesta estructurada: La finalidad otorgada dentro del estudio es la recopilación de información fiable del talento humano de la Cooperativa que permita generar resultados confiables para determinar la percepción que estos tienen respecto al clima laboral.

Vargas (2011) la entrevista estructurada todas las preguntas son respondidas por la misma serie de preguntas preestablecidas con un límite de categorías por respuestas.

Ishikawa o diagrama causa-efecto: Identifica las problemáticas asociadas a las variables evaluadas señalando las causas y consecuencias, además su finalidad

es presentar de forma clara y precisa la síntesis de los resultados generados mediante las herramientas de investigación empleadas.

Zapata y Villegas (2006) citado por Romero y Díaz (2010) esta herramienta no ofrece respuesta a una pregunta, como el análisis de Pareto, diagramas Scatter o histogramas; en el momento de generar el diagrama causa-efecto, normalmente se ignora si estas causas son o no responsables de los efectos. Por otra parte, un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

3.6. HERRAMIENTAS

Las herramientas utilizadas en la investigación fueron:

Guía de entrevista: El investigador mediante un grupo de pregunta planteadas de forma coherente, permitieron tener una conversación fluida con el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta, aportando información valiosa para el estudio que sirvió de apoyo para los resultados y la respectiva caracterización.

Vargas (2011) todo el proceso de búsqueda de oportunidades culmina con una serie de entrevistas de 30 minutos. Sólo el candidato que, gracias a un trabajo previo sobre sus objetivos profesionales, llega a la entrevista con confianza y preparado, dará una buena impresión al entrevistador.

Cuestionario: Siendo el instrumento de sustento de la encuesta, fue el medio base para la evaluación del clima de la Cooperativa, los datos obtenidos de su aplicación permitieron efectuar el respectivo procesamiento, análisis y síntesis de la información, para efectuar las respectivas conclusiones y proponer acciones de mejoras dirigidas a reducir las deficiencias y optimizar las variables consideradas. Hechavarría (2012) dice que el cuestionario es el instrumento, que tiene forma material impresa o digital, utilizado para registrar la información que proviene de

personas que participan en una encuesta; en una entrevista o en otros procedimientos como son los experimentos.

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación se establecieron las siguientes fases, etapas y actividades, las cuales detallan el procedimiento de la investigación.

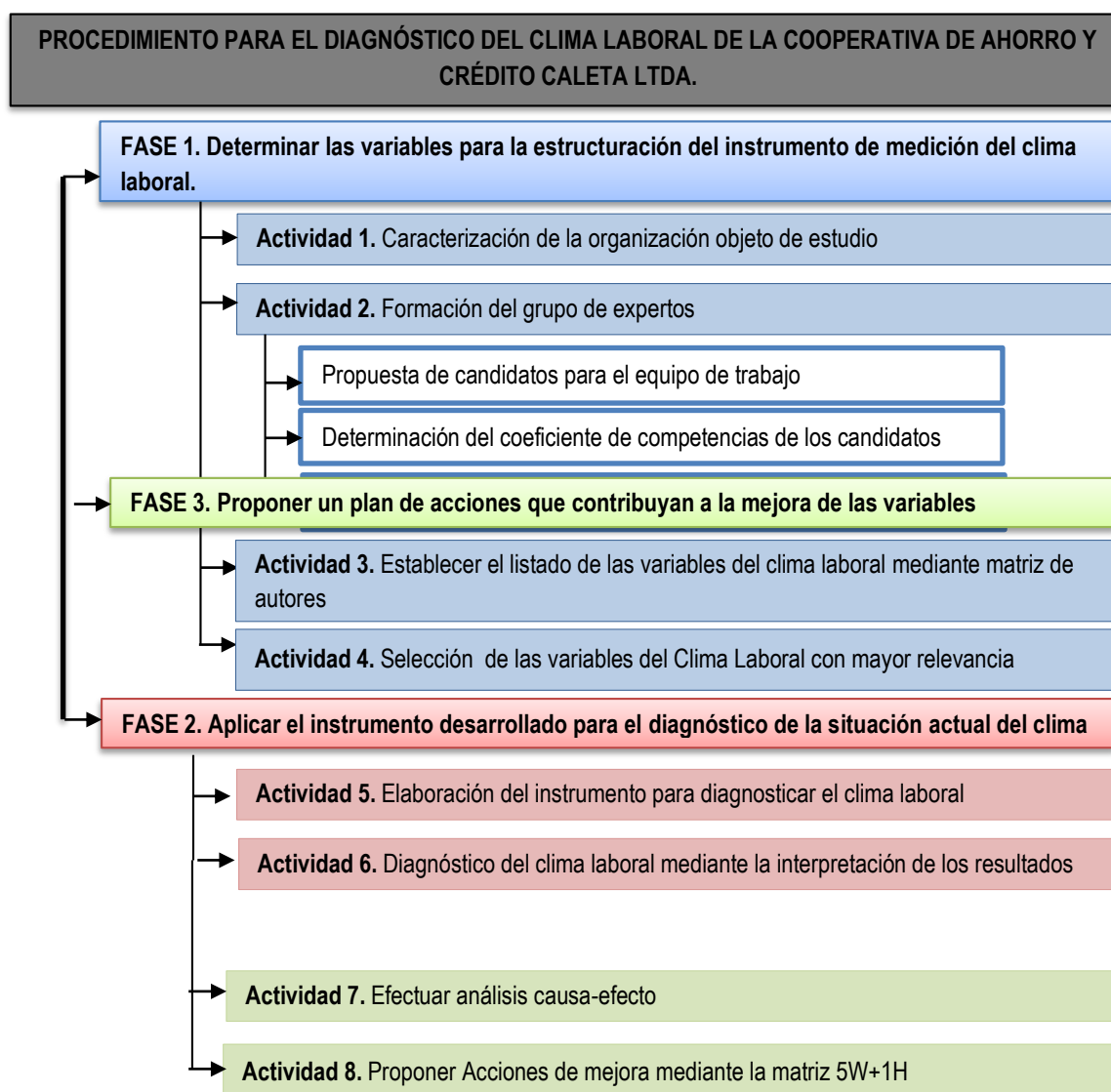


Figura 10. Procedimiento para el diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.
Elaboración: La autora de la investigación.

FASE I: Determinar las variables para la estructuración del instrumento de medición del clima laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito Calceta Limitada.

Para diagnosticar el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta limitada, se hizo necesaria la correspondiente:

- Caracterización de la institución, además, se procedió a la;
- Formación de un grupo de expertos donde se aplicó la metodología Delphi para definir la competencia de los individuos; aplicado el procedimiento, consecuentemente haciendo uso de la investigación bibliográfica y técnicas como la lluvia de ideas y matriz de autores (anexo 1), se estableció el listado de las variables para medir el clima laboral, y se determinaron aquellas con mayor relevancia para el estudio.

FASE II: Aplicar el instrumento desarrollado para el diagnóstico de la situación actual del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada.

- En la segunda etapa, se elaboró el instrumento para diagnosticar el clima laboral (encuesta), mismo que fue aplicado a un grupo de 31 trabajadores de la Cooperativa, los datos fueron procesado y tabulados, para el desarrollo del pertinente diagnóstico de las variables evaluadas mediante la presentación de gráficos (barra, circulo y radar) acompañados del respectivo análisis y síntesis.
- La pertinencia de esta fase es evaluar el desempeño del clima laboral haciendo uso de las herramientas, técnicas e instrumentos adecuados.

FASE III: Proponer un plan de acciones que contribuyan a la mejora de las variables relacionadas en el clima laboral en comportamiento insuficiente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada.

- Una vez obtenidos los resultados de manera entendible, clara y precisa se determinaron las deficiencias detectadas en la evaluación de las variables.
- Para lo cual se empleó la técnica de Ishikawa para mostrar de manera gráfica la relación entre las falencias y las causas que la originan.
- Posterior a ello, se elaboró el respectivo plan de mejora para dar respuesta a las deficiencias detectadas, robusteciendo las variables del clima laboral que manifestaban un desempeño desfavorable en la organización.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se detallan los resultados de la metodología y de los instrumentos aplicados mediante el análisis y síntesis de los mismos.

FASE I: Determinar las variables para la estructuración del instrumento de medición del clima laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito Calceta Limitada.

Actividad 1: Caracterización de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., tiene presencia desde el año 1966, trabaja en beneficio de la comunidad. Es una institución financiera local, brinda accesibilidad de servicios financieros a sus asociados generalmente microempresarios del sector rural, siendo un puntal fundamental en el desarrollo del cantón Bolívar, de la provincia de Manabí y del Ecuador. (Diario la Hora, 2012).

MISIÓN

Contribuir al desarrollo socioeconómico de los microempresarios y de la población en general de la provincia de Manabí y del país, a través de productos y servicios financieros sostenibles y de calidad con enfoque de responsabilidad social.

VISIÓN

Ser una institución especializada en micro finanzas, brindando servicios financieros de calidad, competitivos, eficientes y con rentabilidad mutua, impulsando el crecimiento socioeconómico de los sectores productivos de Manabí y del país.

VALORES CORPORATIVAS

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Equidad
- Solidaridad
- Respeto

ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA DE MANERA ORGANIZACIONAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada está conformada por la matriz, ubicada en la Ciudad de Calceta y sucursales en otros Cantones de la Provincia de Manabí, cuenta con 67 colaboradores, las funciones de administración se desarrollan en la agencia principal.

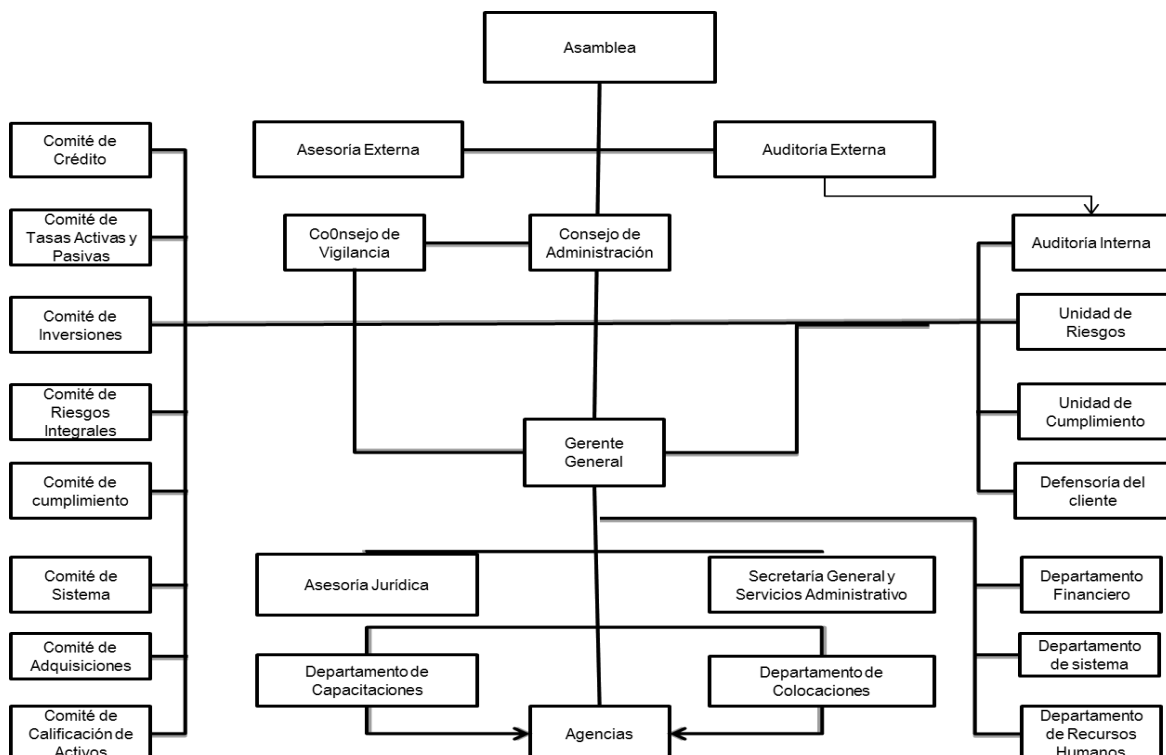


Figura 4.1. Esquema organizacional Coop. Calceta Ltda.

Fuente: Cooperativa Calceta Ltda (2017).

Actividad 2: Formación del grupo de expertos.

Se seleccionó un grupo de expertos compuesto por siete integrantes (anexo 1), a los cuales en primera instancia, se recopiló información básica para formar el perfil del grupo; posterior a ello, se realizó la evaluación previa de sus conocimientos con la finalidad de determinar el nivel de competencia haciendo uso de la ficha de evolución de expertos (ver anexo 1), y aplicando la metodología establecida por Méndez (2008).

Cuadro 4.1. Escala de valoración coeficiente de competencia

- Si $0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia **alto**.
- Si $0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia **medio**
- Si $K < 0,5$ coeficiente de competencia **bajo**.

Fuente: Méndez (2008)

La metodología aplicada determinó la viabilidad de integrar a los siete expertos en el grupo de trabajo, puesto que, generaron un coeficiente de competencia alto (ver cuadro 4.4).

Cuadro 4.2. Validación expertos con coeficiente alto

Expertos evaluados	K_c	K_a	K	K competencia
1	0,77	0,98	0,88	Alto
2	1,00	0,81	0,91	Alto
3	0,83	0,80	0,81	Alto
4	1,00	0,81	0,91	Alto
5	1,00	1,00	1,00	Alto
6	0,87	0,90	0,89	Alto
7	0,80	0,81	0,81	Alto
K_p			0,82	

Fuente: Expertos

Elaborado: La autora

Actividad 3: Establecer el listado de las variables del clima laboral.

El listado de las variables para la evaluación del clima laboral fue elaborado mediante una matriz de autores, considerando a: Paz y Marín (2014), Williams

(2013), Noriega y Pria (2011), Ministerio de salud del Perú (2009), Universidad de Alcalá de Henares, (1998), Katz y Kahn (1991), Evan (2001), Gibson y cols, (1987), Litwin y Stringer (1968), Pritchard y Karasick (1973) (ver matriz en anexo 2), las variables propuestas por los investigadores antes mencionados fueron sintetizadas en un grupo de 17 variables, aplicando para ello la técnica de la lluvia de ideas, las mismas se las puede identificar en el cuadro 4.5 y anexo 2.

