



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
“ERCO” Ltda., en la Ciudad de Cuenca.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del grado en

Ingeniero Comercial

**Autores:** Chica Vera Byron Damián

Rodas Ñauta Paolo Esteban

**Director:** Mgt. Arteaga Ortiz María Isabel

Cuenca - Ecuador

2020

## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicada a:

A mis padres Mercedes y Fredi, quienes, con su arduo esfuerzo, dedicación, y sacrificio, me permitieron hacer posible uno de mis sueños. Su perseverancia y lucha incansable los ha convertido en un modelo a seguir, ya que de ellos aprendí a no decaer, no rendirme, y tener fe en Dios, para continuar con fuerza ante las adversidades.

A mi hermano Mateo por su incondicional apoyo, confidente y consejero, que, en momentos de desaliento, supo entregar palabras de ánimo.

A mi familia y amigos en general, por estar siempre pendientes de mí, brindándome consejos, conocimientos, y apoyo moral, a lo largo de este periodo de mi vida.

*Byron*

## DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a:

A mis formidables padres Patricio y Ximena, cuyos esfuerzos, anécdotas, consejos, y apoyo incondicional, logro sacar lo mejor de mi persona y dar mis mejores esfuerzos, para cumplir todas mis metas propuestas. La persistencia y dedicación tanto profesional como parental de ellos, me inspiraron a conservar y continuar con su legado para mi futura familia, de tal manera que sus principios e ideologías les permita afrontar toda adversidades que se enfrente en sus vidas.

A mi hermosa hija Victoria y a mi hermana Giuly, por ser mi razón de vivir y por animarme y consentirme en los malos momentos. Ellas me inspiran a seguir soñando y dar mis mejores esfuerzos para alcanzar todo lo que me propongo y ser un modelo a seguir.

A mi novia Belinda, Por nunca permitir que me rinda bajo ningún motivo, por su apoyo y amor incondicional que me recuerda siempre las razones por las cuales debo ser feliz y brindar mi mayor esfuerzo en mis actividades diarias, y por ser escucharme y aconsejarme en mis decisiones

A mi familia, amigos, y docentes que me acompañaron, aportaron con sus conocimientos y consejos para ser una mejor persona. Su apoyo y cariño me ayudaron a seguir adelante, pero sobre todo a sentirme en casa durante mis años universitarios.

*Esteban*

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, por ser el refugio en los momentos de conflicto y desfallecimiento, y por todas sus bendiciones.

Como muestra de cariño, agradezco a mis padres por la paciencia que me han tenido en la vida universitaria, por el trabajo duro, y su sacrificio, y porque con su presencia y amor, han sido el motor que me ha impulsado a seguir adelante en mi formación profesional.

De manera especial doy las gracias a mi tutora de tesis, la Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz, quien no solo me guió en la elaboración de este proyecto de investigación, sino también a lo largo de mi carrera universitaria, y me brindó el apoyo para desarrollarme profesionalmente.

Agradezco a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., por contribuir al desarrollo de este proyecto de investigación, especialmente al departamento de Talento Humano, por su tiempo, dedicación, y colaboración.

Un trabajo de investigación está conformado por un conjunto de ideas, opiniones, y esfuerzos que corresponden a otras personas. En reconocimiento a todo el apoyo brindado, agradezco a mi amigo y compañero de tesis Esteban Rodas, que, con mucho empeño y dedicación, hemos logrado culminar el proyecto.

*Byron*



## AGRADECIMIENTO

Primero antes todo deseo agradecer a dios, por ser mi amigo, mi ángel guardián, y un padre a seguir. Por darme vida todos los días y por darme salud ante estos momentos infaustos. Gracias por darme una hermosa familia, hija, y compañera de vida que hacen mis días venturoso.

A mi familia por apoyarme durante mi trayecto profesional, brindarme sus experiencias personales, siempre estar presentes en mis logros personales, y por darme su amor incondicional, que es todo lo que uno necesita para ser feliz.

Agradezco a la Universidad Del Azuay por permitirme ser parte de su familia y por todos los bellos momentos que guardare siempre.

Agradezco a quien considero mas que tutora mi amiga Psic. María Isabel Arteaga Ortiz, por siempre apoyarme y escucharme en los momentos difíciles, por guiarme, aconsejarme, y luchar para que logre sacar lo mejor de mi tanto en el ambiente profesional como personal, y por asesorar y ayudar con mi proyecto de tesis bajo estos momentos de pandemia donde las adversidades aumentan y los recursos disminuyen.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda, en especial a la Ing. Daniela Parra, Ing. Maria Augusta, y al gerente Ing. Héctor Fajardo, por permitir realizar el proyecto en su entidad, su tiempo, y por proporcionar con todos los documentos y atención requerida bajo estos arduos momentos atravesados por la pandemia.

Por último, quiero agradecer a mi gran amigo y compañero de tesis Damián Chica, por su amistad incondicional durante mis años universitarios, su dedicación y esfuerzo proporcionados, y por su compromiso e ideologías que permitieron elaborar y desarrollar y culminar el proyecto propuesto.

*Esteban*

## Índice de contenidos

DEDICATORIA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de Fotografías.....	viii
Índice de Ilustraciones.....	ix
Índice de Tablas.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
Introducción.....	1
Capítulo 1.....	3
1. Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.....	3
1.1 Reseña Histórica de la Cooperativa.....	3
1.1.1 Historia.....	3
1.1.2. Agencias a nivel Azuay, Cuenca.....	5
1.2. Misión, Visión, y valores de la Cooperativa.....	11
1.2.1 Misión.....	11
1.2.2 Visión.....	11
1.2.3 Valores Organizacionales.....	11
1.3. Estructura Organizacional.....	13
1.3.1 Organigrama Estructural:.....	14
1.3.2 Organigrama Funcional:.....	16
Capítulo 2.....	18
2. Marco Teórico.....	18
2.1 Cultura Organizacional.....	18
2.1.1 Definición de cultura organizacional.....	18
2.1.2 Importancia de la cultura organizacional.....	20
2.1.3 Tipos de cultura organizacional.....	21
2.1.4 Herramientas de diagnóstico de la cultura organizacional.....	23
2.1.5 Relación entre la cultura organizacional y clima organizacional.....	27
2.2 Clima organizacional.....	27
2.2.1 Definición del clima organizacional.....	28
2.2.2 Importancia del clima organizacional.....	30
2.2.3 Herramientas del clima organizacional.....	31

Cuestionario de Litwin & Stringer: .....	32
Cuestionario de Koys & Decottis.....	33
Cuestionario de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez .....	33
Instrumento ICO (Inventario del Clima Organizacional).....	34
Instrumento IPAO .....	35
2.2.4 Clima Organizacional relacionado al Liderazgo .....	36
2.2.5 Clima Organizacional relacionado con la Motivación .....	37
Capítulo 3 .....	40
3.. Diagnóstico de cultura y clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., en la ciudad de Cuenca. ....	40
3.1 Metodología.....	40
3.2 Muestra:.....	40
3.3 Diagnostico de cultura organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.; en la ciudad de Cuenca. ....	41
3.4 Análisis y presentación de resultados de cultura organizacional .....	42
3.5 Diagnostico de clima organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.; en la ciudad de Cuenca. ....	47
3.6 Análisis y presentación de resultados de clima organizacional .....	48
Resultados de la encuesta de clima organizacional .....	53
Dimensión estructura:.....	53
Dimensión Responsabilidad:.....	57
Dimensión Recompensa .....	61
Dimensión Riesgo .....	63
Dimensión Calor.....	65
Dimensión Estándares de Desempeño .....	67
Dimensión Apoyo.....	69
Dimensión Conflicto .....	71
Dimensión identidad.....	73
Capítulo 4 .....	78
4. Plan de fortalecimiento de clima organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., en la ciudad de Cuenca. ....	78
4.1 Propuesta del plan de fortalecimiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., en la ciudad de Cuenca. ....	81
Bibliografía.....	89
Anexo N° 1: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer .....	93
Anexo N° 2: Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional “OCAI” .....	96

## Índice de Fotografías

<b>Fotografía # 1:</b> Agencia matriz Cuenca. ....	5
<b>Fotografía # 2:</b> Agencia el Arenal.....	6
<b>Fotografía # 3:</b> Agencia Baños – Ventanilla.....	6
<b>Fotografía # 4:</b> Agencia Baños. ....	7
<b>Fotografía # 5:</b> Agencia Paccha. ....	7
<b>Fotografía # 6:</b> Agencia Chiquintad.....	8
<b>Fotografía # 7:</b> Agencia Parque de la Madre .....	8
<b>Fotografía # 8:</b> Agencia Paseo de los Cañaris. ....	9
<b>Fotografía # 9:</b> Agencia Sinincay. ....	9
<b>Fotografía # 10:</b> Agencia el Valle.....	10
<b>Fotografía # 11:</b> Agencia Nulti. ....	10

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración # 1:</b> Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. ....	13
<b>Ilustración # 2:</b> Organigrama Funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. ....	15
<b>Ilustración # 3:</b> Tipos de cultura organizacional .....	23
<b>Ilustración # 4:</b> Cuestionario OCAI.....	25
<b>Ilustración # 5:</b> Modelo de estudio DOCS.....	26
<b>Ilustración # 6:</b> Resumen general cultura actual y cultura preferida .....	46
<b>Ilustración # 7:</b> Edad de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. ....	49
<b>Ilustración # 8:</b> Genero de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. ....	50
<b>Ilustración # 9:</b> Antigüedad de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. ....	51
<b>Ilustración # 10:</b> Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. en la ciudad de Cuenca.....	52
<b>Ilustración # 11:</b> Dimensión Estructura .....	54
<b>Ilustración # 12:</b> Dimensión Responsabilidad .....	58
<b>Ilustración # 13:</b> Dimensión Recompensa .....	61
<b>Ilustración # 14:</b> Dimensión Riesgo .....	63
<b>Ilustración # 15:</b> Dimensión Calor.....	65
<b>Ilustración # 16:</b> Dimensión Estándares de Desempeño .....	67
<b>Ilustración # 17:</b> Dimensión Apoyo.....	69
<b>Ilustración # 18:</b> Dimensión Conflicto .....	71
<b>Ilustración # 19:</b> Dimensión Identidad .....	73
<b>Ilustración # 20:</b> Información Global .....	75

## Índice de Tablas

<b>Tabla # 1:</b> Muestra de estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. ....	41
<b>Tabla # 2:</b> Componente “A” cultura actual y preferida.....	42
<b>Tabla # 3:</b> Componente “B” cultura actual y preferida.....	43
<b>Tabla # 4:</b> Componente “C” cultura actual y preferida.....	43
<b>Tabla # 5:</b> Componente “D” cultura actual y preferida.....	44
<b>Tabla # 6:</b> Cultura actual .....	44
<b>Tabla # 7:</b> Cultura preferida .....	45
<b>Tabla # 8:</b> Interpretación general entre la cultura actual y la preferida.....	45
<b>Tabla # 9:</b> Dimensiones del Cuestionario de Litwin & Stringer .....	48
<b>Tabla # 10:</b> Ítems de la Dimensión Estructura .....	53
<b>Tabla # 11:</b> Ítems de la Dimensión Responsabilidad .....	57
<b>Tabla # 12:</b> Ítems de la Dimensión Recompensa .....	61
<b>Tabla # 13:</b> Ítems de la Dimensión Riesgo .....	63
<b>Tabla # 14:</b> Ítems de la Dimensión Calor.....	65
<b>Tabla # 15:</b> Ítems de la Dimensión Estándares de Desempeño.....	67
<b>Tabla # 16:</b> Ítems de Apoyo .....	69
<b>Tabla # 17:</b> Ítems de la Dimensión Conflicto .....	71
<b>Tabla # 18:</b> Ítems de la Dimensión Identidad .....	73
<b>Tabla # 19:</b> Rangos y Criterios.....	75
<b>Tabla # 20:</b> Rangos y Criterios para el plan de fortalecimiento.....	79
<b>Tabla # 21:</b> Plan de fortalecimiento Dimensión Responsabilidad .....	81
<b>Tabla # 22:</b> Plan de fortalecimiento Dimensión Recompensa .....	82
<b>Tabla # 23:</b> Plan de fortalecimiento Dimensión Riesgo.....	83
<b>Tabla # 24:</b> Plan de fortalecimiento Dimensión Riesgo.....	84
<b>Tabla # 25:</b> Plan de fortalecimiento Dimensión Apoyo .....	85
<b>Tabla # 26:</b> Plan de fortalecimiento Dimensión Conflicto.....	86
<b>Tabla # 27:</b> Plan de fortalecimiento Dimensión Conflicto.....	87
<b>Tabla # 28:</b> Plan de fortalecimiento Dimensión Conflicto.....	88

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo N° 1:</b> Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer .....	93
<b>Anexo N° 2:</b> Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional “OCAI” .....	96

## **RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo contemplar el diagnóstico de cultura y clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., en la ciudad de Cuenca. Se empleó el cuestionario OCAI elaborado por Cameron y Quinn, para identificar la cultura laboral de la entidad, y el cuestionario de Litwin y Stringer para clima laboral. Mediante los resultados obtenidos, se determinó que la cooperativa se identifica con el tipo de cultura Jerárquica, de igual forma, en función a las métricas aplicadas, el clima organizacional de la cooperativa en la mayoría de las dimensiones indagadas es favorable. En consecuencia, se enfatizan las dimensiones vulnerables con el fin elaborar propuestas de fortalecimiento.

**Palabras Clave:** Diagnostico, Cultura organizacional, Clima organizacional.



## ABSTRACT

The objective of this study was to contemplate the diagnosis of culture and organizational climate at Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltd. in Cuenca. The OCAI questionnaire prepared by Cameron and Quinn was used to identify the entity's work culture, and the Litwin and Stringer questionnaire was intended to measure the work environment. Through the results obtained, it was determined that this cooperative is identified with the type of hierarchical culture, and based on the metrics applied, the cooperative's organizational climate in most of the dimensions investigated was favorable. Consequently, the vulnerable dimensions were emphasized in order to prepare strengthening proposals.

Key Words: Diagnosis, Organizational culture, Organizational climate



-----  
-----

**Firma digital revisor Unidad de Idiomas**

Byron Damian Chica vera  
73566  
098-385-9114  
Dchica@es.uazuay.edu.ec

Paolo Esteban Rodas Ñauta  
77887  
099-557-8860  
Esteban.r95@es.uazuay.edu.ec

## **Introducción**

Hoy en día, en la sociedad ecuatoriana se observa un crecimiento eminente de cooperativas, lo cual genera mayor pericia entre las entidades financieras y los colaboradores que los conforman, de tal manera que evidencia la importancia e indispensabilidad del factor humano en el mercado financiero, siendo la motivación laboral un papel considerable para las organizaciones y su crecimiento. La mayoría de las entidades organizacionales no consideran la motivación como un factor esencial para cumplir los objetivos preestablecidos, de tal forma que el rendimiento y el desarrollo de los empleados se ve limitado, al no satisfacer sus necesidades individuales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., lleva 56 años ofreciendo sus servicios financieros en la ciudad de Cuenca, dicha entidad está conformada por 102 empleados profesionales que atribuyen en el cumplimiento de las metas propuestas, y obtener mayor crecimiento en el mercado que se desempeña la entidad, bajo ambientes laborales óptimos y eficientes, se desconoce la cultura y clima organizacional actual de la empresa.

El objetivo del proyecto es identificar la cultura organizacional que rige en la cooperativa, con el fin de medir las percepciones de los empleados que conforman la empresa en cuanto a su cultura actual y cultura preferida, además, dar un vistazo panorámico sobre el entorno laboral para determinar los factores vulnerables que limiten el desarrollo de la organización.

La metodología para el proyecto de investigación tiene un enfoque cuantitativo y otro cualitativo descriptivo, las técnicas utilizadas para estos enfoques son, la aplicación de encuestas, y el análisis e interpretación de los resultados, respectivamente. En este sentido, se aplicará el cuestionario de Cameron y Quinn para el diagnóstico de cultura denominado “OCAI”, a fin de medir las características dominantes, el liderazgo organizacional, la gestión de empleados, la cohesión organizacional, los énfasis estratégicos, y los criterios de éxito. En cuanto al diagnóstico de clima laboral se aplicará el cuestionario de Litwin & Stringer, el cual está conformado por 9

dimensiones que permiten medir el clima a través de la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto, e identidad.

## Capítulo 1

### 1. Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

El desarrollo del proyecto de investigación inicia con el conocimiento preliminar sobre la historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., de la ciudad de Cuenca, para clarificar la evolución de la entidad en el transcurso de los años, conocer su posición actual dentro del país, identificar sus aspectos estratégicos como su misión, visión, y objetivos, y además visualizar la forma en la que se encuentra conformada a nivel estructural y funcional, de tal motivo que la información recabada permitirá establecer parámetros que ayuden a orientar la investigación para el análisis del tipo de cultura y clima organizacional de la cooperativa.

#### 1.1 Reseña Histórica de la Cooperativa

##### 1.1.1 Historia

Durante los años 50, los ciudadanos de la provincia del Azuay migran a la región costa en búsqueda de empleo. La fundación de la empresa ERCO (*Ecuadorian Rubber Company C.A*) procede a establecer rehabilitaciones económicas en la zona sur del Ecuador con el fin de minimizar dicha migración.

El cooperativismo dentro del país empieza a expandirse a mitad de la década de los 60, y un grupo de trabajadores de la Compañía Ecuatoriana del Caucho (ERCO), el cual estaba conformado por 27 personas, toman la decisión de recolectar ideas para construir sus anhelos financieros los cuales no podían ser sustentados en ese entonces por el sistema financiero existente, ya que solo atendía a las necesidades financieras de sectores privilegiados en el país.

Por esta razón, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., es fundada el 21 de octubre de 1964 en la ciudad de Cuenca, luego sus estatutos son aprobados el 18 de noviembre de 1965 y posteriormente se inscribe en el Registro General de Cooperativas.

El Ministerio de Bienestar Social el 02 de febrero de 1999 le concede a la Cooperativa iniciar sus actividades con el público, mediante acuerdo ministerial N° 00817. En el año 2001 la Cooperativa abre sus primeras agencias en la parroquia Baños del cantón Cuenca, con el fin de expandirse a la comunidad en general y extender sus servicios.

COOPERCO en el segundo trimestre del 2013, cuenta con 7 oficinas ubicadas dentro de las parroquias del cantón Cuenca: Baños, Sinincay, Cumbe, Baguanchi, Chiquintad, El Arenal y la Matriz; dos en el oriente, Macas y Limón; y una en la ciudad de Cañar. De esta manera se tiene cobertura en tres provincias del Sur del país: Azuay, Morona Santiago y Cañar.