Cuadro 4.3. Variables para la medición del clima laboral

VARIABLES	
- Propósito	- Empoderamiento
- Estructura	- Conflicto Y Cooperación
- Relaciones	- Desempeño
- Recompensas	- Innovación
- Liderazgo	- Apoyo
- Tecnología	- Estatus
- Participación	- Confort
- Conducta	- Procesos
- Remuneración	

Elaborado: La autora

Actividad 4: Selección de las variables del Clima Laboral con mayor relevancia en la empresa objeto de estudio.

Para cumplir con la actividad y el proceso de elaboración de la herramienta de diagnóstico, se estructuró una encuesta con las variables identificadas en el cuadro 4.5, las mismas fueron consultadas al grupo de expertos donde evaluaron aquellas con mayor relevancia en el clima organizacional de la Cooperativa Calceta, resultados que se detallados en el **cuadro 4.6**.

Cuadro 4.4. Validación de la variable mediante expertos

VARIABLES	EXPERTOS							TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7		
Propósito	5	5	5	5	5	5	5	35	Se acepta
Confort	4	5	4	4	5	5	4	31	
Relaciones	5	5	5	5	5	5	5	35	Se acepta
Innovación	4	5	4	4	5	5	4	31	
Liderazgo	5	5	5	5	5	5	5	35	Se acepta
Remuneración	4	5	4	4	5	5	4	31	
Participación	4	5	4	4	5	5	4	31	
Conducta	4	5	4	4	5	5	4	31	
Tecnología	5	5	5	5	5	5	5	35	Se acepta

Empoderamiento	4	5	4	4	5	5	4	31	
Conflicto y Cooperación	4	5	4	4	5	5	4	31	
Desempeño	4	4	4	4	5	5	4	30	
Recompensas	5	5	5	5	5	5	5	35	Se acepta
Apoyo	4	4	4	4	5	5	4	30	
Estatus	4	4	4	4	4	5	4	29	
Estructura	5	5	5	5	5	5	5	35	Se acepta
Procesos	3	4	4	4	4	5	4	28	

Fuente: experto

Elaborado: La autora

De las variables evaluadas, se identifica en el cuadro 4.6, aquellas con un consenso del 100% (35 puntos) de los expertos son: propósitos, relaciones, liderazgo, tecnología, recompensas y estructura (ver cuadro 4.7).

Cuadro 4.5. Variables seleccionadas para la medición del clima laboral

Variabes	Pregunta	Objetivo
Propósito	1-3	Identifica el compromiso de las personas con la organización y el grado en que esta informa a su personal.
Estructura	4-7	Analiza si las condiciones físicas, lineamientos, procesos y políticas son adecuados.
Relaciones	8-11	Establece si los medios de información, los procesos de comunicación, sistemas formales y las relaciones intralaborales, se efectúan de forma efectiva.
Recompensas	12-16	Identifica si el personal percibe que su esfuerzo, desempeño y compromiso son recompensados y reconocidos.
Liderazgo	17-21	Grado en que los mandos superiores impulsan el desarrollo de las habilidades del personal, creando un ambiente de cooperación, participación e integración organizacional.
Tecnología	22-25	Grado en que la organización emplea, evalúa y actualiza los medios tecnológicos.

Elaborado: La autora

Fuente: experto

FASE II: Aplicar el instrumento desarrollado para el diagnóstico de la situación actual del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada.

Actividad 5: Elaboración del instrumento para diagnosticar el clima laboral

Se elaboraron una serie de preguntas para evaluar cada variable incluida en la encuesta, misma que se detalla en el **anexo 3**. Mediante una búsqueda bibliográfica, se estructuró la herramienta de evaluación final, tomando de referencia el estudio de Peña (2013), dirigido al diagnóstico del clima laboral.

Actividad 6: Diagnóstico del clima laboral mediante la interpretación de los resultados

Posterior a la aplicación de la herramienta a un grupo de 31 empleados de las diferentes áreas que conforman la estructura organizacional de la Cooperativa, seleccionados de forma aleatoria, vinculados al proceso administrativo de la organización, se aplicó un muestreo por conveniencia, considerando en la evaluación aquellos que se encontraban en la matriz durante la visita programada, se incluyó una escala de valoración, interpretada de la siguiente forma:

5 = Muy de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Neutro

2 = En desacuerdo

1 = Muy desacuerdo.

TENDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

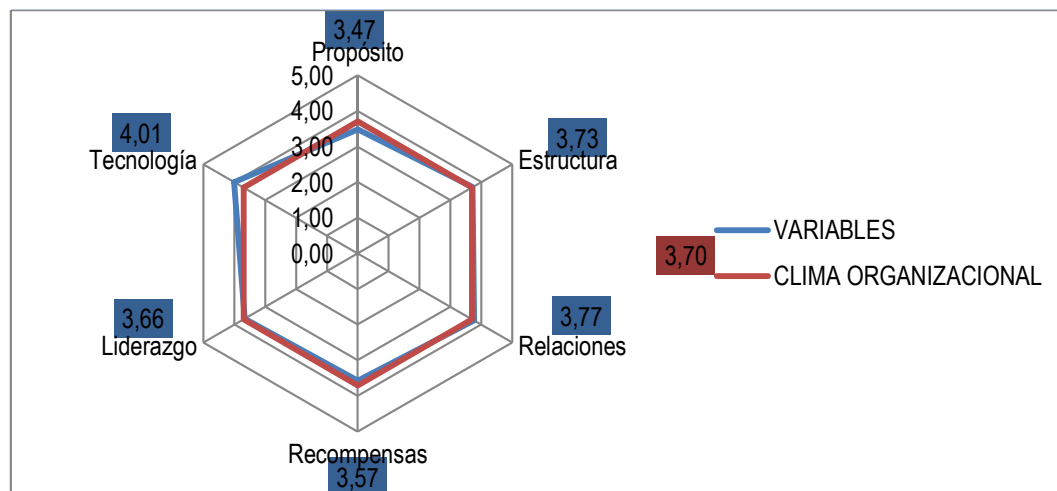


Gráfico 4.1. Variables del clima organizacional

Elaborado por: La autora

Fuente: encuesta

El gráfico 4.1, identifica el nivel de satisfacción de los empleados con el clima organizacional de la Cooperativa y los valores promedios correspondiente a cada variable evaluada. De los resultados obtenidos, se observa que el clima laboral presenta un promedio de 3,70, lo que indica un nivel regular; evidenciándose inconformidad por parte de los empleados encuestados en cuanto a la variable propósito (3,47), estructura (3,73), relaciones (3,77), recompensas (3,57) y liderazgo (3,66); puesto que, se ubican en un nivel de cumplimiento regular; la variable con mejor valoración corresponde a tecnología (4,01), presenta un nivel satisfactorio de adecuación dentro de las instalaciones.

EVALUACIÓN POR VARIABLES

VARIABLE: Propósito

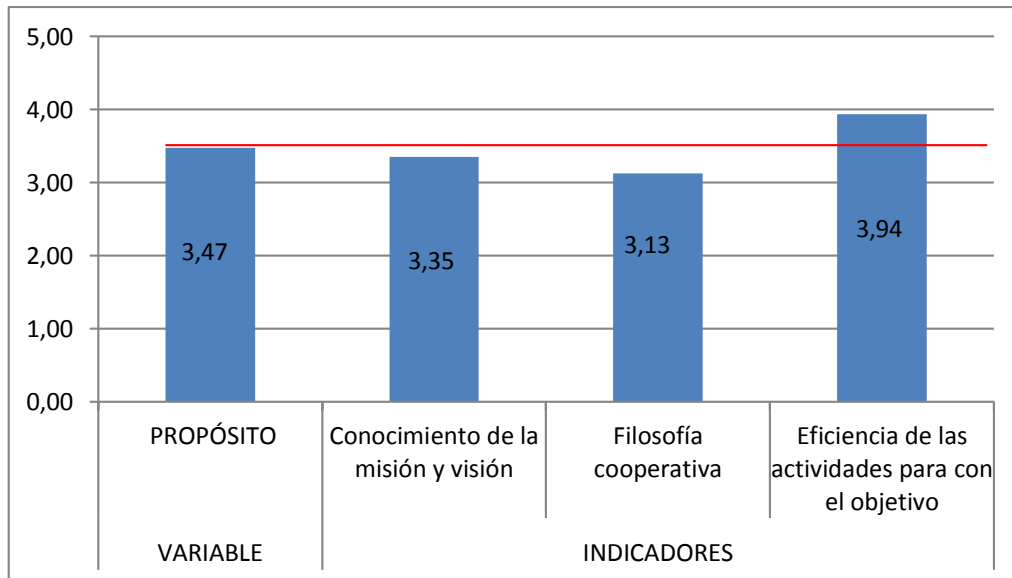


Gráfico 4.2. Variable del clima organizacional, Propósito

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

La variable propósito tiene un nivel de cumplimiento regular con valor promedio de 3,47 evidencia desconocimiento de la misión y visión de la organización, la filosofía cooperativa, y deficiencias persistentes en las actividades para el cumplimiento de los objetivos planteados; sin embargo, se puede observar que el último indicador analizado presenta el valor promedio más alto (3,94) de entre las tres preguntas planteadas. Los resultados muestran un alto índice de desconocimiento en cuanto a planificación estratégica por parte de los empleados.

Pregunta 1: ¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?

Cuadro 4.6. Conocimiento de la misión y visión

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	15	48%
De acuerdo	3	10%
Neutro	1	3%
En desacuerdo	2	7%
Muy en desacuerdo	10	32%
+	31	100%

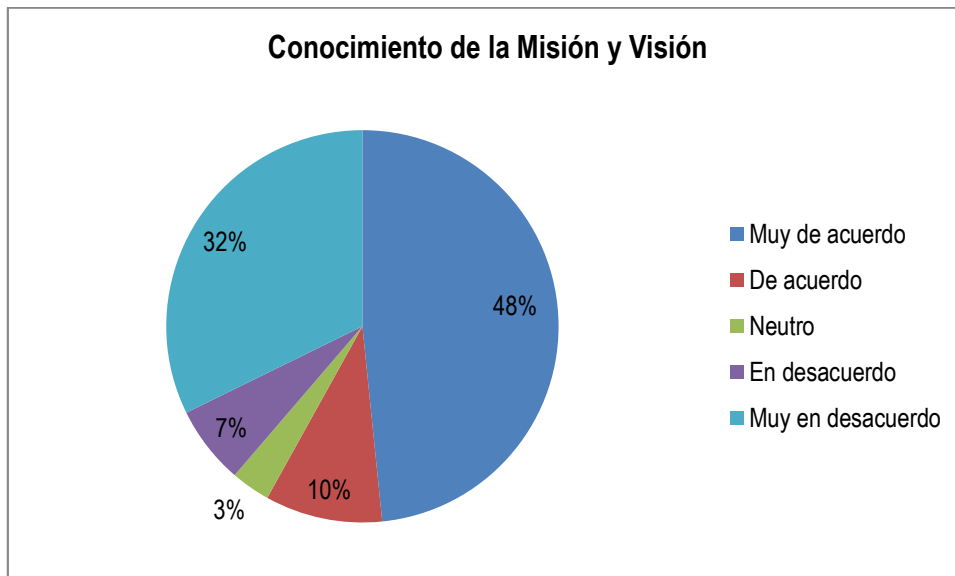


Gráfico 4.3. Conocimiento de la misión y visión

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

De 31 empleados perteneciente a la nómina laboral de la Cooperativa Calceta Ltda, conocen la misión y visión de la organización el 48%, estando estos muy de acuerdo, seguido del 10% con de acuerdo, aquel grupo que se encuentra con respuestas neutra, en desacuerdo y muy en desacuerdo corresponde al 42%, evidenciando ello, un elevado número del equipo de trabajo no tienen pleno conocimiento de la razón de ser y los logros a alcanzar.

Pregunta 2: ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la Cooperativa?

Cuadro 4.7. Conocimiento de la filosofía

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	12	39%
De acuerdo	4	13%
Neutro	2	6%
En desacuerdo	2	6%
Muy en desacuerdo	11	36%
+	31	100%

Fuente: La autora

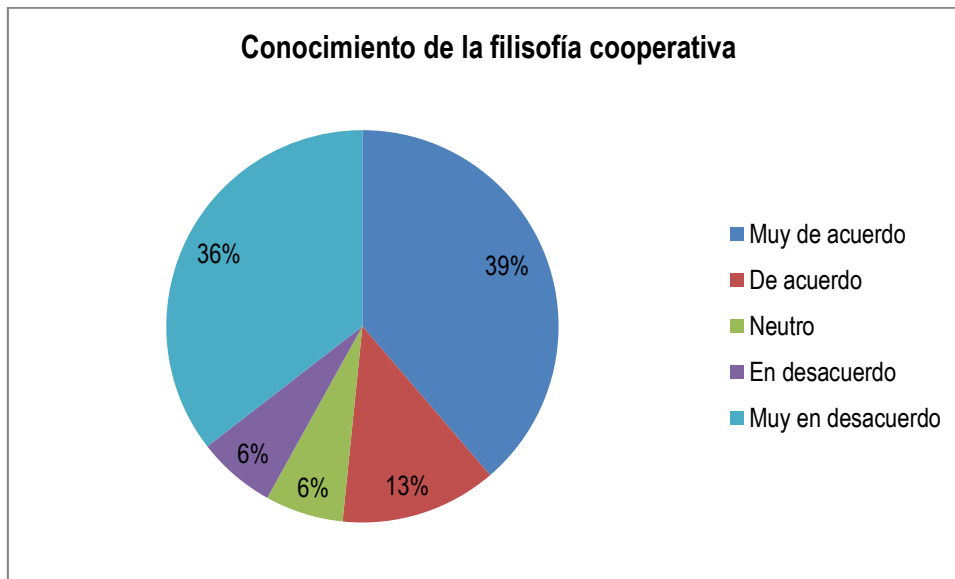


Gráfico 4.4. Conocimiento de la filosofía como Cooperativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Los resultados del gráfico 4.4, muestran las limitadas acciones para dar a conocer a los empleados, el propósito que se tiene como organización, el 36% con respuesta de muy en desacuerdo, 6% en desacuerdo y 6% con respuestas neutra, corresponden en conjunto al 48% del personal que desconocen la filosofía de la organización; por otra parte, el 13% está de acuerdo y el 39% muy de acuerdo de conocerla.