Luego de la crisis y el cierre de la Cooperativa Ahorro y Crédito Cooperera Ltda., sucedido en junio del 2013, COOPERCO es evaluada y calificada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de esta forma se certifica la rentabilidad para adquirir la cartera de la institución antes mencionada, y como consecuencia apertura de las agencias en Santa Isabel, Naranjal, Puerto Inca, Balao, San Carlos, Parque de la Madre, Santa Isabel, Sumaypamba.

En la parroquia Cañaribamba del cantón Cuenca da inicio La Ventanilla de Servicios “Paseo de los Cañaris” en febrero del 2016 y en la provincia del Cañar la Agencia Deleg; el deseo de colaborar con la sociedad para su desarrollo es permanente y llegar a los sectores rurales donde el servicio financiero tradicional no acude.

COOPERCO no es solo una institución financiera, es también una constructora de relaciones humanas perdurables y solidas con sus colaboradores y socios, por esta razón desplegó una ventanilla nueva de servicio a la comunidad en el cantón Girón el 30 de abril del 2017, y en el mismo año el 25 de noviembre inauguro una Agencia en la Provincia de el Oro, cantón Machala, extendiendo así sus servicios a 6 provincias del sur del país.

Con una estructura organizativa y administrativa compuesta por expertos que representan los intereses de los socios individuales e indicadores financieros por encima del sistema financiero, el 30 de septiembre del 2018 por decreto de la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la organización absorbió la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., con lo cual se apertura Agencias en el Cantón Pasaje, Provincial de El Oro, Yantzaza provincia de Zamora Chinchipe, Gualaquiza provincia de Morona Santiago, Milagro y Durán Provincia del Guayas, Azogues, Provincia del Cañar y una agencia en El Valle, Cantón Cuenca, Provincia del Azuay, con lo que se consolida su red de servicios financieros en todo el sur del Ecuador.

COOPERCO se encuentra actualmente en el Segmento 1, y cuenta con 30 Agencias de servicio en las provincias de Azuay, El Oro, Cañar, Guayas, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, con 54 años de experiencia, se han establecido como una de las cooperativas más fuertes del país. (COOPERCO, 2019)

### 1.1.2. Agencias a nivel Azuay, Cuenca.

*Fotografía # 1: Agencia matriz Cuenca.*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

*Fotografía # 2: Agencia el Arenal.*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

*Fotografía # 3: Agencia Baños – Ventanilla.*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

*Fotografía # 4: Agencia Baños.*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

*Fotografía # 5: Agencia Paccha.*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)



*Fotografía # 6: Agencia Chiquintad.*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

*Fotografía # 7: Agencia Parque de la Madre*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

*Fotografía # 8: Agencia Paseo de los Cañaris.*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

*Fotografía # 9: Agencia Sinincay.*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

*Fotografía # 10: Agencia el Valle.*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

*Fotografía # 11: Agencia Nulti.*



**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

## **1.2. Misión, Visión, y valores de la Cooperativa**

### **1.2.1 Misión**

Proporcionar los servicios financieros con altos estándares de calidad oportunamente a través de la responsabilidad social, servicios renovados, servicios personalizados, contribuyendo solidariamente el desarrollo comunitario y los socios que conforman la entidad. (COOPERCO, 2019)

### **1.2.2 Visión**

En 2019 la Cooperativa Erco Ltda. Se reconoce por ser una institución vigorosa, fiada y competitiva en los mercados financieros que conforman la región sur del Ecuador; al brindar servicios tanto financieros como no financieros, con el fin de satisfacer las necesidades de los socios; dispone equipos directivos y colaboradores comprometidos. (COOPERCO, 2019)

### **1.2.3 Valores Organizacionales**

**Solidarios:** Compromisos de los empleados que conforman la empresa, con el fin de mejorar aspectos sociales y económicos, mediante la vinculación tanto de capacidades como intereses colectivos.

**Honrados:** Los directivos o personal autorizados, administran los créditos de los socios de manera honesta, inclinados a la ética y moralidad con el fin de economizar los gastos e incrementar los ingresos.

**Creativos:** Habilidades y pensamiento logístico que cuenta el personal para resolver inconvenientes económicos y financieros, con el fin de brindar ventajas competitivas con respeto a los servicios brindados a los socios.

**Responsables:** Personal cuenta con los principios y valores requeridos para administrar y brindar servicios financieros de manera eficiente.

**Comprometidos:** Colaboración por parte de los directivos para crear una mejor imagen organizacional, promoviendo el desarrollo de aptitudes, principios, y valores.

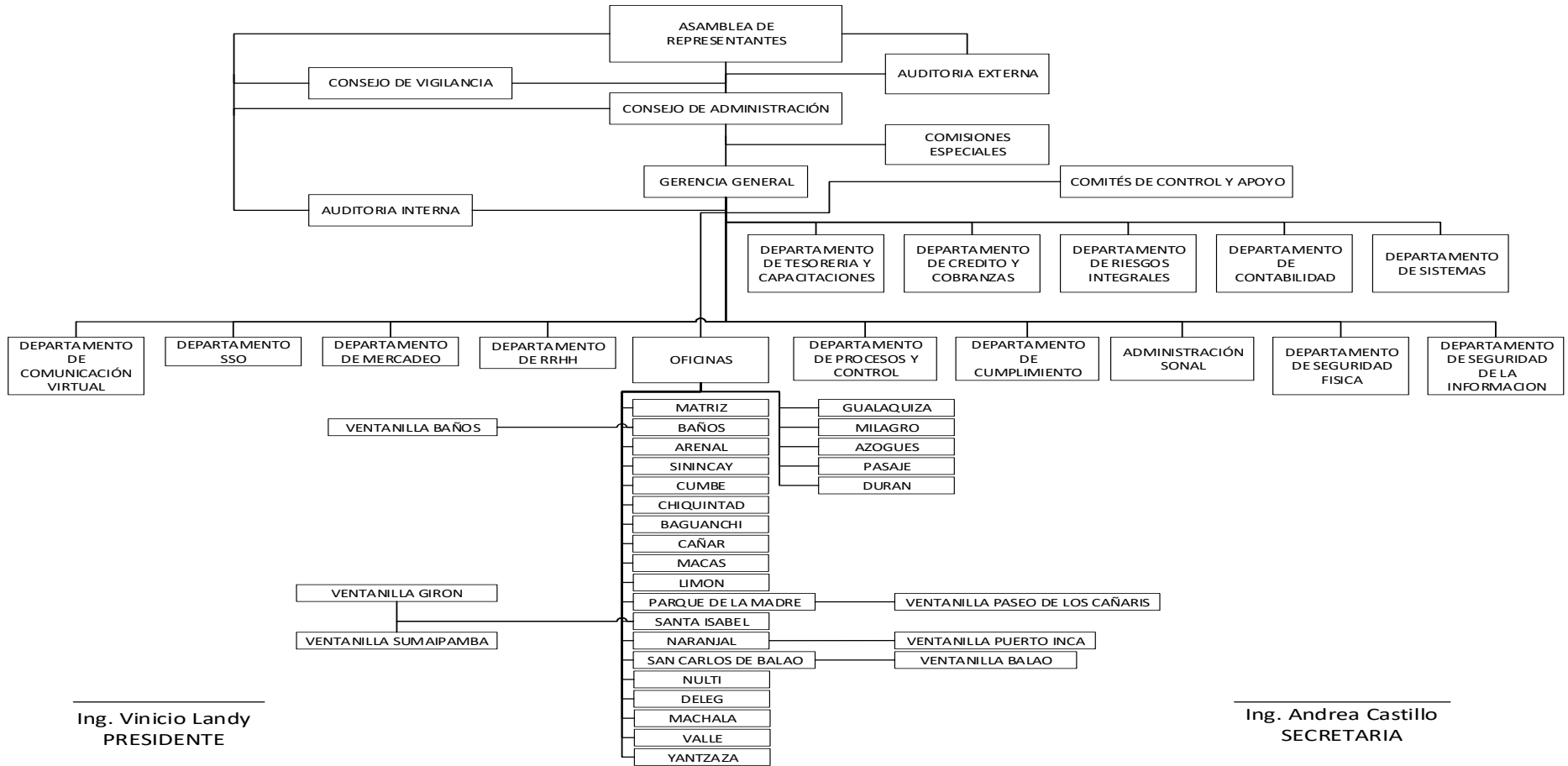
**Leal:** La cooperativa no conspira los valores o principios organizacionales, con el fin de ser reconocidos como ser humanos comprometidos en la búsqueda firme del buen vivir.

**Transparencia:** La empresa no oculta o reserva información con la finalidad de disminuir el riesgo de perjudicar la gestión financiera y perjudicar la imagen corporativa.

**Democrático:** Los directivos reconocen a sus empleados e invitan a formar parte de las tomas de decisiones de acuerdo al cargo otorgado.

### 1.3. Estructura Organizacional

Ilustración # 1: Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.