Pregunta 3: ¿Cree usted que las actividades que se realiza conlleva al cumplimiento de los objetivos de la Institución?

Cuadro 4.8. Eficiencia de las actividades

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	15	48%
De acuerdo	5	16%
Neutro	7	23%
En desacuerdo	2	6%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

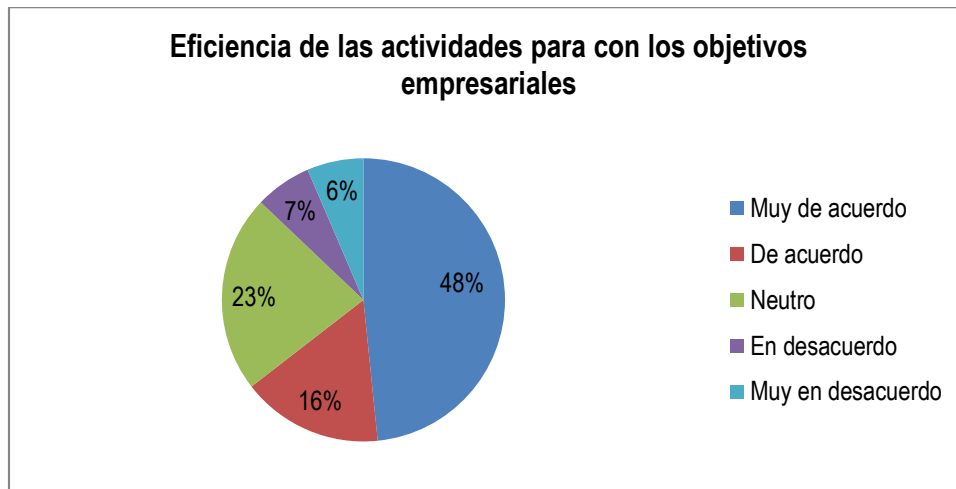


Gráfico 4.5. Eficiencia de las actividades

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Referente a si consideran eficientes las actividades desempeñadas como grupo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos, el 48% está muy de acuerdo, el 16% de acuerdo, el 23% se abstuvo de generar una respuesta en contra o a favor de la organización, mientras el 7% está en desacuerdo y el 6% muy en desacuerdo, los resultados muestran una relación regular de las actividades delegadas con los objetivos empresariales.

VARIABLE: Estructura

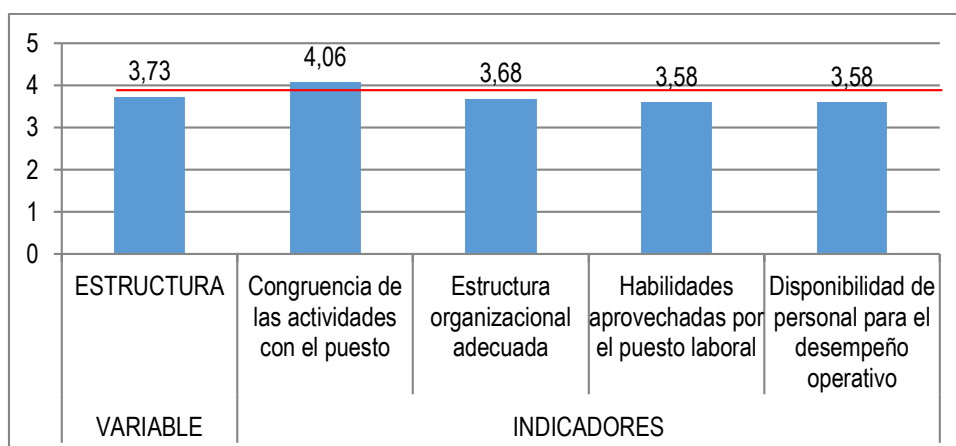


Gráfico 4.6. Variable del clima organizacional, Estructura

Fuente: Encuesta

La variable estructura presenta nivel de cumplimiento regular en cuanto a la evaluación para determinar si la estructura organizacional es adecuada (3,68), si las habilidades son aprovechadas por el puesto que ocupan (3,58) y si existe personal disponible para el desempeño operativo (3,58), en los tres indicadores se observa un elevado índice de respuestas neutras, es decir, consideran no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo del cumplimiento dentro de la Cooperativa, añadido a ellos, según sus criterios, son áreas que se pueden mejorar para el bienestar de los clientes internos y externos. Por otra parte, la congruencia de las actividades con el puesto desempeñado presenta buena planificación con un promedio de 4,06, que a pesar de encontrarse por encima de las demás valoraciones, al formar parte de la planificación estratégica, el promedio debe alcanzar niveles óptimos, notándose por tanto deficiente aporte al clima organizacional.

Pregunta 4: ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

Cuadro 4.9. Congruencias actividades-puesto

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	12	39%
De acuerdo	9	29%
Neutro	10	32%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

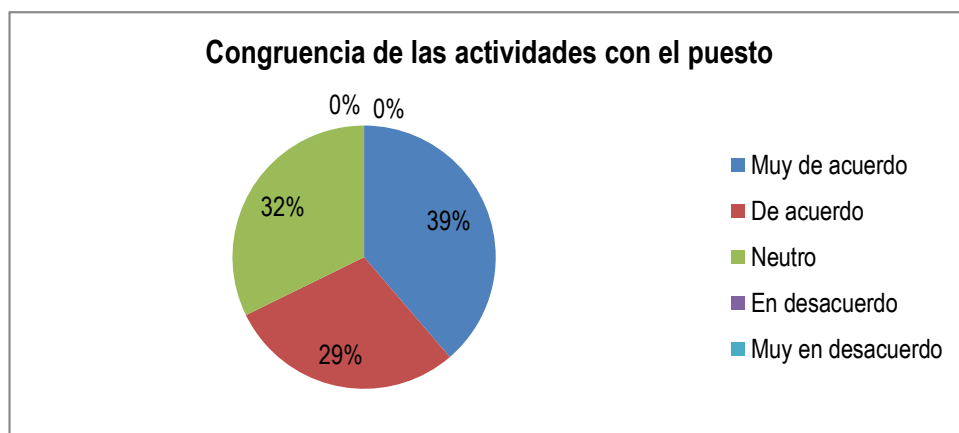


Gráfico 4.7. Congruencia de las actividades con el puesto
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Los datos obtenidos en esta pregunta demuestran que, el 39% está muy de acuerdo, el 29% de acuerdo, mientras el 32%, presenta respuestas en el indicador neutro, encontrándose este grupo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en cuanto a las opciones en desacuerdo y muy en desacuerdo, no presentan valoración alguna.

Pregunta 5: ¿La división de las áreas de trabajo es adecuada para el buen funcionamiento de la Cooperativa?

Cuadro 4.10. Estructura organizacional adecuada

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	11	36%
De acuerdo	5	16%
Neutro	11	36%
En desacuerdo	2	6%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

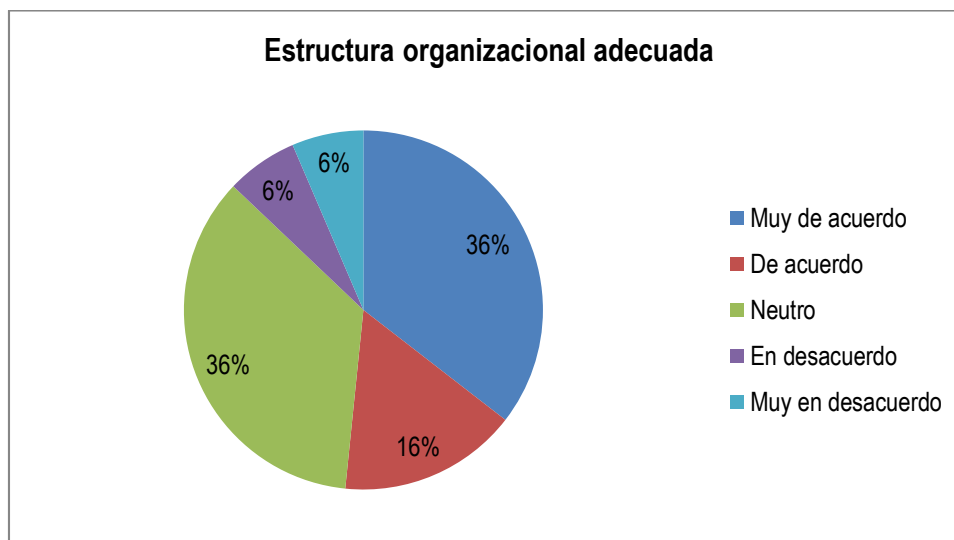


Gráfico 4.8. Estructura organizacional adecuada

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

La pregunta cinco de la variable estructura presenta un 36% muy de acuerdo, el 16% de acuerdo, y el 36% neutro, este grupo se encuentra satisfecho con el área de trabajo; por otra parte el 6% representa a empleados con respuestas en

desacuerdo y muy en desacuerdo con la distribución estructural de las áreas laboral, indicando además que no se sienten totalmente a gusto, afectando ello su perspectiva del buen clima laboral.

Pregunta 6: ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

Cuadro 4.11. Habilidades aprovechadas por el puesto

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	10	32%
De acuerdo	5	16%
Neutro	11	35%
En desacuerdo	3	10%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

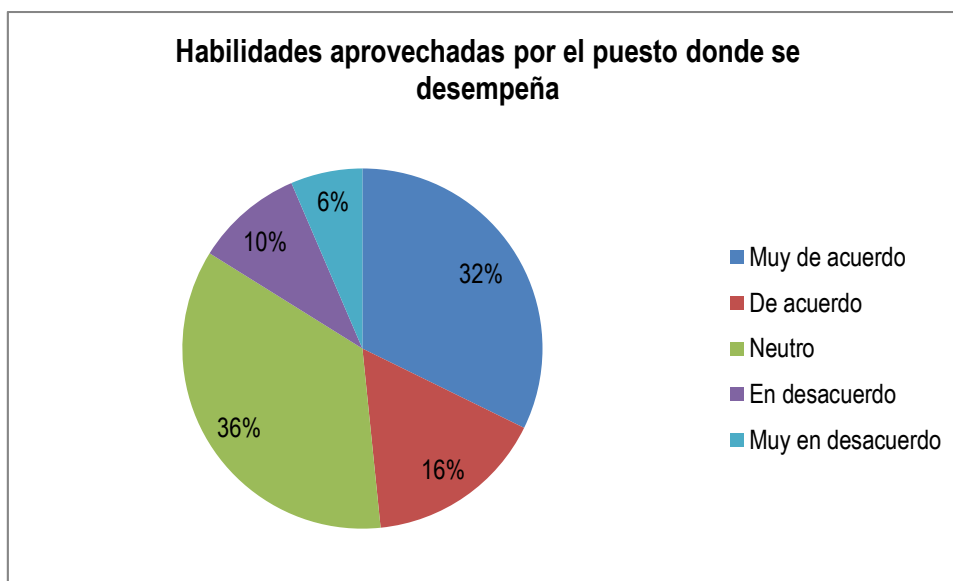


Gráfico 4.9. Habilidades aprovechadas por el puesto

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

El gráfico 4.9 muestra los resultados de la evaluación a empleados para identificar si su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades, evidenciando que el 32% está muy de acuerdo, el 16% de acuerdo, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en cuanto al grupo que considera, el puesto que ocupan limitan

sus aptitudes corresponde al 16%, distribuido el 10% en desacuerdo y el 6% muy en desacuerdo.

Pregunta 7: ¿El personal con el que cuenta la Cooperativa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

Cuadro 4.12. Disponibilidad de personal

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	8	26%
De acuerdo	8	26%
Neutro	10	32%
En desacuerdo	4	13%
Muy en desacuerdo	1	3%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

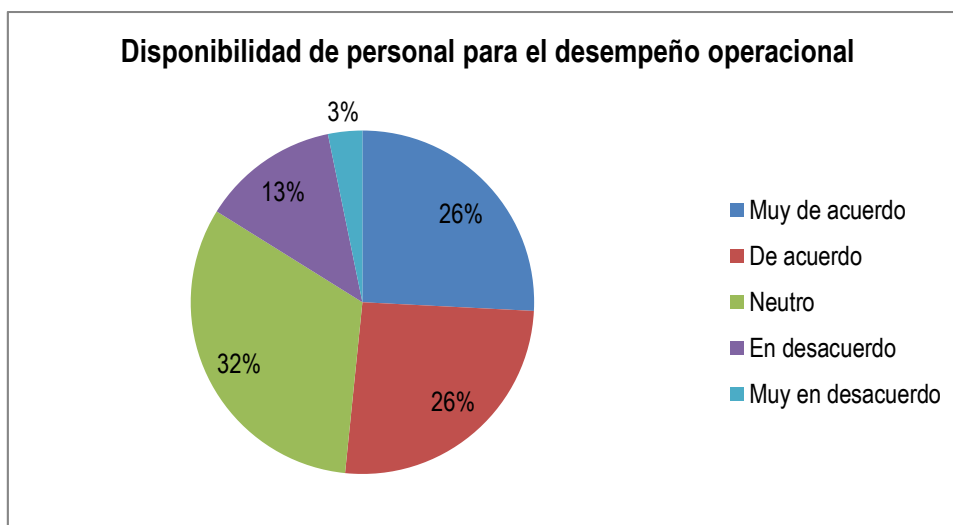


Gráfico 4.10. Disponibilidad de personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

En la pregunta siete de la variable estructura, se analiza si el personal con el que cuenta la Cooperativa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones, de los resultados se puede determinar que el 26% está muy de acuerdo, seguido de un 26% de acuerdo, el 32% generó respuestas neutras; en cuanto a respuestas negativas se generaron 13% en desacuerdo y 3% muy en desacuerdo.

VARIABLES: Relaciones

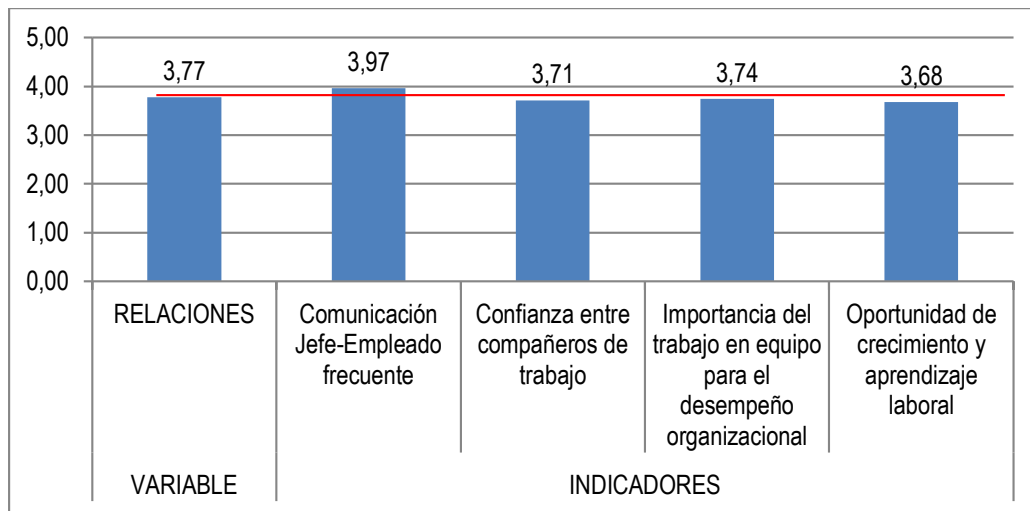


Gráfico 4.11. Variable del clima organizacional, Relaciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

En la Cooperativa Calceta, las relaciones se perciben con un nivel de satisfacción regular, la comunicación jefe empleado presenta un buen desempeño dentro de las actividades desempeñadas, su valor promedio corresponde a 3,97; en cuanto a la confianza entre compañeros (3,71), trabajo en equipo (3,74), a pesar de tener promedios aceptables, denota la falta de liderazgo hacia la gestión de actividades que establezcan vínculos dentro de la organización entre el personal; por otra parte en cuanto a la oportunidad de crecimiento y aprendizaje laboral con un valor promedio de 3,68, un grupo de colaboradores expresan que los procesos de capacitación para reforzar los conocimientos tienen poca planificación y no se les ha presentado por parte de la institución algún programa que impulse su crecimiento profesional.

Pregunta 8. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?

Cuadro 4.13. Frecuencia, comunicación Jefe-Empleado

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	17	55%
De acuerdo	2	6%
Neutro	8	26%
En desacuerdo	2	6%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

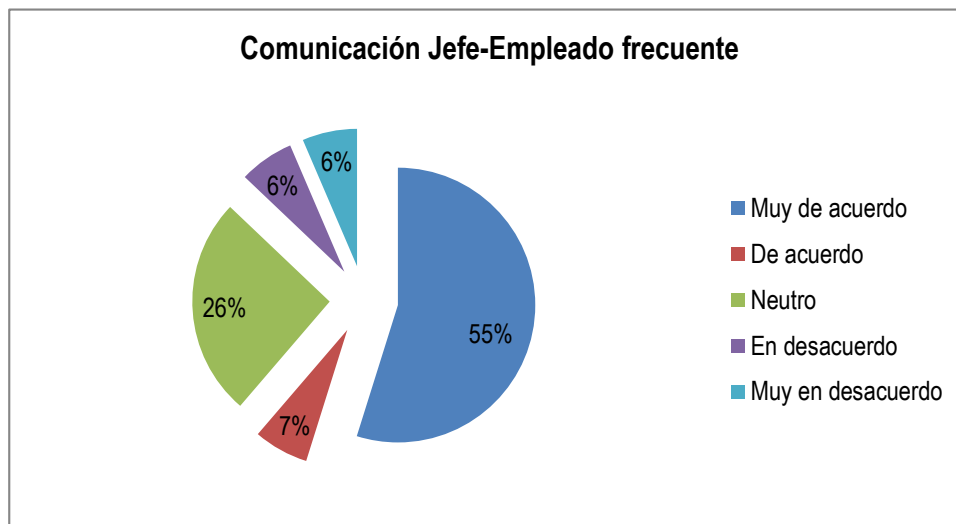


Gráfico 4.12. Frecuencia, comunicación Jefe-Empleado

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

La comunicación Jefe-empleado goza de resultados aceptables, pudiéndose considerar las valoraciones positivas para con la pregunta 8, correspondiente a la variable relaciones, el 55% se encuentra muy de acuerdo, el 7% de acuerdo, mientras el 26% generó respuestas neutras; por otra parte el 6% con respuestas en desacuerdo y muy en desacuerdo, expresan tener una comunicación poco fluida con los directivos de la Cooperativa.

Pregunta 9. ¿La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena?

Cuadro 4.14. Prevalencia de la confianza entre compañeros de trabajo

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	9	29%
De acuerdo	9	29%
Neutro	9	29%
En desacuerdo	3	10%
Muy en desacuerdo	1	3%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

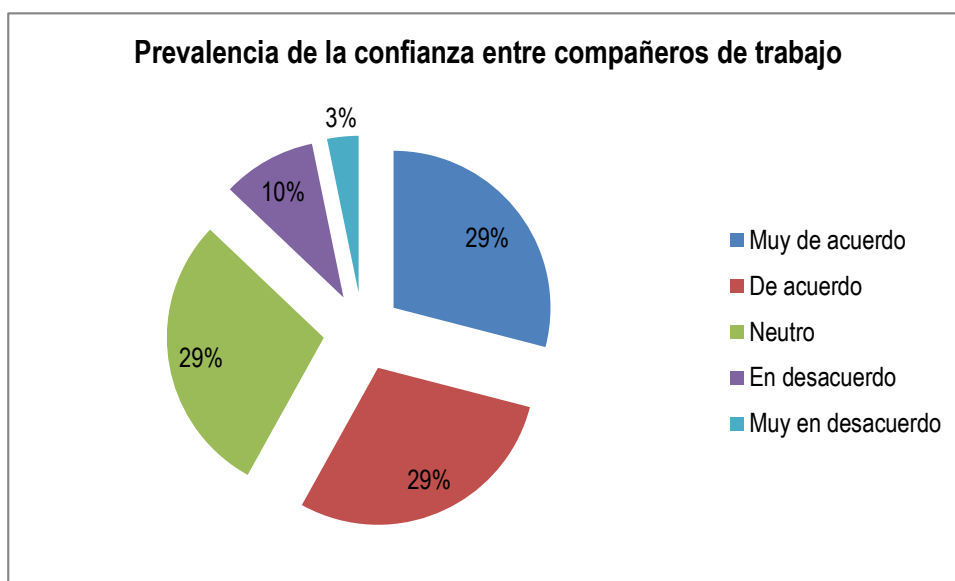


Gráfico 4.13. Prevalencia de la confianza entre compañeros de trabajo
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

En cuanto a la confianza entre compañeros de trabajo, existe dispersión de respuestas por parte de los trabajadores encuestados, dado que, el 29% está muy de acuerdo, de igual manera otro 29%, se encuentra de acuerdo; en cuanto a las respuestas neutras, un 29%, el 10%, se sitúa en desacuerdo y un 3% como muy en desacuerdo, los resultados evidencian que las relaciones intralaborales, no son un factor de fortaleza distintivo de la cooperativa, puesto que, al sumar los porcentajes considerados como negativos para la pregunta planteada, esta lo conforman el 42% (se genera al sumar las opciones: muy en desacuerdo 3%, en desacuerdo 10% y neutro 29%) de los encuestados, evidenciando la falta de integración entre todos los colaboradores de la organización.

Pregunta 10. ¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas?

Cuadro 4.15. Trabajo en equipo como factor para el desempeño organizacional

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	13	42%
De acuerdo	4	13%
Neutro	9	29%
En desacuerdo	3	10%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

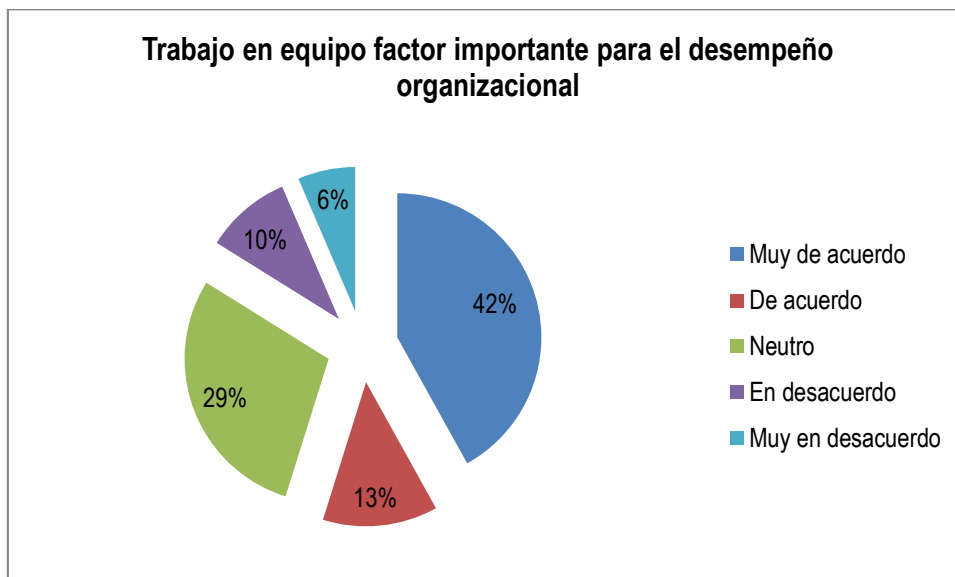


Gráfico 4.13. Trabajo en equipo como factor para el desempeño organizacional

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Evaluando si es importante el trabajo en equipo dentro del campo laboral de la Cooperativa Calceta, según la opinión de los empleados, el 42% está muy de acuerdo, el 13% de acuerdo, por otra parte el 29, 10 y 6% con respuestas neutras, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (respectivamente), consideran que el colaborar con los demás compañeros de trabajo no es indispensable para desempeñar sus funciones.

Pregunta 11. ¿La Cooperativa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Cuadro 4.16. Oportunidad de aprendizaje y crecimiento laboral otorgada por la organización.

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	13	42%
De acuerdo	2	6%
Neutro	11	35%
En desacuerdo	3	10%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

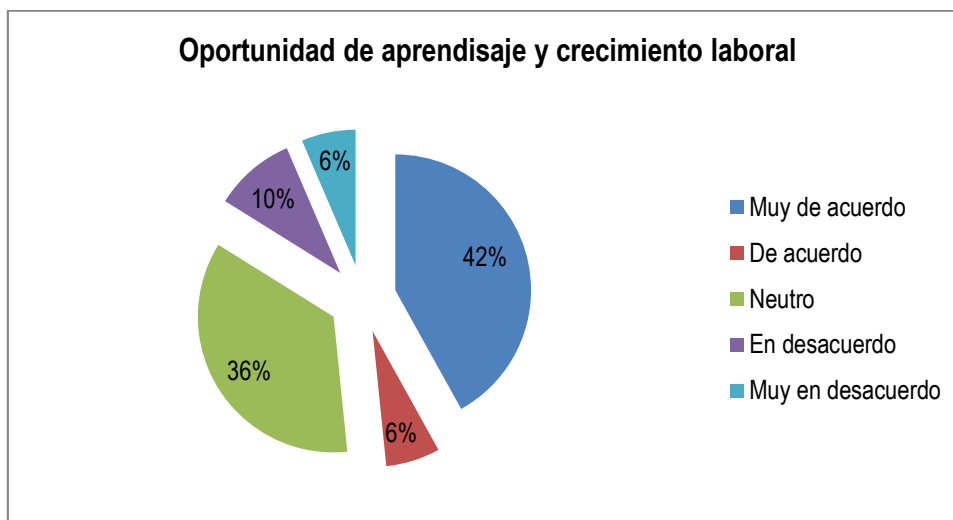


Gráfico 4.14. Oportunidad de aprendizaje y crecimiento laboral otorgada por la organización.

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

La pregunta 11, correspondiente a la variable Relaciones, evaluó si la cooperativa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, los resultados expuestos en el gráfico 4.14 evidencian que el 42% está muy de acuerdo, el 6% de acuerdo, un 36% identificó su respuesta como neutra, el 10% se encuentra en desacuerdo y un 6% muy en desacuerdo, la prevalencia de respuestas neutras, en desacuerdo y muy en desacuerdo, deja entrever, que la planificación de procesos para apoyar el desarrollo de los empleados presentan deficiencias.

VARIABLES: Recompensas

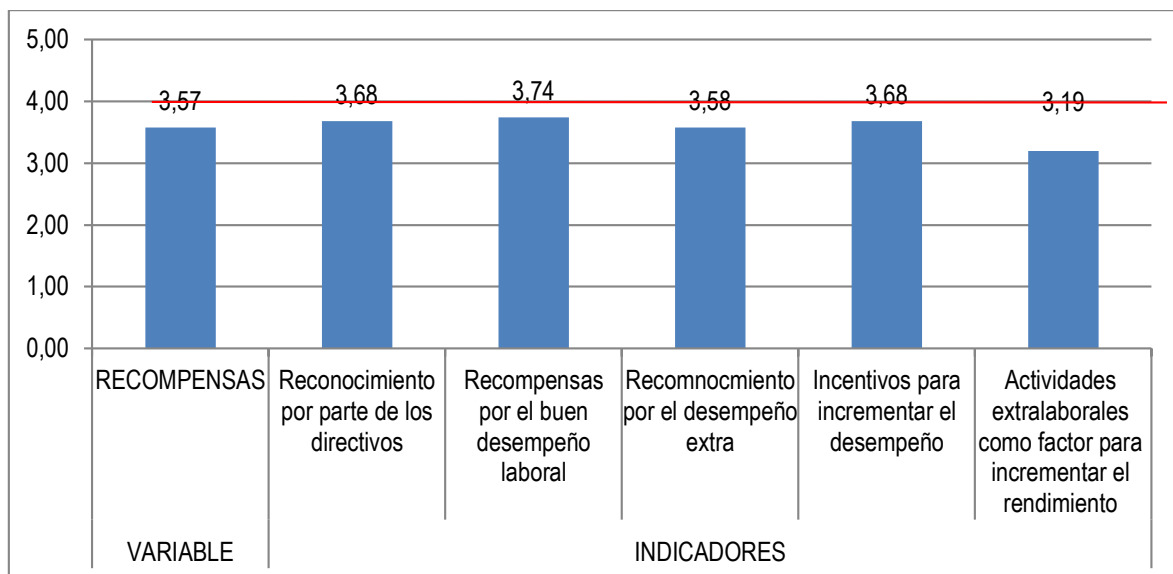


Gráfico 4.15. Variable del clima organizacional, Recompensas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

En cuanto a los valores promedio identificados en el gráfico 4.15, los reconocimientos presentan un promedio de 3,68, las recompensas 3,74, los reconocimientos a la labor extra 3,58, los incentivos 3,68 y el incremento del rendimiento mediante actividades extra laborales 3,19. Se encontró que en la Cooperativa Calceta la variable recompensas es medianamente satisfactoria, habiéndose analizado los indicadores propuestos, se puede atribuir las deficiencias presentadas a la falta de reconocimientos por parte de los directivos, se carece de un programa de recompensas, que premie la excelencia de las labores desempeñadas, el trabajo y esfuerzo extra otorgado a la organización; además las actividades extra laborales, no representan un factor para incrementar el rendimiento; puesto que, ciertos grupos dentro de la organización al observar la falta de incentivos, reducen su compromiso por realizar actividades extras a las que demanda sus funciones diarias.