Ing. Vinicio Landy  
PRESIDENTE

Ing. Andrea Castillo  
SECRETARIA

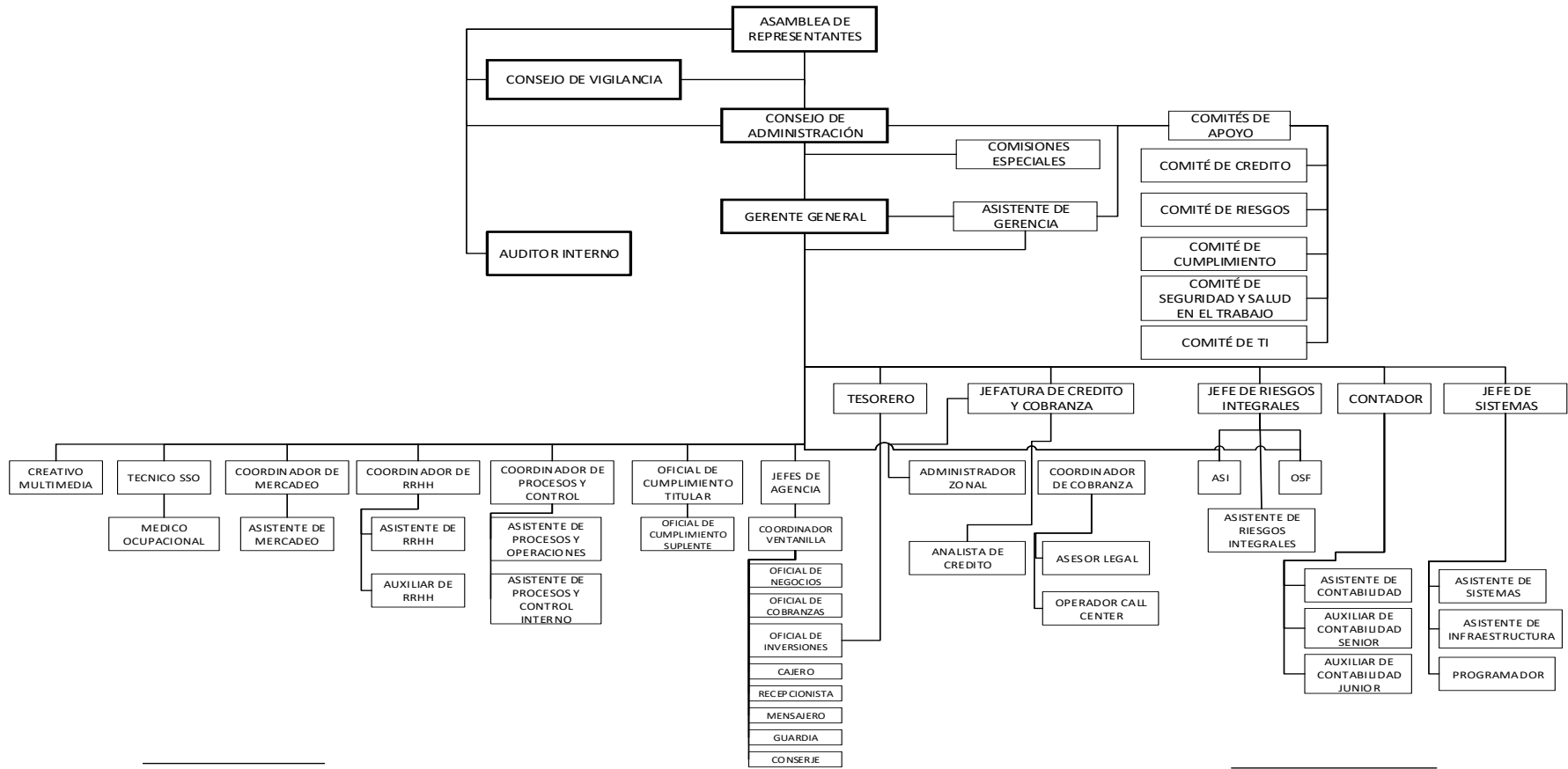
Fuente: (COOPERCO, 2019)

### **1.3.1 Organigrama Estructural:**

La gestión estructural de las empresas es sumamente importante para elaborar y dirigir nuevos proyectos empresariales. Para ellos, se requiere identificar el organigrama de la empresa y en los papeles junto al rendimiento de los miembros que lo conforman. La estructura empresarial distingue los niveles administrativos de acuerdo a las funciones y determina los perfiles requeridos con el fin de contribuir y dividir las obligaciones de cada miembro según los criterios establecidos por la entidad.

El organigrama estructural revisado y aprobado por el consejo de Administración de acuerdo al Acta N° 380, detalla los cargos que existen dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., y a su vez determina la jerarquía dentro de la estructura empresarial. La estructura es representada por la Asamblea de Representantes que es el máximo nivel de representación, cuyo carácter independiente permite establecer las políticas de la institución y verifican la rendición de cuentas, un Consejo de Vigilancia, un Consejo de Administración cuyo objetivo conlleva a la dirección, supervisión, y orientación de la empresa, en este nivel se toman las decisiones que afectaran a todas las áreas y funcionarios que conforman la empresa. Debe existir mínimo tres representantes que pueden ser tanto accionistas como vicepresidente, pero en general son representados el presidente y el consejero al contar con la autoridad requeridos para ejercer el puesto; la Gerencia General cuyas funciones se centran en organizar, dirigir y controlar la gestión organizacional mediante la contratación del personal calificado, por lo cual se debe contar con habilidades numéricas, lingüísticos y psicológicos para ejercer dicho cargo. Por último, se encuentra la auditoría interna que se encarga de asistir y crear valor agredo, mediante enfoques sistemáticos y disciplinarios para evaluar y mejorar los procesos en cuanto a la gestión de riesgos con el fin cumplir con los objetivos pre establecidos eficientemente.

**Ilustración # 2: Organigrama Funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.**



Ing. Vinicio Landy  
PRESIDENTE

Ing. Andrea Castillo  
SECRETARIA

Fuente: (COOPERCO, 2019)



### 1.3.2 Organigrama Funcional:

El organigrama funcional revisado y aprobado por el consejo de Administración de acuerdo al Acta N° 380, detalla la estructura funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., el cual explica las funciones de puestos clave tales como Gerente general, comités de apoyo, auditor interno, tesorero, jefatura de crédito y cobranza, jefe de riesgos integrales, contador, jefe de sistemas, coordinador de recursos humanos, jefes de agencia, etc.

**Gerente general:** La persona encargada del puesto de gerente tiene como propósito lograr el cumplimiento de los objetivos expuestos por la empresa a corto, medio y largo plazo, a partir de la planificación de estrategias y su ejecución, debe maximizar la utilización de los recursos disponibles mediante una correcta organización, con el adecuado control de los procesos y operaciones para mejorar la calidad de respuesta ante posibles percances en las actividades económicas, además, mejorar la calidad de servicio a los clientes, y aprovechar oportunidades, promoviendo el desarrollo de las capacidades del talento humano para fomentar la cultura empresarial con ayuda de motivación y capacitación que permita construir un excelente clima laboral, por lo tanto debe cumplir el rol de líder para lograr el compromiso de un trabajo en equipo que ayude a la consecución de metas.

**Comités de apoyo:** La principal función de los comités de apoyo es generar reacciones de protección ante situaciones de amenaza al desarrollo empresarial y las actividades económicas. Los comités que conforma la empresa son: de crédito, riesgos, cumplimiento, seguridad y salud en el trabajo, y tecnología de la información.

**Auditor interno:** Se encarga de controlar las actividades de la cooperativa para constatar que se lleven a cabo de acuerdo a los manuales internos y que se cumple con la ley, además debe emitir informes con los hallazgos encontrados y las recomendaciones para evitar fallos en las operaciones y mejorar los sistemas de control.

**Tesorero:** Su función es administrar los fondos de la cooperativa, y dirigir los flujos monetarios.

**Jefatura de crédito y cobranza:** Se encarga de administrar la cartera de clientes, con el fin de incrementar liquidez por créditos concedidos y de reducir la cartera vencida.

**Jefe de riesgos integrales:** Su función es identificar posibles riesgos que afecten a la empresa, califica y evalúa cada riesgo encontrado, para diseñar y aplicar las medidas de tratamiento y llevar a cabo un adecuado monitoreo.

**Contador:** La función principal es analizar la información financiera de la cooperativa para elaborar los estados financieros de acuerdo al plan de cuentas y presentarlo a sus superiores.

**Jefe de sistemas:** Su función es desarrollar proyectos informáticos y ejecutarlos, además de brindar soporte técnico, y evaluar el funcionamiento de la estructura tecnológica de la cooperativa.

**Coordinador de recursos humanos:** La función general es gestionar el talento humano de la cooperativa, en el cual debe maximizar las competencias del personal, y evaluar el clima laboral, también es el encargado de diseñar el perfil de los cargos a ser cubiertos por los aspirantes al puesto de trabajo.

**Jefes de agencia:** Las funciones generales de cada jefe de agencia de la cooperativa es planificar estrategias, maximizar recursos, establecer controles, posicionar la empresa en el mercado, potenciar la demanda de clientes, supervisar la otorgación de créditos, recuperar cartera vencida, etc.

## **Capítulo 2**

### **2. Marco Teórico**

Hoy en día dentro de la sociedad ecuatoriana, tanto la cultura como el clima organizacional obtuvieron mayor grado de importancia dentro de las entidades públicas y privadas gracias a la concientización por parte de sus representantes, al reconocer que, para lograr mayor productividad en los bienes y servicios ofrecidos, se requiere identificar el estado y los procesos organizacionales junto a los objetivos pre establecidos por parte de las entidades. Para determinar la cultura y clima organizacional, normalmente se estudia los aspectos internos primordiales de las empresas, sin embargo, al no considerar los aspectos externos, no se podrá especificar como los procesos influyan en sus beneficiarios naturales, lo cual complica comprender la cultura y clima que rigen dentro de las empresas y a su vez limita pronosticar el desempeño de las mismas a largo plazo.