Pregunta 12. ¿Recibe elogios frecuentemente por parte de los directivos?

Cuadro 4.17. Reconocimiento Directivos-Epleado

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	6	19%
De acuerdo	12	39%
Neutro	10	32%
En desacuerdo	3	10%
Muy en desacuerdo	0	0%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

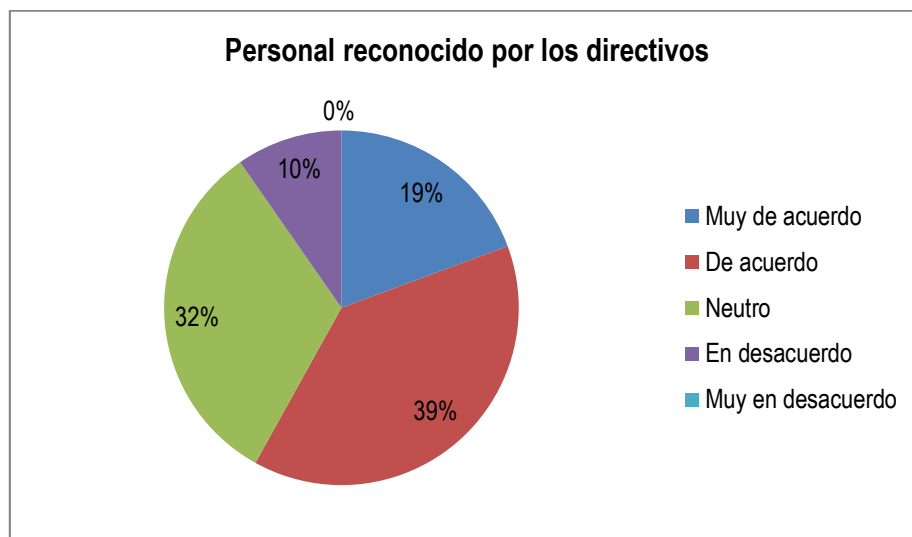


Gráfico 4.16. Reconocimiento Jefe-Epleado

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

De los 31 colaboradores de la Cooperativa Calceta encuestados, identifican asertivamente haber recibido elogios por parte de los directivos 18 trabajadores, de los cuales 6 correspondiente al 19%, marcaron la pregunta con muy de acuerdo y 12 (representan el 39% de las respuestas) de acuerdo; las demás respuesta se pueden atribuir como negativas, identificándose un 32% neutras y 10% en desacuerdo.

Pregunta 13. ¿La Cooperativa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho?

Cuadro 4.18. Recompensa al trabajo bien realizado

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	8	26%
De acuerdo	12	39%
Neutro	7	23%
En desacuerdo	3	10%
Muy en desacuerdo	1	3%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

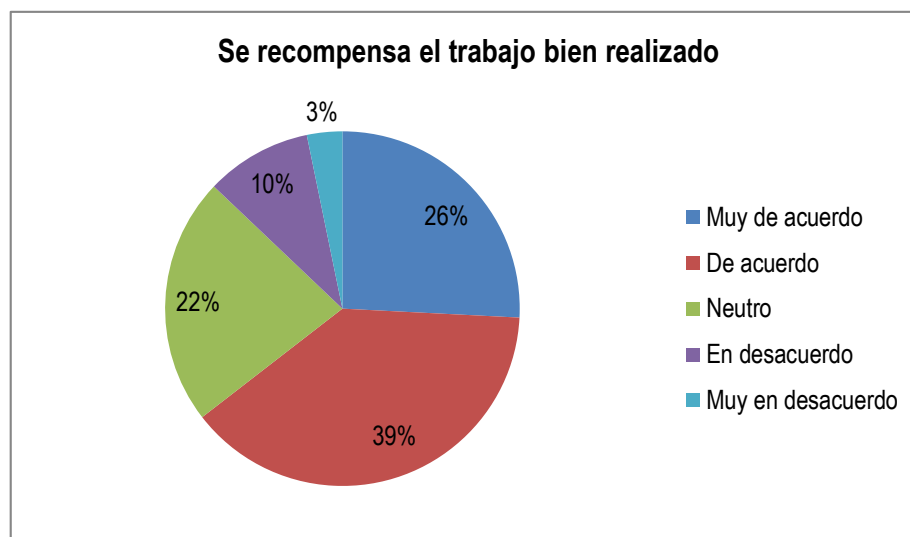


Gráfico 4.17. Recompensa al trabajo bien realizado

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

En lo que respecta a si la cooperativa recompensa el trabajo bien realizado, un 26% valoró la pregunta con muy de acuerdo, el 39% de acuerdo y el 22% presenta respuestas neutras, mientras un número reducido de trabajadores identificaron no haber sido recompensados por su buena labor, correspondiente a un 10% en desacuerdo y 3% muy en desacuerdo, lo cual idéntica la falta de planificación para entregar de manera igualitaria los reconocimientos a todos los empleados que se lo merezcan.

Pregunta 14. ¿Ha recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de parte suya?

Cuadro 4.19. Reconocimientos por el esfuerzo extra aportado

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	5	16%
De acuerdo	11	35%
Neutro	12	39%
En desacuerdo	3	10%
Muy en desacuerdo	0	0%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

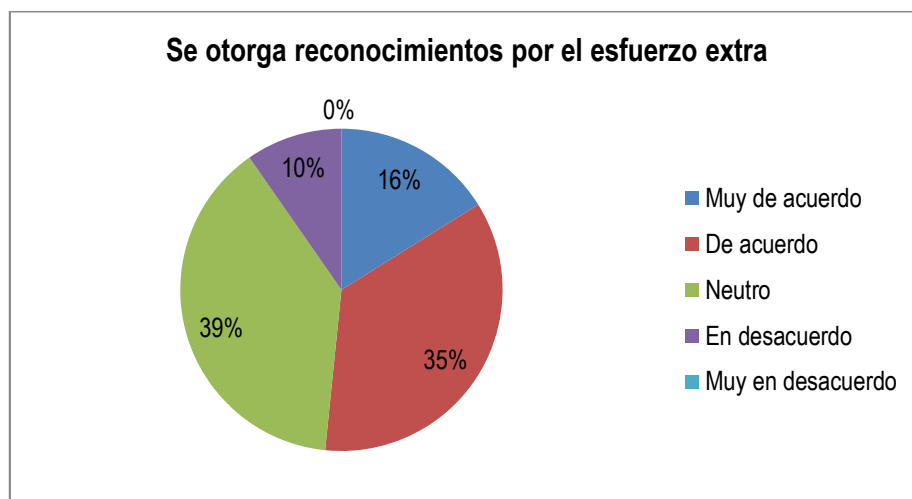


Gráfico 4.18. Reconocimiento por el esfuerzo extra aportado

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

En el gráfico 4.18, se muestra los porcentajes a las respuestas de los encuestados, identificándose si se reconoce su esfuerzo extra, mencionaron estar muy de acuerdo el 16% y de acuerdo el 35%, sin embargo a pesar de haberse generado valoraciones positivas para la pregunta, un elevado grupo considera lo contrario al otorgar respuestas neutras en un 39%, añadido a ello, el 10% está en desacuerdo, al opinar que falta valoración por los aportes otorgados a la cooperativa.

Pregunta 15. ¿La Cooperativa ofrece incentivos para incrementar sus desempeños?

Cuadro 4.20. Reconocimientos para incentivar el desempeño

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	8	26%
De acuerdo	10	32%
Neutro	8	26%
En desacuerdo	5	16%
Muy en desacuerdo	0	0%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

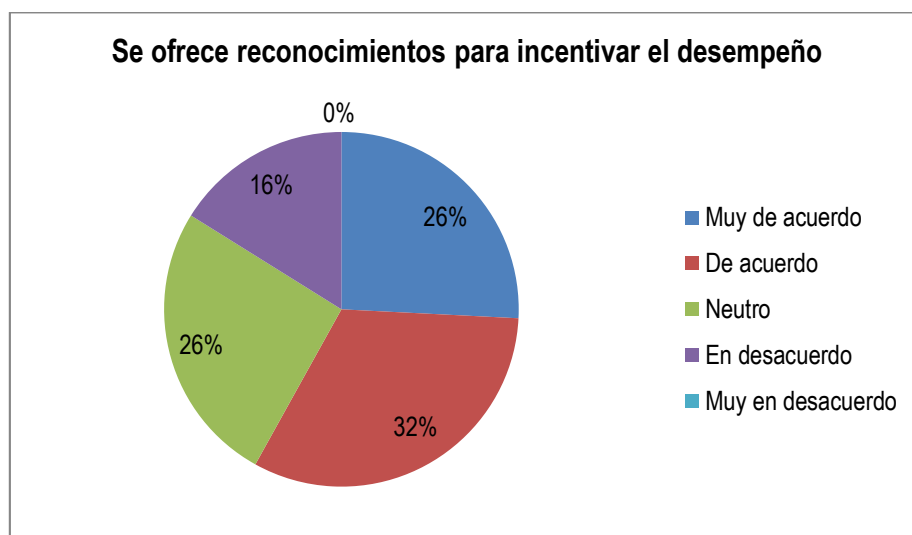


Gráfico 4.19. Reconocimiento por el esfuerzo extra aportado

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Los trabajadores de la Cooperativa se encuentran en un 26% muy de acuerdo y 32% de acuerdo, afirmando que la cooperativa otorga incentivos para impulsar su desempeño laboral, el 26% respondió neutro; es decir por no estar de acuerdo en que se otorguen o por nunca haberlos recibidos, así mismo un 16% se identificaron en desacuerdo, considerando, no se ofrecen este tipo de reconocimiento por parte de la organización.

Pregunta 16. ¿Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extra laborales que puede brindar la Cooperativa?

Cuadro 4.21. Actividades extra-laborales como factor para incrementar la productividad

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	4	13%
De acuerdo	7	23%
Neutro	13	42%
En desacuerdo	5	16%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

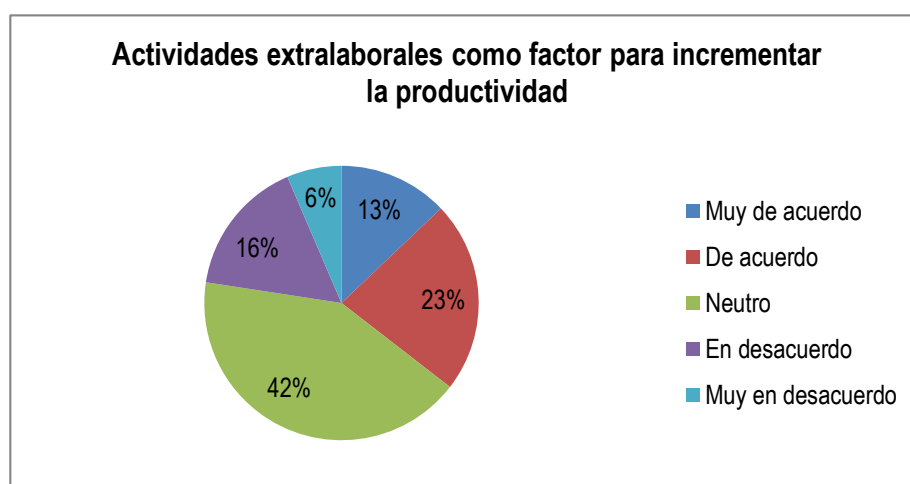


Gráfico 4.20. Actividades extra-laborales como factor para incrementar la productividad

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

En la pregunta 16 de la variable recompensa, donde se evalúa si uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extra laborales en la Cooperativa; se evidencia una elevada tendencia hacia las respuestas “Neutro” con un porcentaje del 42%, se debe a que los empleados inhiben las demás opciones por dejar de generar una calificación con valoración positiva o negativa para los resultados, implicando dificultad en el análisis; por otra parte, se denota un 16% de respuestas en desacuerdo y 6% en muy en desacuerdo, mostrando que los empleados se abstienen de generar actividades extras, puesto que no les genera ningún beneficio; sintiendo además no tener la obligación de desempeñar funciones adicionales a las que demanda su puesto.