En este capítulo se enfatiza la confrontación de las empresas frente a la globalización y las modificaciones organizacionales constantes que se realizan para controlar los conflictos institucionales, a través de diversas herramientas que permite captar información valiosa y requerida, para diagnosticar la cultura y el clima organizacional, con el fin de informar a los directivos los posibles escenarios que se pueden generar y las percepciones recibidas por parte de la sociedad y los empleados que conforman la entidad al momento de tomar futuras decisiones.

#### **2.1 Cultura Organizacional**

##### **2.1.1 Definición de cultura organizacional**

La cultura organizacional cuenta con distintas versiones e interpretaciones en cuanto a su concepto organizacional, ciertos autores le consideran como un conjunto de percepciones y para otros como un conjunto de valores organizacionales, sin embargo, durante los últimos 20 años la cultura organizacional aparte de captar mayor importancia dentro de las instituciones, llegó a generar mayor consideración en las

relaciones humanas todo gracias a los aportes sistémicos. Hoy en día las empresas se consideran como entidades vivas conformadas por empleados que poseen características e ideas únicas, de tal manera que su interrelación dentro de las organizaciones se vuelve cada vez más compleja, para poder comprender el concepto de cultura organizacional, se detallará a continuación varios conceptos elaborados por famosos autores:

- (Robbins, 1998) “designa un sistema de significado común entre los miembros de una organización, que la hace distinguirse de otra.”
- (Chiavenato I. , 2006) “proceso planificado de modificaciones cultural de valores, comportamientos y estructuras que realizan los individuos de una organización para adaptarse a los nuevos mercados, tecnologías y desafíos que surgen constantemente.”
- (Serna, 2010) “La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”
- (Guedez, 2018) “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.”

La cultura organizacional se considera como diversas personalidades dentro de las empresas, un conjunto de características que brinda identidad y permite generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Dentro de las personalidades organizacionales, los comportamientos positivos y negativos, influyen directamente en los distintos tipos de ambiente laboral, como son las relaciones entre los clientes internos conformados por los colaboradores y los directivos y los clientes externos representados por los proveedores y las comunidades.

Al determinar los conceptos de la cultura organizacional y sus características esenciales, se puede observar que dicha cultura forma parte de los servicios internos empresariales al estar presente en todo tipo de relaciones y ser reflejados en todas las decisiones como actitudes de los empleados que conforman dichas entidades. Los líderes organizacionales definen a su cultura intencionalmente con el fin de elaborar

imágenes y servicios corporativos favorables para conseguir la fidelización tanto se sus clientes actuales como potenciales, pero sobre todo para poder seleccionar y contratar empleados cuyas características se identifica con las empresas pertinentes.

Las empresas siempre atravesarán cambios radicales y constantes, por ello deben anticiparse a futuros conflictos, pero a su vez aprovechar las oportunidades que se presentan, por lo cual se procede a desarrollar tanto en los colaboradores como en las entidades, la capacidad de ser resistente, autorregularse, y fortalecerse para conseguir culturas laborales favorables de tal manera que los miembros que conforman las empresas contribuyan en la obtención de alternativas innovadoras ante los momentos de crisis.

### **2.1.2 Importancia de la cultura organizacional**

Convertir la vida laboral en una experiencia significativa es fundamental para alcanzar un mejor desempeño de las personas que forman una organización. Hoy más que nunca con la exigencia adicional del teletrabajo, que pone a prueba todos nuestros procesos y equipos.

Para lograrlo, es necesario transformar la empresa para que sea más transparente, en la que el desarrollo de las personas está en el centro, dirigido desde un balance entre la libertad y la responsabilidad; donde la **autonomía**, la flexibilidad y la capacidad de decisión se convierten en elementos fundamentales.

Estos valores son las que permiten mantener la cohesión de los equipos más allá de las variables espacio temporales, y nos ayudan a mantener una cultura de trabajo basado por un propósito u objetivo común. (Prisco, 2020)

La presentación de los cambios como es la globalización, Tics, y la competitividad continua, las entidades se ven en la obligación de innovar y crear estrategias innovadoras que permitan mantenerse competitivos en sus respectivos mercados. Tanto las empresas públicas como privadas buscan conseguir sus objetivos previamente establecidos en tiempo optimó, por lo cual es necesario maximizar y

aprovechar todos los recursos disponibles con las que cuentan las empresas siendo así su motor principal los colaboradores que lo conforman.

A pesar que los empleados poseen personalidades y objetivos particulares, la mayoría coincide en cumplir sus metas mediante su desempeño laboral, por lo cual dependen de la toma de decisiones por parte de las empresas, es decir que la labor de los líderes organizacionales cobra mayor importancia al tener la obligación de identificar pero sobre todo satisfacer las necesidades de sus colaboradores y a su vez establecer estrategias de motivación para mejorar el desempeño de los integrantes que conforma la empresa. Los empleados laboran aproximadamente 40 horas dentro de las organizaciones, lo cual se llega a considerar un segundo hogar, convirtiendo el ambiente laboral en un aspecto esencial para el progreso organizacional, al incidir directamente en la vida cotidiana de los empleados.

Analizando los puntos mencionados previamente, se podría considerar a la cultura como un elemento sumamente beneficioso, sin embargo, se identificaron ciertos trastornos dentro de la cultura organizacional que pueden perjudicar la competitividad y la eficacia laboral en el corto plazo, al generar incoordinación entre los valores implementados y los objetivos preestablecidos por las empresas. Los trastornos organizacionales crean obstáculos como: límites en los cambios empresariales, transacciones y vínculos limitados, y barreras en cuanto a la diversidad; por lo cual se debe analizar profundamente y definir las culturas corporativas, la cual requieren reforzamiento a través de los planes de acción. Las culturas fuertes cuentan con influencias significantes en los comportamientos de los empleados, al disponer valores distribuidos con el fin de brindar mayor autoridad sobre sus ordenados, frente a entidades que evidencian culturas ineficientes, cuyos miembros no concientizan el valor de los comportamientos adecuados e inadecuados.

### **2.1.3 Tipos de cultura organizacional**

Hoy en día existen más empresas apostando por cambios en sus modelos de gestión, por lo cual resulta ser sumamente importante definir los aspectos básicos como es la forma en la que se toman las respectivas decisiones, comportamientos de los colaboradores, forma en la que se comercializan los bienes y servicios, entre otros. Los

clientes son los que eligen la empresa donde adquirirán su bien de acuerdo a sus necesidades, lo cual es esencial que dicho cliente se sienta identificado con la empresa y sus valores organizacionales.

A pesar que las empresas disponen de diversos tipos de cultura elaborados por varios autores, se fomentará sobre los tipos establecidos por Roger Harrison (2016), los cuales fueron certificados por HBR (*Harvard Business Review*), el modelo de Harrison define 4 perfiles culturales de acuerdo a los objetivos preestablecidos por la empresa y sus valores asociados:

- Empresas encaminadas al poder: Los valores y la cultura están orientadas al reforzamiento del poder en los departamentos que conforme el seno de los directivos, lo cual favorece a la toma de decisiones centralizadas y el control obtenido sobre sus servidores. Se debe recalcar que esta clase era la más empleada por las empresas por su poder y decisiones arbitrarias, sin embargo, hoy en día se alejan del modelo.
- Empresas encaminadas a la norma: La función básica de las empresas es garantizar la seguridad y estabilidad. Para obtenerlo, las entidades se enfocan en el debido cumplimiento estricto de las normas, verificar las responsabilidades por parte de sus colaboradores, y realizar análisis exhaustivos en cuanto a los procedimientos que se ejecutan dentro de las organizaciones.
- Empresas encaminadas a los resultados: El objetivo de las empresas, constan en ser más efectivos en cuanto a la optimización de los recursos al desarrollar sus procesos. Dichas entidades optan por la disminución de los costos, verificar el cumplimiento de los objetivos preestablecidos al corto plazo, y aprovechar en su totalidad los recursos proporcionados, ya sea materiales o humanos.
- Empresas encaminadas a los individuos: Las entidades en este modelo respalda y opta por el desarrollo, formaciones empresariales, satisfacciones y motivaciones de los departamentos que conforman las empresas.; donde los empleados se convierten en el centro de las actividades diarias, al ser los diligentes más importantes de las instituciones.

Identificar a las empresas de acuerdo a los modelos previamente mencionados, resulta ser clave para su diagnóstico, desarrollo de los planes de acción, y la gestión según el tipo de cultura que se identifique. Hoy en día las organizaciones optan por el modelo encaminado a los resultados y a los individuos, evitando los modelos más arbitrarios, utilizadas por empresas en el pasado.

*Ilustración # 3: Tipos de cultura organizacional*



**Fuente:** (Harrison, 2016)

#### 2.1.4 Herramientas de diagnóstico de la cultura organizacional

Los cambios culturales orientadas a la medición como es el caso de las estrategias de mejoramiento continuo, hoy en día son las opciones viables que disponen las organizaciones, para asegurar su debido crecimiento y crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para poder implementar cambios persistentes en la cultura organizacional de las empresas, se debe identificar y analizar la situación actual de las entidades, por lo cual es sumamente importante medir aspectos indispensables como

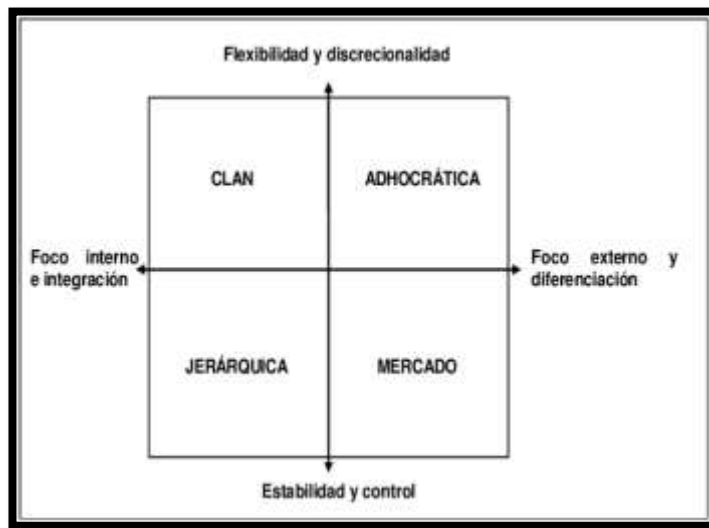


es el caso de los valores, las creencias, y las percepciones que se perciben dentro de los ambientes organizacionales.

Los diagnósticos de culturas organizacionales se pueden realizar mediante múltiples herramientas y procesos, de acuerdo a los enfoques establecidos. Los enfoques pueden contener características tanto cuantitativas como cualitativas. En los enfoques cuantitativos se destaca por las herramientas denominadas como encuestas. Las organizaciones optan por las encuestas para cosechar datos precisos, con el fin de desarrollar análisis cuantitativos. En cuanto a los enfoques cualitativos, se identificó diversas herramientas como son las entrevistas individuales, discusiones en grupos limitados, dramatizaciones, análisis de documentos, y las observaciones. Dichas herramientas son aplicadas por múltiples organizaciones ya que conlleva a generar resultados eficientes y confiables, sin embargo, se debe contar con un ambiente seguro, es decir de mutua confianza entre los colaboradores y los investigadores.

A través del cuestionario denominado OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*), elaborado por Cameron y Quinn (1999), se examina las culturas a partir de dos dimensiones: la primera dimensión analiza la estabilidad organizacional, frente a su flexibilidad y la segunda dimensión determina la orientación de la empresa, ya sea internamente o externamente. El cuestionario establece 4 tipos de cultura: la cultura clan desarrolla las habilidades de los empleados, lo cual brinda mayor compromiso, participación, pero sobre todo lealtad organizacional. La cultura adhocrática administra los riesgos organizacionales, inteligencia, y la creatividad de los empleados que conforman las empresas. La cultura jerárquica gestiona, coordina, y aplica los debidos procedimientos de los empleados previamente definidos para realizar sus actividades. Por último, la cultura de mercado se orienta al cumplimiento de los objetivos pre establecidos en los planes de acción de acuerdo al sistema de gestión.

**Ilustración # 4: Cuestionario OCAI**



**Fuente:** Cameron y Quinn (1999)

El modelo de estudio DOCS (*Denison Organizational Culture Survey*) del doctor Daniel Denison profesor y miembro de IMD (*International Institute for Management Development*), se basa en cuatro dimensiones como es la participación, la coherencia, su adaptabilidad, y la misión. Por cada dimensión previamente mencionado, el modelo establece 3 índices para posteriormente evaluar los 12 índices a través de un cuestionario conformado por 60 preguntas. El modelo contempla los atributos culturales, estilos organizacionales, y las estrategias administrativas que se orientan de acuerdo a un conjunto de creencias y supuesto primordiales de las empresas y su entorno.

La dimensión de participación, describe el grado de responsabilidad de cada integrante frente a sus actividades laborales, independientemente de su puesto laboral, es decir su participación en las tomas de decisiones. Las empresas que generan mayor desempeño en este modelo, otorgan poder e impulsan las ideas de sus empleados al momento de tomar cualquier tipo de decisión. La dimensión de consistencia cuenta con una cultura fuerte al conseguir convenios basados en los valores adquiridos, con el fin de obtener mayor coordinación e integración laboral. En la tercera dimensión de adaptabilidad, las empresas requieren de mayor enfoque en la compatibilidad e integración interna, al igual que mayor grado de adaptaciones externas, con el fin de obtener mayor flexibilidad. Para lograr mayor flexibilidad, dichas entidades realizan

varios cambios y se responsabilizan por futuros riesgos potenciales que posteriormente podrán aprender de ellos. Finalmente, la cuarta dimensión conocida como la misión, es donde las organizaciones definen direcciones significativas sostenibles en el tiempo, al establecer roles sociales y metas externas que permitan a las empresas formar sus comportamientos actuales de acuerdo a la visión futurística deseada.

**Ilustración # 5: Modelo de estudio DOCS**



**Fuente:** (Denison, 2015)

Las herramientas previamente enunciadas sirven para conocer el tipo y el estado actual de cultura dentro de las organizaciones, y además permite identificar cual es la cultura que prefieren los colaboradores, esto ayuda a maximizar el rendimiento para que se cumplan los objetivos preestablecidos en un tiempo óptimo; sin embargo, la aprobación de las herramientas refleja incertidumbre en ciertos empleados, de tal manera que proporcionen datos irreales en las encuestas y por lo tanto se generen resultados imprecisos, que posteriormente perjudique en la toma de decisiones por parte de los gerentes, limitando la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que en teoría es el cometido que tiene la aplicación de cualquier tipo de instrumento para el diagnóstico de cultura.

### **2.1.5 Relación entre la cultura organizacional y clima organizacional.**

“Ahora bien, si la **Cultura Organizacional** nos habla de los principios fundamentales de la organización, el **Clima Organizacional** es una herramienta que permite evaluar de cierta forma cómo es que nuestros colaboradores se entienden con la Cultura de la empresa, de ahí que el término que se utiliza en inglés es el de “*Engagement*” o “Compromiso” en español.” (Ochoa, 2018).

La cultura organizacional influye en ciertas características del clima organizacional como son las decisiones y los procesos pensativos de los líderes, sin embargo, las acciones de los líderes encadena con el clima de las empresas, como es el caso de la motivación y la satisfacción de los empleados que conforma las organizaciones, por lo cual resulta ser indispensable identificar la cultura organizacional, al contener mayor peso e influencia dentro de los resultados organizacionales. El clima organizacional ejerce influencias significativas en las culturas organizacionales, al comprender patrones generales en cuanto a las conductas, creencias, y los valores intervenidos por los empleados que conforman las empresas, al determinar su cultura, por lo cual las percepciones de los empleados determinarían creencias, tradiciones, comportamientos, y valores esenciales que conforman las culturas organizacionales. En general las culturas organizacionales, conforman sistemas de significados competitivos distribuidos por los empleados que conforman las empresas y los distinguen de sus adversarios.

## **2.2 Clima organizacional**

El desarrollo del clima organizacional en la actualidad dentro de las empresas es primordial para crear un adecuado entorno laboral, por tal motivo es considerado clave en el desenvolvimiento institucional, lo cual potencializa el espíritu de la organización. Por lo tanto, en este proyecto de investigación, se fundamenta conceptualmente las definiciones e importancia de clima, y a su vez indica las herramientas para medir el clima laboral.

De acuerdo con (Vega M. X., 2019) las organizaciones se enfrentan a un mundo cambiante, y por esta razón es necesario crear e implementar estrategias que ayuden a la consecución de ventajas competitivas que colaboren con la supervivencia de la empresa en el entorno interno y externo, y así mejorar el desempeño organizacional.

### **2.2.1 Definición del clima organizacional**

Con la finalidad de conocer y obtener una mejor apreciación del significado de clima organizacional o también conocido como clima laboral, es necesario exponer las definiciones de varios autores:

(Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2000) indica que el clima organizacional es el entorno laboral que experimentan los empleados dentro de la organización, y que a su vez se relaciona con la motivación, es decir, el comportamiento del personal dependerá de su estado motivacional. En consecuencia, es favorable cuando las necesidades personales de los empleados son cubiertas, y desfavorable cuando no lo son, esto significa que el ambiente laboral incurre en la motivación de las personas y viceversa.

Tomando en cuenta la definición expuesta anteriormente y contrastándola con la de (Arnoletto, 2009, pág. 82) donde explica que el clima organizacional “Es la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño.” Entonces es posible comprender que las personas identifican y analizan el entorno en el que se encuentran y dependiendo de cómo esté integrado el ambiente el individuo mostrara mayor o menor desempeño en su actividad.

El siguiente concepto encontrado en la literatura con respecto al clima laboral indica que:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros

y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (Bordas, 2016, pág. 34)

Es decir que el ambiente laboral acompañado con un buen plan de motivación, permite conseguir una mayor participación y dedicación por parte de los empleados, lo que en definitiva resulta beneficioso para el crecimiento del desarrollo organizacional.

Por otra parte (Chirinos Araque, Meriño Córdoba, & Martínez de Meriño, 2018) indican que el clima organizacional describe los comportamientos de un sistema social, los cuales conforman un grupo de actitudes que caracterizan a la organización, por lo que se considera al clima como un elemento que afecta a varios aspectos, los cuales pueden descomponerse de acuerdo con la estructura organizacional, tipo de liderazgo, métodos de comunicación, y tamaño de la empresa, etc. Estos factores constituyen una atmósfera específica que cuenta con sus propias características y además influye en los participantes involucrados.