VARIABLES: Liderazgo

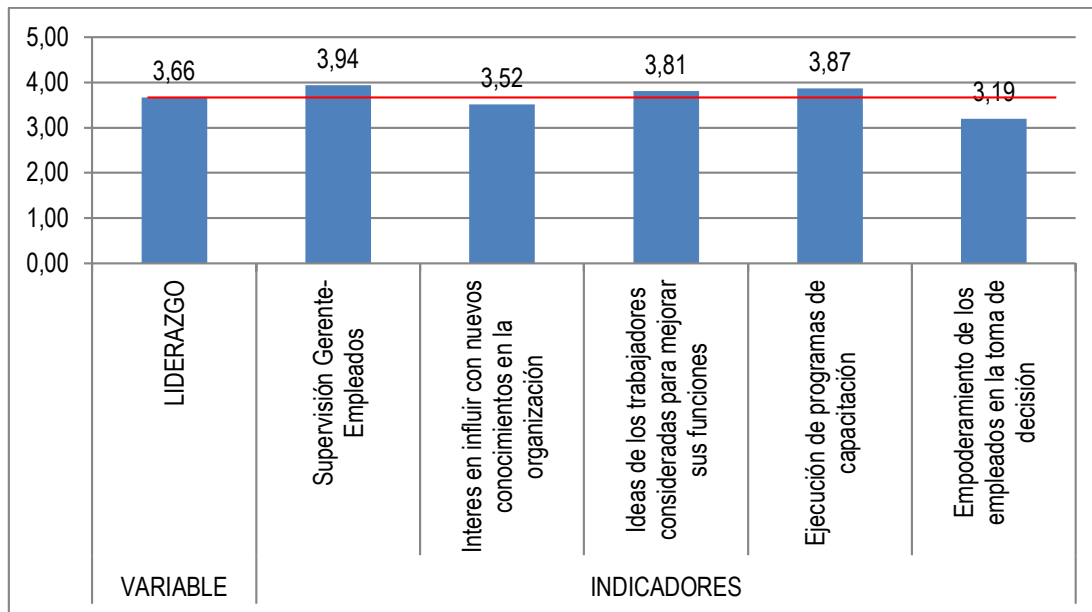


Gráfico 4.21. Variable del clima organizacional, Liderazgo

Fuente: La autora

El análisis de la variable Liderazgo abordó indicadores como: Supervisión gerente-empleado (3,94), interés de influir con nuevos conocimiento (3,52), mejora de las funciones mediante el empoderamiento (3,81), programas de capacitación (3,87) y toma de decisión de los empleados (3,19). Valoraciones que se muestran en el gráfico 4.20, el liderazgo de la Cooperativa se encuentra en un nivel regular, siendo percibido por los trabajadores como medianamente satisfactorio. El ítem con menor valoración es el empoderamiento otorgado a los empleados con un valor promedio de 3,19, se encuentra próximo a descender en niveles inaceptables para la organización, evidenciando la poca libertad otorgada por los directivos en la toma de decisiones, que se dificulta al ser una entidad de índole financiera, requiriendo ser analizadas las ideas a ejecutar.

La supervisión gerente empleado con promedio de 3,94 a pesar de tener la valoración más alta, no deja de interpretarse la presencia del director ante sus empleados como un evento no frecuente al igual que las capacitaciones, así mismo las opiniones para mejorar el área de trabajo no son muy bien recibidas, lo cual

perjudica el interés de los trabajadores por aportar nuevos conocimientos en la organización.

Pregunta 17. ¿El gerente supervisa las actividades que realizan los empleados?

Cuadro 4.22. Supervisión actividades, gerente-empleados

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	12	39%
De acuerdo	12	39%
Neutro	2	6%
En desacuerdo	3	10%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

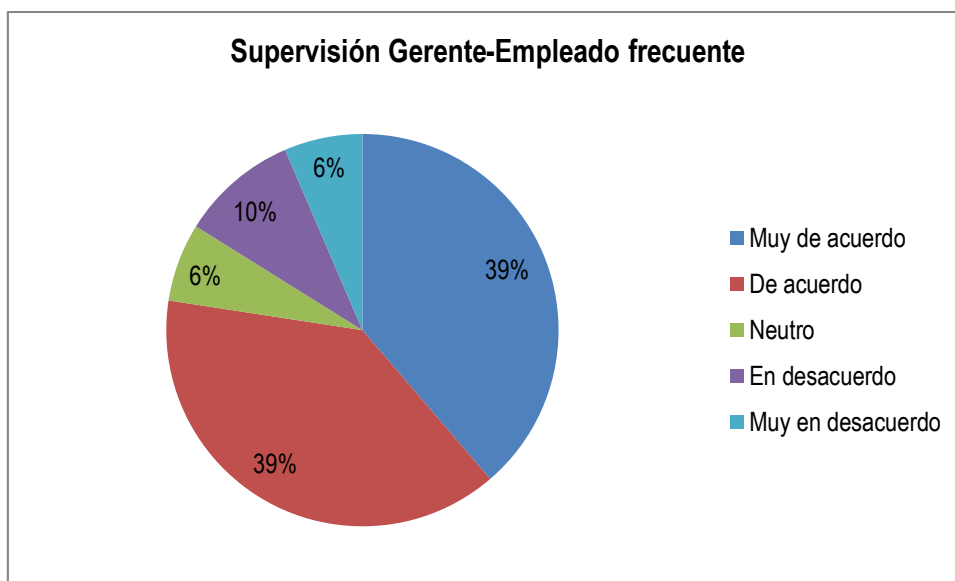


Gráfico 4.22. Supervisión gerente-empleado

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

En la identificación de los procesos de supervisión gerente-empleado y su frecuencia de aplicación, de los trabajadores de la cooperativa el 39%, están muy de acuerdo, así mismo otro 39% respondió estar de acuerdo, el 6% se mantiene con respuestas neutras; por otra parte, aquel grupo que identificó tener poca

supervisión por parte del director, en desacuerdo se encuentran el 10% y muy en desacuerdo 6%.

Pregunta 18. ¿Usted le interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos?

Cuadro 4.23. Interés en influir en los demás aportando nuevos conocimientos

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	11	35%
De acuerdo	5	16%
Neutro	8	26%
En desacuerdo	3	10%
Muy en desacuerdo	4	13%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

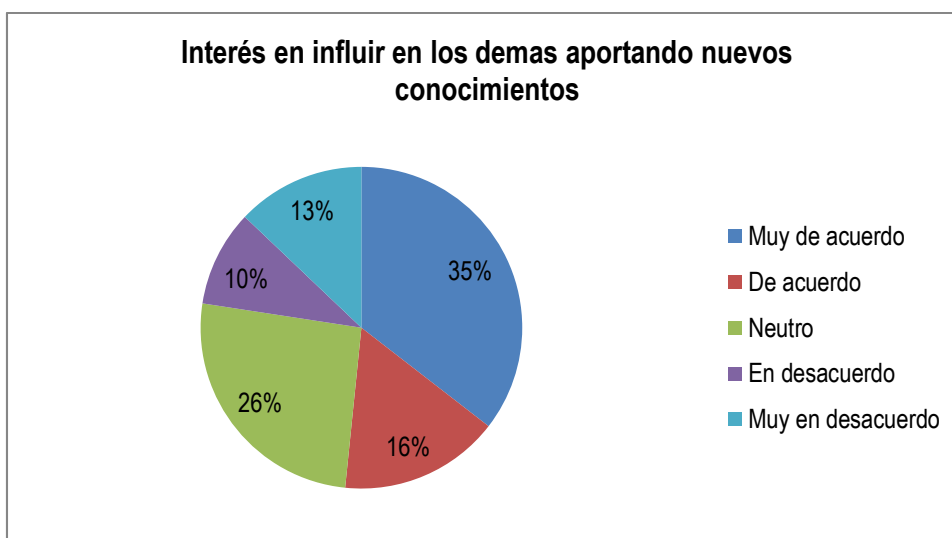


Gráfico 4.23. Interés de influir en los demás aportando nuevos conocimientos

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

La percepción de los empleados en cuanto al interés por influir en los demás aportando nuevos conocimientos, presenta buenas valoraciones por un grupo de empleados; puesto que, el 35% respondió estar muy de acuerdo y el 16% de acuerdo; en cuanto, aquellos empleados que no se han planteado dicha premisa se encuentran el 26% con respuestas neutras, el 10% y 13% se sitúan en

desacuerdo y muy en desacuerdo, mostrando desinterés por aportar al desarrollo de las aptitudes de los demás colaboradores.

Pregunta 19. ¿La Cooperativa solicita sus ideas para mejorar su trabajo?

Cuadro 4.24. Importancia otorgada a las ideas de los trabajadores

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	10	32%
De acuerdo	9	29%
Neutro	8	26%
En desacuerdo	4	13%
Muy en desacuerdo	0	0%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

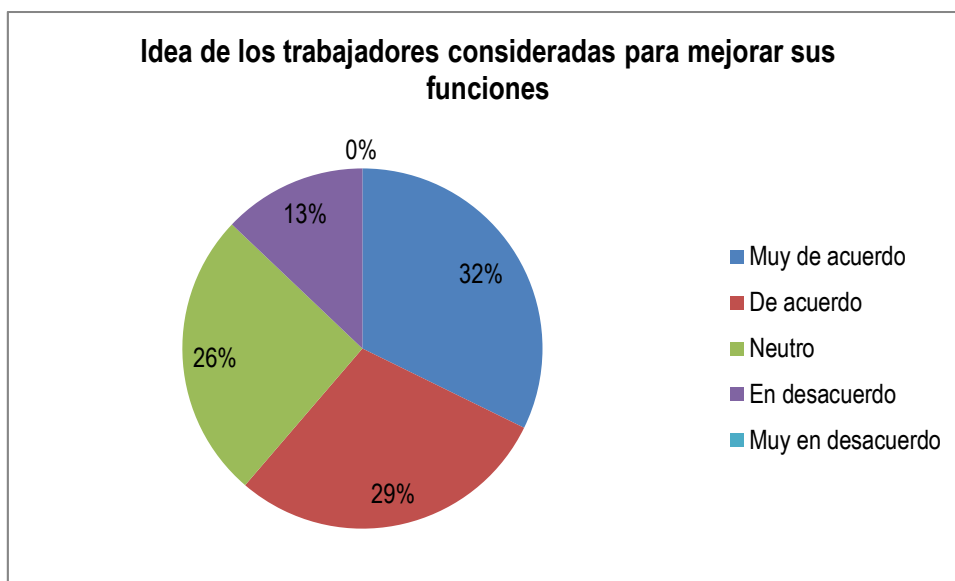


Gráfico 4.24. Importancia otorgada a las ideas de los trabajadores

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

En el gráfico 4.23, se observa que aproximadamente el 50% de los empleados encuestados consideran no tomarse en cuenta sus ideas para la mejora de sus funciones, distribuidos el 26% con respuestas neutras, y el 13% en desacuerdo; por otra parte, aquellos que consideran si son tomadas en cuenta sus opiniones corresponden el 32% con muy de acuerdo y 29% de acuerdo.

Pregunta 20. ¿Se ofrecen programas de capacitaciones para desarrollar bien sus actividades?

Cuadro 4.25. Ejecución de programas de capacitación

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	10	32%
De acuerdo	10	32%
Neutro	9	29%
En desacuerdo	1	3%
Muy en desacuerdo	1	3%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

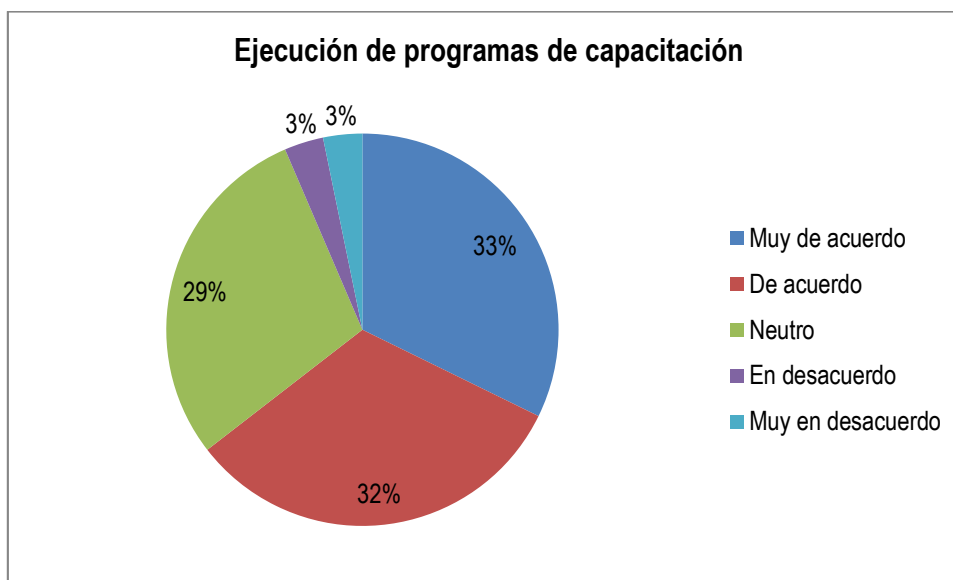


Gráfico 4.25. Ejecución de programas de capacitación

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

La ejecución de programas de capacitación presenta respuestas de muy de acuerdo en un 33%, seguido del 32% de acuerdo, el 29% respondió en la opción neutro, sea por nunca haber participado en este tipo de eventos o por no haberse dado dentro de la organización; así mismo el 3%, se ubicó en muy en desacuerdo y en desacuerdo. Evidenciando la falta de un plan integral de capacitación que involucre a todos los colaboradores de la organización.

Pregunta 21. ¿La Cooperativa permite la toma de decisiones por parte de los empleados?

Cuadro 4.26. Toma de decisión por los empleados

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	1	3%
De acuerdo	12	39%
Neutro	12	39%
En desacuerdo	4	13%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

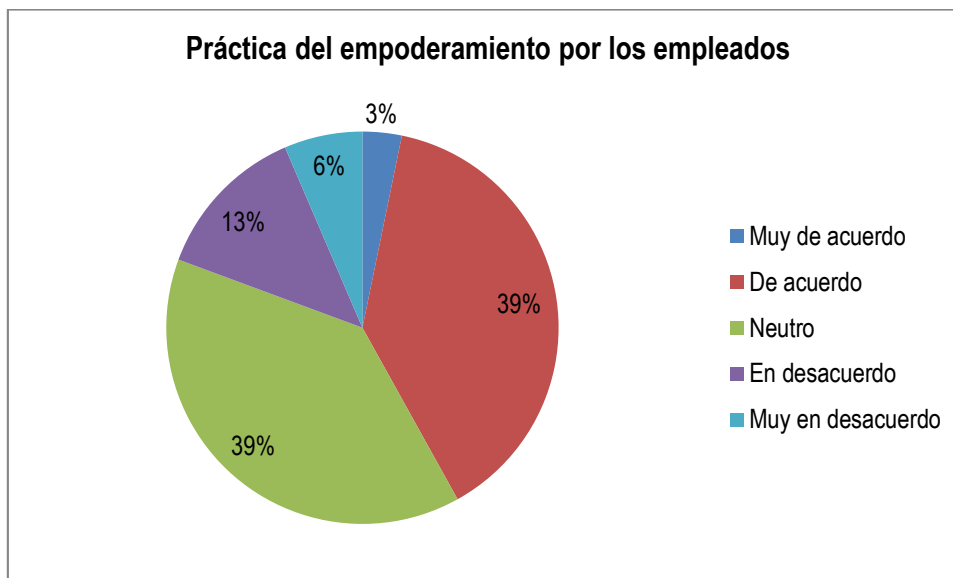


Gráfico 4.26. Toma de decisión por los empleados

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

El empoderamiento de los empleados presenta resultado regular, observándose en el gráfico 4.25, que la mayoría de las respuestas se ubican como negativas, con respuestas neutras en un 39%, en desacuerdo el 13% y muy en desacuerdo 6%; este grupo de empleados consideran que su libertad de toma de decisión dentro de la cooperativa se ve cuartada, debiendo cumplir con los lineamientos planteados por sus superiores; en cuanto a los trabajadores que tienen una buena percepción

de la apertura para tomar decisiones en su puesto corresponde el 4% a muy de acuerdo y 39% de acuerdo.

VARIABLES: Tecnología

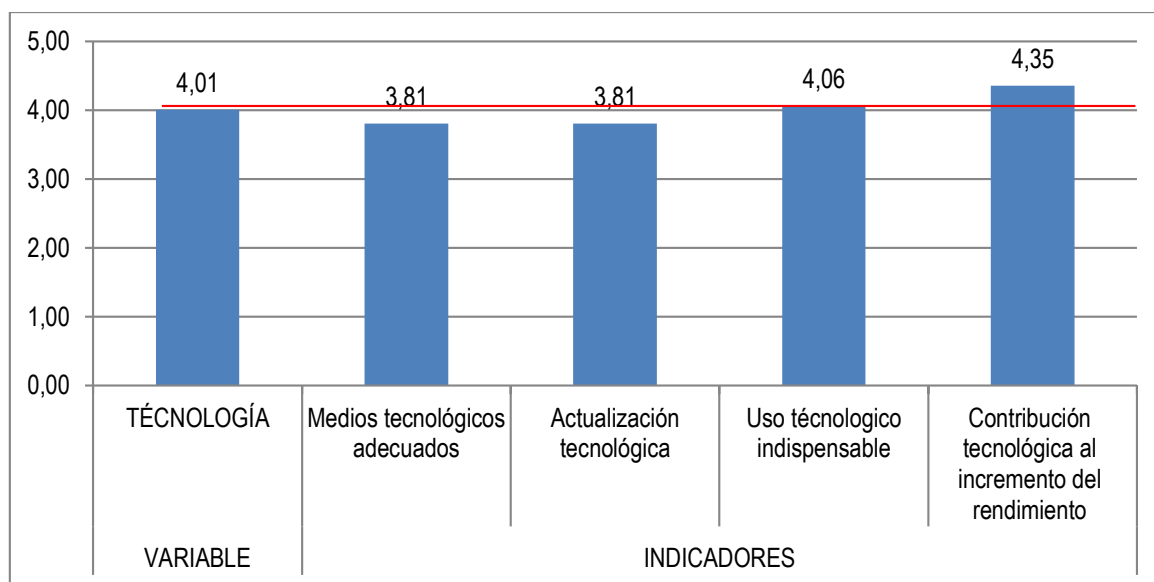


Gráfico 4.27. Variable del clima organizacional, Tecnología

Fuente: La autora

Siendo la variable con la evaluación más alta, la tecnología dentro de la cooperativa presenta un nivel de cumplimiento bueno, los resultados positivos se deben a que la organización se encuentra equipada con los medios tecnológicos necesarios para desempeñar sus funciones; además, la evaluación para determinar si los medios tecnológico contribuyen al buen rendimiento y si el uso es indispensable, presentan valores promedios de 4,35 y 4,06, respectivamente; siendo las valoraciones más altas; por otra parte, los trabajadores consideran que la actualización de los medios tecnológicos no es constante y en cuanto a si son adecuados, presentan un valor promedio de 3,81 en ambos casos, teniendo por tanto un nivel de cumplimiento regular, de acuerdo con el grupo de empleados que generaron respuestas neutras, en desacuerdo y muy en desacuerdo, consideran no tener los medios necesarios. Al ser las preguntas 22 y 23 aquellas con las valoraciones más bajas de la variable tecnología, se detallan a continuación sus resultados.

Pregunta 22. ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?

Cuadro 4.27. Medios tecnológicos adecuados

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	12	39%
De acuerdo	5	16%
Neutro	12	39%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

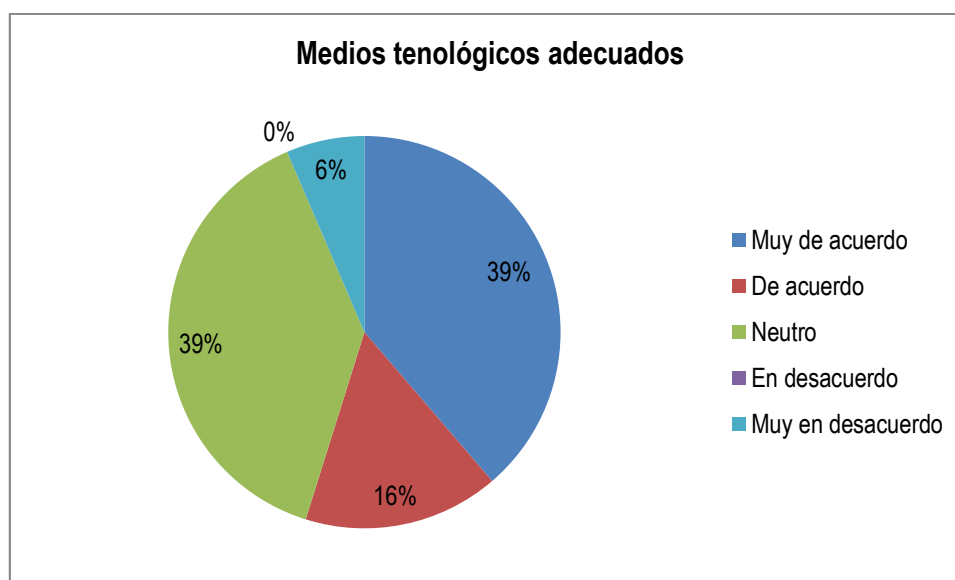


Gráfico 4.28. Medios tecnológicos adecuados

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Los resultados referentes a si los medios tecnológicos son adecuados, el 39% está muy de acuerdo, seguido de un 16% de acuerdo; el 39% presenta respuestas neutras, estando en ni de acuerdo ni en desacuerdo; según sus opiniones, a pesar de tener los medios necesarios para cumplir sus tareas, se puede mejorar aún más esta área. Aquellos empleados que consideran los medios no son adecuados están representados con un 6% (muy en desacuerdo).

Pregunta 23. ¿La Cooperativa frecuentemente se actualiza con los avances tecnológicos?

Cuadro 4.28. Actualización tecnológica

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy de acuerdo	12	39%
De acuerdo	5	16%
Neutro	12	39%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	2	6%
+	31	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

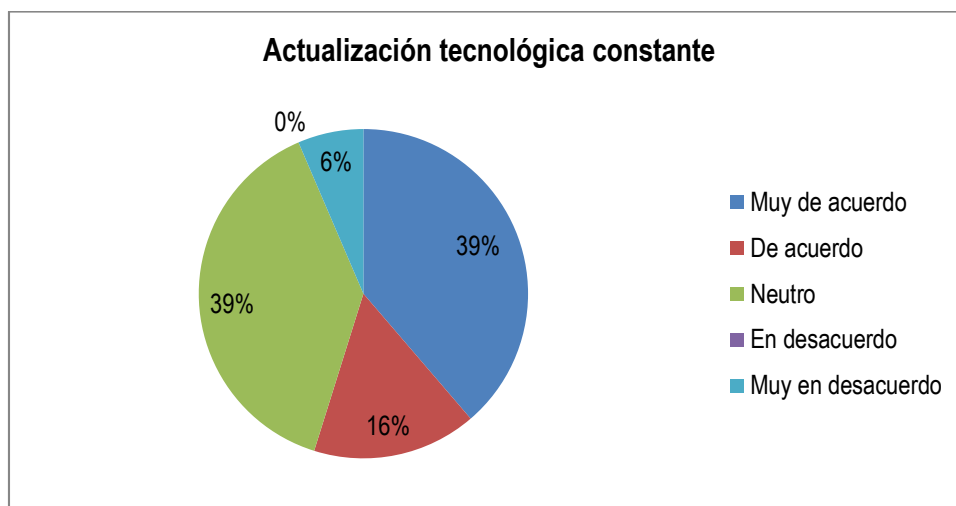


Gráfico 4.29. Actualización tecnológica

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

La actualización tecnológica presenta un valor promedio regular de 3,81; mismo que se debe al elevado índice de respuestas por parte de los empleados como neutras (39%); además, el 6% se identificó como en muy en desacuerdo. Los datos detallados permiten determinar que según sus criterios la Cooperativa no se actualiza constantemente en innovación tecnológica; mientras aquellos que consideran lo contrario, se identifica un 39% muy de acuerdo y 16% de acuerdo. Haciendo un análisis global se puede constatar que no todos los miembros o áreas se ven involucrados en estos cambios tecnológicos.

FASE III: Proponer un plan de acciones que contribuya a la mejora de las variables del clima laboral relacionadas con un comportamiento deficiente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada.

Actualmente al considerar el capital humano como uno de los factores más importantes, para el desempeño organizacional, se requiere crear un ambiente propicio, donde puedan desempeñar sus funciones, desarrollar su potencial, y crear lazos con la organización, es en este punto que, convertir el clima laboral en parte de la cultura organizacional, puede constituir un proceso que pueda sostenerse en el tiempo y un factor de diferenciación organizacional.

El clima laboral tiene repercusiones en el comportamiento laboral y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual (Guillen, 2013); determinar las áreas deficientes es esencial para contribuir a un proceso de mejora continua. Un inadecuado clima impide la mejora o el cambio en la organización, por lo que se requiere incidir sobre los aspectos negativos que afectan este resultado (Marín y Paz, 2014). Es por tanto, que atendiendo las problemáticas encontradas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda, se plantean acciones de mejoras a cada variable evaluada.

Actividad 7.- Análisis causa-efecto

Un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido (Zapata y Villegas, 2006; citados por Díaz y Romero, 2010), en el estudio permitió identificar las problemáticas alineadas a cada variable, mismas que se detallan a continuación.

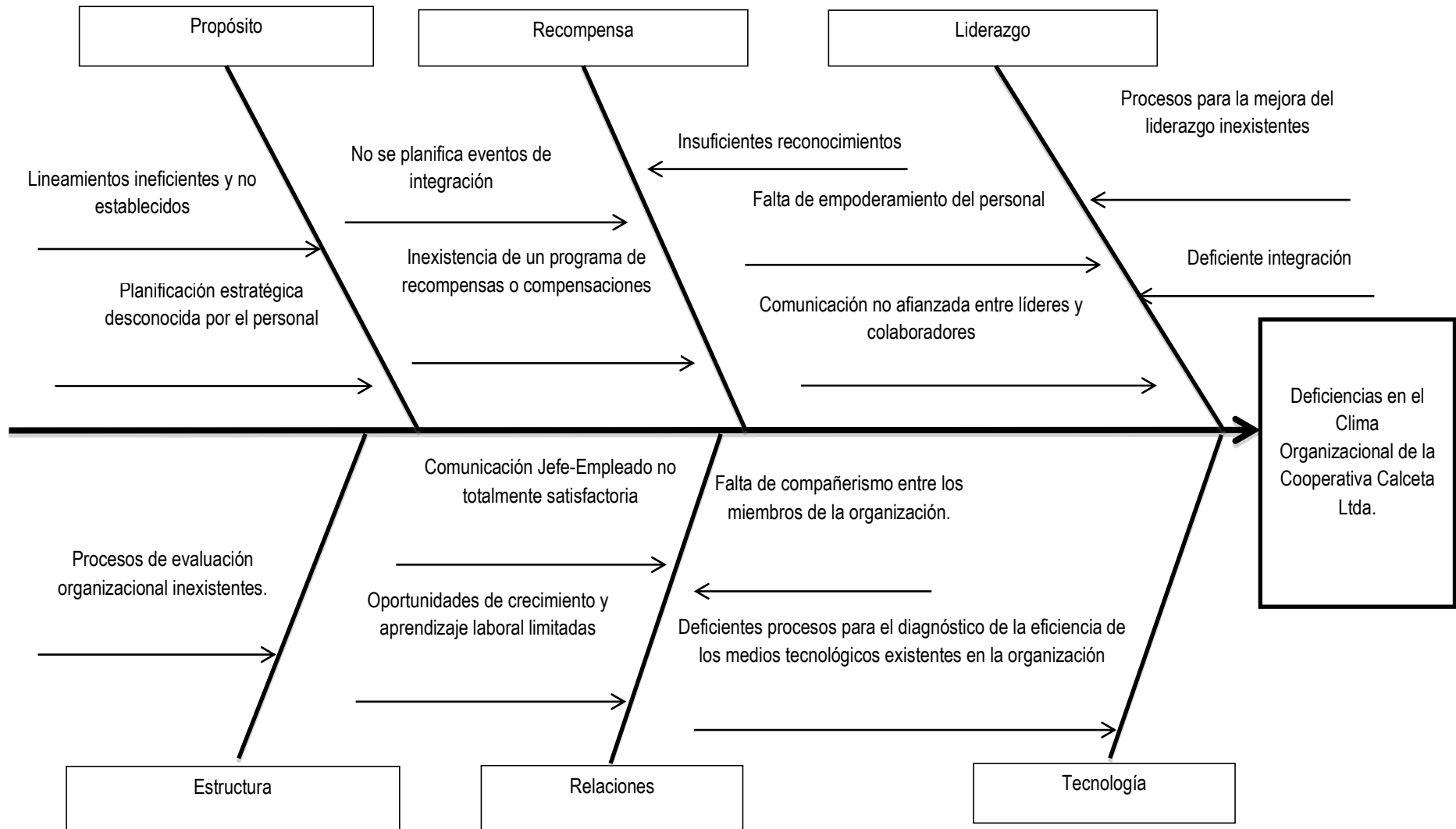


Figura 4.2. Diagrama causa-efecto clima organizacional Cooperativa Calceta Ltda
Elaborado por: La autora

Actividad 8.- Acciones de mejora Matriz 5W+1H**Acción a mediano plazo:** Durante uno a tres años**Unidad Administrativa Responsable:** Gerencia y departamentos afines**Justificativo (WHY):** Reducir las falencias encontradas, atendiendo acciones de mejoras prácticas a implementar en cada una de las variables evaluadas.