El concepto de clima antes mencionado concuerda con (Rodríguez, 2015) el cual indica que la organización tiene personalidad propia, es decir, está compuesta por un conjunto de variables que constituyen su entorno, por ejemplo, a nivel físico se habla de ruido, contaminación, calor, entre otros; en el nivel estructural se compone del estilo de dirección y tamaño de la empresa; el nivel social está integrado por el compañerismo, y trabajo en equipo; el nivel personal hace referencia a las aspiraciones, actitudes, y comportamientos de los individuos; y por último el nivel de comportamiento organizacional habla de productividad, satisfacción laboral, estrés, etc. Por lo tanto, el concepto de clima organizacional se refiere a que los colaboradores de la empresa forman parte del ambiente u entorno laboral y no solo de la estructura

organizacional, también se hace alusión a la forma en la que los miembros de la organización perciben el entorno laboral, en los distintos niveles.

Un pilar importante para llevar al éxito a una empresa es el clima organizacional, por lo tanto se debe establecer un destacable control ya que dentro del entorno laboral se encuentran a personas que se encargan de ejercer actividades para lograr dicho éxito, es decir, para que el personal se mantengan enfocado y comprometido con sus actividades laborales, estos deberán estar motivados, por ende con la acotación de los autores antes mencionados, se puede ver que las personas perciben el entorno en el que se encuentran, y los resultados dependen de ello, por esa razón es necesario contar con infraestructura adecuada, establecer políticas de salud y seguridad ocupacional, diversificar los canales de comunicación, brindar capacitaciones para desarrollar las capacidades del talento humano, y demás, todo esto con el fin de satisfacer al cliente interno, mejorar la calidad de vida de los empleados y obtener mayores resultados.

### **2.2.2 Importancia del clima organizacional**

Para comprender la importancia del clima organizacional (Charry, 2018) menciona que se basa en el impacto del comportamiento de los trabajadores, y su diagnóstico es la base para diseñar herramientas de gestión pública. Las empresas están compuestas por personas, las mismas que pueden generar comportamientos que contribuyen de forma negativa al sistema organizacional y al estar envueltos en un grupo de trabajo estos pueden contaminar el ambiente laboral, por lo tanto, como menciona (Soto, 2007) citado por (Segredo M. , 2013) indica que el diagnóstico de clima puede brindar apoyo sobre los procesos que afectan al comportamiento y además permite desarrollar planes de mejora para cambiar las conductas negativas del personal a través del mejoramiento de los factores identificados en su valoración, por consecuencia se mejorara el nivel de motivación y desempeño laboral.

El impacto significativo del clima organizacional en el comportamiento y el desempeño de los empleados es importante, por lo tanto, sobre la productividad organizacional, el alto ausentismo, las altas tasas de rotación o la baja productividad son algunos síntomas que pueden indicar inconvenientes en el clima, en esta línea y de acuerdo con la teoría de (Segredo M. , 2009) se da importancia al diagnóstico de

clima porque en la actualidad las empresas dependen de ello para el desarrollo de estrategias que permitan a los directivos tener una visión sobre la organización, además, permite valorar la realidad volátil del entorno, ya que precisa los requerimientos existentes de la organización con respecto al futuro deseado, para establecer las acciones que deben tomarse actualmente y así lograr la visión futura de la empresa.

Clima se refiere a una emoción colectiva, que está determinada por las opiniones de las personas sobre la organización en la que trabajan, y estas opiniones dependen de la interacción entre los miembros de la empresa y las actividades que allí se desarrollan, por esta razón es importante el análisis de clima organizacional ya que:

“implica la necesidad de estudiar y comprender el comportamiento de los seres humanos en las empresas desde la óptica de la complejidad, bastante alejada de la que preside la mayor parte de los modelos y técnicas directivas convencionales de uso más frecuente y tradicional”  
(Bordas, 2016, pág. 10)

De la misma forma, la importancia del clima organizacional para (Brunet, 1987) citado por (Luzón, 2012) dice que un administrador debe tener la capacidad de analizar y diagnosticar el clima por tres razones:

1. Evaluar la fuente de conflicto o insatisfacción, que conduce a actitudes negativas hacia la empresa.
2. Iniciar un cambio que indique al administrador los elementos que guíen su intervención.
3. Seguimiento al desarrollo de la empresa y anticipar posibles problemas.

Por lo tanto, el administrador puede controlar el clima de su empresa y regirla de la manera más eficiente posible.

### **2.2.3 Herramientas del clima organizacional**

Para Méndez (2006) citado por (García, 2009) dice que medir el clima organizacional mediante instrumentos sirve para identificar los aspectos que afectan el comportamiento de las personas en el trabajo, a partir de como ellos perciben el



entorno laboral y que es lo que influye en su motivación. Según esta línea de pensamiento, el propósito de medir es evaluar las percepciones y actitudes del personal hacia el clima laboral, especialmente con las dimensiones seleccionadas por el investigador, de esta forma, identificar aspectos que describan a la empresa y que provocan actitudes en los empleados, que pueden perjudicar la motivación y eficiencia. Por lo tanto, la importancia de realizar una medición en la organización sirve para establecer el grado de satisfacción de los empleados, y corregir aquellos aspectos que imposibilitan el desempeño adecuado de los trabajadores.

Según el estudio de García y Bedoya (1997) citado por (Machorro, Morales, & Romero, 2011) dice que existen tres estrategias que ayudan a medir el clima dentro de la empresa, estas son: observar el comportamiento, hacer entrevistas, y hacer encuestas a los trabajadores (estrategia más utilizada). Para esta última estrategia (Vega, Rodríguez, & Montoya, 2014) citan a dos autores, el primero es (Brunet, 1987) el cual acota que es importante llevarla a cabo mediante la aplicación de un cuestionario escrito para desarrollar estudios comparativos (evaluación de clima) y longitudinales (análisis de los efectos del clima), esta opinión concuerda con el segundo autor (Méndez, 2006) quien indica que el levantamiento de información primaria se debe realizar mediante la aplicación de un cuestionario. Este tipo de herramienta hace preguntas a los encuestados sobre eventos específicos de la empresa, en las cuales los individuos deben responder si están o no de acuerdo con dichos eventos.

**Algunos de los cuestionarios que se utilizan para el diagnóstico de clima organizacional son:**

#### **Cuestionario de Litwin & Stringer:**

(Contreras & Matheson, 1984) indican que la herramienta de Litwin & Stringer permite conocer la realidad organizacional, este cuestionario está conformado por 50 ítems cimentados en 9 dimensiones. Sin embargo (Marín, 2003) indica que el instrumento fue modificado a 53 ítems por Echezuria y Rivas (2001) haciéndolo más entendible que el formato original, las dimensiones son:

1. **Estructura:** Percepción del empleado sobre restricciones, reglas, control y número de procedimientos. Enfatiza en la estructura formal.

2. **Responsabilidad:** Sensación de los trabajadores de convertirse en su propio jefe y tener la capacidad de tomar decisiones de forma independiente.
3. **Recompensa:** Sentirse recompensado por un trabajo sobresaliente, enfatizando la recompensa positiva en lugar del castigo.
4. **Riesgo:** Sentido de riesgo y desafío en lo laboral y en la empresa. Riesgos calculados.
5. **Calidez:** Buen sentido de compañerismo, prevalece la amistad y grupos sociales informales.
6. **Apoyo:** Ayuda entre gerentes y empleados de la empresa, enfatiza en el apoyo mutuo cuando surgen los problemas.
7. **Estándares de desempeño:** Comprender la importancia de las normas y requisitos en el desempeño laboral, enfatiza en hacerlo bien.
8. **Conflicto:** Los gerentes presten atención a las opiniones, incluso si no están de acuerdo. Maneja los problemas abiertamente.
9. **Identidad:** Sentir que se pertenece a una empresa y ser un miembro valioso de la misma y de los grupos de trabajo.

Las dimensiones antes mencionadas infieren en la percepción de cada uno de los empleados, lo que repercute en las actitudes tomadas dentro del trabajo, y la suma de dichas dimensiones a nivel colectivo compone el llamado clima laboral.

### **Cuestionario de Koys & Decottis.**

El cuestionario de Koys & Decottis (1991) constaba de 40 ítems para medir el clima de la organización, luego este instrumento fue modificado por (Chiang, Salazar, Martín, & Nuñez, 2011) realizando una reconfiguración al factor presión, por lo que dicha herramienta se incrementó a 42 ítems, y además el cuestionario trabaja con el formato de respuesta de Likert. Los factores de clima son 8: Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación.

### **Cuestionario de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez**

(García, 2009) indica que este modelo es actualizado al del 2008, el cual pretende determinar las opiniones de los trabajadores sobre el entorno laboral, y las razones

principales que conducen a los resultados en línea con sus apreciaciones u opiniones, de esta forma establecer soluciones que puedan decretar los planes de mejora. El cuestionario está conformado por 27 dimensiones:

Misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, Higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, Balance vida – trabajo, ética, normas, procesos, procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información. (García, 2009, pág. 54)

### **Instrumento ICO (Inventario del Clima Organizacional)**

De acuerdo con (Rodríguez, y otros, 2010) indican que el inventario de clima organizacional es una herramienta que permite evaluar la calidad del trabajo, originalmente dicho instrumento fue creado para el análisis del clima organizacional en el sector salud, pero puede ser modificado para su aplicación en cualquier tipo de organización de acuerdo a sus necesidades. El ICO está conformado por 4 dimensiones (liderazgo, motivación, compromiso, y participación) cada dimensión está compuesta por 4 categorías, las cuales contienen 5 preguntas cada una, es decir, por cada dimensión existen 20 preguntas, sumando un total de 80 preguntas por las 4 dimensiones:

#### **I.Liderazgo:**

1. Dirección
2. Estimulo de excelencia
3. Estimulo de trabajo en equipo
4. Solución de conflictos.

#### **II.Motivación:**

1. Realización personal
2. Reconocimiento de la aportación
3. Responsabilidad
4. Adecuación de las condiciones de trabajo.