Cuadro 4.29. Matriz 5W+1H

Problema	Qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo	Indicador de cumplimiento
	WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	
PROPÓSITO Lineamientos ineficientes y no establecidos	Consejo de inducción, capacitación y evaluación cooperativa	Consejo administrativo	sin definir	Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	Constituir el consejo de inducción, capacitación y evaluación cooperativa, encargado de la planificación, ejecución y control de los diferentes procesos de capacitación y evaluación cooperativa	Consejo en función activa
	Plan de Capacitación	Consejo de inducción laboral, capacitación y evaluación Cooperativa	Al ingreso de nuevos empleados		Delegar un consejo de inducción cooperativa, para capacitar al nuevo personal referente al plan estratégico de la organización (misión, visión, metas, objetivos), organigrama, políticas, procedimientos y demás lineamientos que la cooperativa considere necesario.	1) N° de empleados nuevos capacitados/ Total de empleados nuevos integrados a la organización. 2) Evaluación pertinente a la capacitación firmado calificado y archivado de cada trabajador archivada
	Plan de retroalimentación	Consejo de inducción laboral, capacitación y evaluación Cooperativa	Semestral o anual		Planificar reuniones de retroalimentación, verificación del plan de acción ejecutado y pertinencia *Capacitar anualmente a los colaboradores referente a la planificación estratégica, organigrama, políticas, procedimientos y demás lineamientos necesarios.	1) N° de capacitaciones efectuadas 2) Evaluación pertinente a la capacitación firmado calificado y archivado de cada trabajador archivada
	Políticas y procedimientos	Consejo de administración	Aplicar al aprobarse la propuesta		Elaborar manual de políticas y procedimientos, rediseñar políticas y códigos de comportamiento, a fin de establecer lineamientos específicos.	Cambios en las políticas y códigos de comportamiento aprobados e implementados
ESTRUCTURA Procesos de evaluación organizacional inexistentes	Programa de evaluación organizacional	Recursos Humanos	Semestral	Coop. Calceta Ltda.	Aplicar estudios para la evaluación del comportamiento, desempeño, clima y cultura organizacional que permitan crear una cultura de evaluación y mejora continua del desarrollo de las habilidades, aptitudes, desempeño y de las condiciones laboral.	N° de estudios ejecutados

RELACIONES		Comunicación Jefe-Empleado no totalmente satisfactoria y Oportunidades de crecimiento y aprendizaje laboral limitadas					
RECOMPENSAS	Insuficientes reconocimientos	Reuniones de integración y actividades de óseo	Consejo de administración	Trimestral	Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	Planificar reuniones de retroalimentación y verificación de objetivos cumplidos y avances de la planificación estratégica	Número de reuniones efectuadas/N° de reuniones planificadas
			Recursos Humanos	Mensual y anual		Impulsar la integración entre compañeros de trabajo mediante actividades de: *Celebración del cumpleaños del mes * Día de la Familia * Día del amor y la amistad * Navidad	N° de reuniones de integración efectuadas/ N° de reuniones de integración planificada.
		Mejorar los procesos de comunicación	Administración	Quincenal		Implementar bosón se sugerencias para empleados, mediante revisión, planificación y ejecución de acciones correctivas inmediatas de ser necesarias.	N° de sugerencias procesadas/ Total de sugerencias receptadas
		Programa de capacitación	Consejo de inducción laboral, capacitación y evaluación Cooperativa	Trimestral o de acuerdo a la pertinencia		Capacitar al equipo de trabajo en temas de: Trabajo en equipo, relaciones laborales, liderazgo, empoderamiento, Comunicación Asertiva e inteligencia emocional y temas afines al área laboral.	N° de capacitaciones ejecutadas/ Capacitaciones programadas
		Áreas de información estratégica	Recursos Humanos	Cuándo sea pertinente		Emplear medios físicos (cartelera, oficios, informes) y tecnológicos (correos, pagina web de la organización y demás herramientas digitales), para mantener informado de los cambios a los clientes internos y externos de la organización.	Comunicados emitidos
		Reuniones periódicas	Director departamental y Director general	Mensual		Planificar reuniones periódicas donde se compartan los progresos, información general de la cooperativa, recepción de inquietudes, con la finalidad de afianzar la integración.	Acta de reunión firmada y archivada
		Reconocimiento por logros	Consejo de administración	Mensual y anual	Cooperativa Calceta Ltda.	Reconocer las actitudes, aptitudes y el buen desempeño del: * Mejor empleado del mes * Reconocimiento al cumplimiento de metas * Condecoración al trabajo en equipo y antigüedad laboral, mediante la entrega de certificados anexados a la hoja de vida.	* Número de reconocimientos entregados anual * Metas alcanzadas al mes / total de metas propuestas

		Incentivos monetarios	Consejo de administración	Mensual y anual	Incentivar el desempeño laboral y reconocer el compromiso con el desempeño laboral, mediante: Bonos de puntualidad, Premios de desempeño óptimo, Reconocimiento al trabajo extra o al mejor empleado del año.	Monto monetario total invertido en incentivos
LIDERAZGO	Procesos para la mejora del liderazgo inexistentes	Big data	Recursos Humanos y Gerencia	En proceso de selección de personal	Crear perfil de empleados para determinar al personal con potencial de liderar proyectos en diferentes áreas, mediante la evaluación del desempeño y competencias laborales.	KPI (Indicadores Claves de Desempeño)
		Capacitación	Consejo de inducción laboral, capacitación y evaluación Cooperativa	Semestral	Capacitar al gerente y directores de los diferentes departamento en temas referente al: liderazgo efectivo, empoderamiento, desarrollo de habilidades gerenciales, técnicas para la administración efectiva y dirección eficaz de equipos de trabajo,	Plan de capacitación anual
		Empoderamiento	Gerente	Evaluar la pertinencia	Aumentar la confianza y compromiso con la organización desarrollando nuevas habilidades en el personal asignándoles nuevos retos, sacándolos de su zona de confort.	Proyectos delegados como parte del proceso
		Planificar reuniones	Gerente, directores departamentales y trabajadores.	Mensual	Fortalecer la interacción entre los directores y empleados afianzando las habilidades de liderazgo, creando cercanía mediante reuniones, donde se establezca un ambiente de discusión democrático y participación activa con la finalidad de detectar falencias, carencias, y soluciones haciendo partícipes a todos con la finalidad de mejorar las relaciones.	N° de reuniones efectuadas al mes
		Diagnóstico	Consejo de inducción laboral, capacitación y evaluación Cooperativa	Anual	Verificar si los equipos tecnológicos son adecuados y si permiten la correcta labores del equipo de trabajo	Informe mensual emitido
TECNOLOGÍA	Deficientes procesos para el diagnóstico de la eficiencia de los medios tecnológicos existentes en la organización					

Elaborado: La autora

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Para la estructuración de la herramienta de evaluación se seleccionaron las variables a través de una matriz de autores; mismas que fueron depuradas mediante la conformación de un equipo de expertos, el cual permitió determinar aquellas relevantes como: propósito organizacional, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y tecnología.

Los resultados producto de aplicar la herramienta de evaluación identificaron un tendiente interés de los empleados a mantenerse en respuestas neutras, generando una percepción del clima laboral de la cooperativa Calceta Ltda, con niveles de cumplimiento regular, siendo el valor del indicador 3,70, el cual, con relación a las 6 variables evaluadas, presentan niveles no totalmente satisfactorios las variables: propósito, estructura, relaciones, recompensas y liderazgo.

La planificación de una propuesta de mejora haciendo uso del diagrama causa efecto y matriz 5w+1h, facilitó la estructuración de 6 propuestas con acciones correctivas, direccionadas a cubrir las áreas deficientes de las variables evaluadas. Permitiendo a la organización mediante su aplicación reducir los elementos negativos del ambiente laboral encontrados en el estudio.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Cooperativa Calceta Ltda., evaluar periódicamente el clima laboral de la organización, tomando como base el presente estudio y analizar la pertinencia de evaluar otros campos, para tener una perspectiva más completa de la situación en la cual se encuentra la organización, contribuyendo de esta manera a un proceso de mejora continua del clima organizacional.

Crear un plan de acción anual que contemple procesos de capacitación para la mejora de las habilidades y el desempeño laboral, reconocimientos que incentiven a los trabajadores, fomentar una cultura organizacional positiva, integración, liderazgo y compromiso; además de evaluar en futuros estudios el clima organizacional de los clientes externos y la influencia en el desempeño de la Cooperativa y el ambiente interno.

Ejecutar el plan de acción propuesto con la finalidad de mejorar las condiciones laborales actuales y reducir los elementos que generan la percepción deficiente de los trabajadores con respecto al clima de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. 2010. Organización y Gestión de Empresas. (En línea) Madrid. ES. Consultado, 21 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=qaHxddFXDvoC&printsec=frontcover&dq=DEFINICION+DE+organizacion&hl=es&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMI1tPehfLTyAIVhRoeCh3DwAfB#v=onepage&q&f=false>.
- Astigarraga, E. 2012. Aplicar El Método Delphi Facultad de CC.EE. y Empresariales. Universidad de Deusto Esp. p.
- Astorga, K. 2013. Gestión Estratégica De Capital Humano I. (En Línea). EC. Consultado, 20 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en https://www.google.com/search?client=firefoxbb&q=Gestion+Estrategica+del+Capital+Humano+I&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwjY1Lri9uLNAhXI7R4KHVSWCAMQvwUIGygA&gfe_rd=cr&ei=VR5_V9vSI4ew8weN-bvoB.
- Bravo, J. 2011. Tratado de psicología del trabajo.
- Castellanos, J. 2012. Diagnóstico del clima organizacional. 3 ed. España. p. 104
- Castillo, M. 2014. Análisis del sistema financiero y procedimiento. Editado por innovación y cualificación, S. L. 1ª edición. De la edición INNOVA 2012. Málaga. p 24.
- Cedeño, J y Sacón, K. 2016. Evaluación de las variables del comportamiento organizacional mediante el empleo de indicadores de gestión en el Taller Artesanal de Lácteos CeCePe. Tesis. Ing. Comercial. ESPAM MFL. Calceta, EC. p 82-83.
- Celis, C. 2015. Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. Medellín-Co. Revista tesis de licenciatura. Vol. 5. p. 1-28.
- Dávila, R. (2004). Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas de ahorros y crédito. Mex. p. 30.

- Diario, H. 2015. Documento Institucional. Disponible en: <http://www.coopcalcetaltda.fin.ec/transparencia/Documentos%5CConstitucion.pdf>.
- Duliep, Z. 2011. Estudio del clima laboral durante un proceso de cambio empresarial.
- Gan, F y Jaume, T. 2012. Manual de instrumento de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid. 2 ed. España. Madrid. p. 275.
- García, M. 2009. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Artículo tipo 2.
- Gómez, M. 2010. Chiavenato 2004. Calidad de vida laboral. Ciencias Estratégicas. Vol. 18. p 1-12.
- Goncalvez, A. 2011. El clima laboral. Psicología y empresa. (En Línea). EC. Consultado, 05 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>
- Guerrero, C. 2014. Operacionalización de conceptos/variables. (En Línea). EC. Consultado, 21 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/35265543/Variable-Independiente-y-Dependiente>
- Ibarra, L. y García, M. 2012 Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación. Tesis para obtener el grado de Lic., en Relaciones Industriales. De la Universidad de Guanajuato, México. p 8
- Jiménez, W. 2011 Administración <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- Louffat, E. 2012. Administración del Potencial Humano. 2 ed. Argentina. Buenos Aires.
- Mancera R. 2015. Revista de comportamiento organizacional. https://www.google.com.ec/search?sclient=psy-ab&biw=1024&bih=489&tbs=qdr:y&q=comportamiento%20organizacional%20con%20autores%20articulos%20de%20revista&oq=&gs_l=&pbx=1&f=p&pdl=300&cad=cbv&bvch=u&sei=Q3doV9nxLITleqDavcgB

- Martínez, F.; Chávez, G. 2010. México. Administración de proyectos. Estudio Económico. 1 ed. p 7.
- Mozas, A. 2012. Revista de economía pública, social y cooperativa. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404008>
- MTEPS (Ministerio de trabajo empleo y provisión social). 2014. Manual de procesos y procedimientos. (En línea). Formato PDF. Disponible en http://www.mintrabajo.gob.bo/Descargas/Manuales/Manual_de_Procesos_Procedimientos_2014.pdf.
- Navas, M.; Fidalgo, A.; Concepción, G.; Suárez, J.; Brioso, Á.; Gil, G.; Martínez, R.; Sarriá, E. 2010. Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia. p. 36 Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas. Vol. 10. p. 124-125.
- Olaz, Á. 2013. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. Madrid- Esp. Revista deficiencias sociales Vol. 56. p. 1-35.
- Ramió, C. 2012. Teoría de la organización y administración pública. <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>.
- Sarmiento, I. 2011. Clima laboral. Consultado 20 de febrero 2017 https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima_laboral.pdf
- Sánchez, O; Herrero, R; Hortiguela, M. 2013. Organización Empresarial y de Recursos Humanos. (En línea). ES. Consultado, 21 de oct. 2015. Disponible en <https://books.google.Com.ec/books?id=5aIHH4sCoUC&pg=PA4&dq=concepto+de++organizacion&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIwtimzPrTyAIViPKACh2k6g0Y#v=onepage&q=concepto%20de%20%20organizacion&f=false>.