### III. Compromiso:

1. Aplicación al trabajo
2. Cuidado del patrimonio institucional
3. Retribución
4. Equidad.

### IV. Participación:

1. Compromiso con la productividad
2. Compatibilización de intereses
3. Intercambio de información
4. Involucración en el cambio.

## **Instrumento IPAO**

El diseño de la IPAO de acuerdo a (Gomez, 2004) tiene la finalidad de evaluar el clima laboral en empresas colombianas, el instrumento contiene 6 dimensiones compuesta por 40 preguntas. la herramienta tiene un índice de confiabilidad del 0.94%, las dimensiones son las siguientes:

1. **Claridad organizacional:** Grado de percepción de los parámetros acción a nivel macro y micro por parte de los trabajadores.
2. **Sistema de recompensas e incentivos:** Grado de percepción de retribuciones por parte de la empresa al trabajador.
3. **Toma de decisiones:** Grado de percepción de cómo se implica a los trabajadores en la toma de decisiones.
4. **Liderazgo:** Grado en que los jefes apoyan y dirigen a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades.
5. **Interacción social:** Grado de relación entre los empleados mediante el respeto, solidaridad, cooperación, para la solución de problemas.
6. **Apertura organizacional:** Grado en el que la empresa fomenta el desarrollo de ideas para la mejora de procesos internos y externos por parte de los empleados.

La aplicación de cualquier tipo de herramienta para el diagnóstico de clima organizacional tiene como fin la consecución de resultados, los cuales al ser analizados ayudan a la creación de un plan de acción con el objetivo de corregir los aspectos

negativos encontrados, que pudieran ser los causantes de insatisfacción laboral, comportamiento negativo, o destempe emocional.

El clima es la simpleza que rodea el entorno del individuo convirtiéndose en el habitat en el que se llevan a cabo actividades laborales, por ello se debe considerar importante ya que las empresas por lo general se enfocan en conseguir resultados positivos y un buen desempeño, y teniendo en cuenta que la atmósfera laboral está conformada por seres humanos, esta podría ser afectada ya que las personas son propensas a cometer errores y aflorar actitudes o comportamientos poco adecuados para el bien de la organización, en consecuencia valorar el clima con cualquier tipo de instrumento de diagnóstico es vital para el bienestar del personal y de la empresa asegurando la supervivencia laboral y empresarial, creando así una estabilidad a nivel interno y externo en un mundo competitivo.

#### **2.2.4 Clima Organizacional relacionado al Liderazgo**

Para poder establecer una relación entre clima y el liderazgo primero es necesario entender el significado de liderazgo, ya que el concepto de clima se revisó en los puntos anteriores. Entonces varios autores lo definen como:

“Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” (Castañeda, 2005, pág. 21)

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato I. , 2006, pág. 104)

Luego de revisar y entender estos conceptos se puede resumir en pocas palabras que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir en los demás y así cumplir los objetivos establecidos por una organización. Referente al tema como exponen los autores (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009) dicen que el liderazgo juega un papel importante dentro de la responsabilidad social corporativa, ya que depende de los líderes establecer las prácticas responsables que se deben aplicar dentro de la organización, para esto es necesario que los líderes sean verdaderos agentes generadores de cambio, por medio de la consecución del bienestar laboral y

estimulación del capital humano que posteriormente apoyan a la organización. Así como Britt, Davison, Bliese y Castro (2004) indican que los gerentes desempeñan un rol de liderazgo ya que son el eje central en la organización y pueden influir en el comportamiento y salud de la misma como también en los seguidores (Peiro & Rodriquez, 2008), en general dicho de otra forma, el líder es quien tiene el poder para gestionar y dirigir hacia el progreso la empresa.

En su libro (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalván, 2002) mencionan que la capacidad organizacional depende del liderazgo estratégico donde lo definen como:

“La capacidad de administrar por medio de otros, proveer oportunidades y limitaciones, ayudar a la organización a cambiar en forma fructífera y adecuada en el proceso de efectuar el cambio, y dar cabida a las condiciones tanto externas como internas y conciliarlas.”  
(pág. 45)

Por lo tanto, la evidencia demuestra que la relación que existe entre el clima organizacional y el liderazgo es clave para superar barreras internas y externas que puedan suscitarse en la empresa, por medio del desarrollo y puesta en práctica de estrategias, que sirvan para mejorar la calidad de vida tanto de las personas que allí conviven como para la institución en sí, la combinación de estas podría marcar una línea de guía para conseguir un mejor futuro.

### **2.2.5 Clima Organizacional relacionado con la Motivación**

Para identificar en qué forma se relaciona la motivación con el clima organizacional es necesario entender el significado de motivación, los autores lo definen como:

La motivación es el afán de hacer grandes esfuerzos para cumplir con los objetivos de la organización, con la premisa de que las necesidades personales deben cumplirse. La motivación se refiere al esfuerzo por lograr cualquier objetivo, centrado en los objetivos de la organización para reflejar el enfoque principal en el comportamiento motivacional y el sistema de valores que rige la organización. (Stephen & Judge, 2013)

En su artículo (Manso, 2002) habla sobre las principales contribuciones que desarrolló Frederick Herzberg, en la que se menciona a la teoría de los dos factores. Esta teoría indica que el entorno laboral está compuesto por los factores independientes y específicos. A los independientes los denomina como factores higiénicos y los específicos como factores motivacionales. El primer caso es otorgado por la empresa y hace referencia a la insatisfacción de las personas en el trabajo, los factores considerados como higiene son: supervisión, condiciones de trabajo, remuneraciones, seguridad laboral, relaciones interpersonales, entre otros; y si estos se aplican de forma correcta se puede eliminar la insatisfacción. A pesar de esto, cuando los factores son cubiertos no originan motivación. El segundo caso habla sobre la satisfacción de las personas en el trabajo, los factores motivadores son: la sensación de realización interna de cada persona, crecimiento profesional y personal, confianza, reconocimiento al desempeño, responsabilidad, entre otros; y si estos se aplican de forma correcta se consigue un elevado nivel de motivación, y por lo tanto un mayor desempeño laboral, pero Herzberg también dice que si no se cubren los factores higiénicos no se puede motivar, y que si se considera al dinero como un factor estándar en el trabajo, este pierde su capacidad motivacional, lo que puede resultar contraproducente para las organizaciones, ya que cada vez que se le pida a los empleados realizar una actividad la empresa va a estar en la necesidad de retribuir económicamente para incentivar a que lo hagan.

Según (Pérez, 2018) en su libro explica a la motivación humana mediante dos teorías, la mecanicista y la psicosociológica, la mecanicista considera a la empresa como un sistema técnico, este modelo involucra al dinero como la principal fuente de motivación, ya que se preocupa de incentivar a los empleados mediante retribuciones económicas para que desarrollen las actividades encomendadas. Tras identificar que en el ámbito práctico el dinero no es suficiente para motivar a las personas, aparece una nueva ideología que trasciende a la mecanicista, llamada la teoría psicosociológica, esta considera a la empresa con un organismo social, donde las personas además de conseguir los incentivos que se ofrecen pueden satisfacer otras necesidades como el progreso profesional, responsabilidad, confianza, libertad de acción, etc.

La motivación se ve interrelacionada con las personas y la empresa, ya que de las personas depende llevar a cabo actividades generadoras del movimiento del negocio y la empresa por su parte es la responsable de que eso suceda. Entonces, en un mundo globalizado es necesario que las empresas incrementen sus esfuerzos para adaptarse de mejor forma a las nuevas necesidades y exigencias del mercado, es por esto que deben contar con un personal altamente motivado y capacitado para que se pueda cumplir con los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades de la demanda, y conseguir sostenibilidad competitiva en el tiempo.

Hoy en día, la gestión de una organización no es una actividad fácil de llevar a cabo, es así que los líderes o las personas que se encuentran a cargo de una empresa deben tener los conocimientos necesarios para controlar, dirigir, y comunicar, ya que esto influye en la consecución de resultados, lo que incide en la necesidad de crear un ambiente adecuado para que las personas se mantengan motivadas, en este punto se involucran dos factores primordiales, la capacidad de liderazgo y la capacidad de motivación, en este aspecto es necesario que exista colaboración mutua entre líder y trabajador para conseguir las metas propuestas, es decir, sostener un liderazgo centrado en la motivación ayuda a promover en los colaboradores un compromiso con la organización.



## **Capítulo 3**

### **3.. Diagnóstico de cultura y clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., en la ciudad de Cuenca.**

En este capítulo se llevará a cabo el desarrollo del diagnóstico de cultura y de clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.; en la ciudad de Cuenca, en el cual se especificará la metodología, la muestra del estudio, los enfoques y las técnicas a utilizar tanto para su aplicación como para el análisis de los datos recolectados, y así determinar el tipo de cultura que actualmente rige en la cooperativa y su estado con respecto al entorno laboral, para finalmente preparar un plan de acción.

#### **3.1 Metodología**

La investigación para el diagnóstico de cultura y clima organizacional es de lógica deductiva – inductiva, es decir, tiene un enfoque cuantitativo y otro cualitativo (descriptivo). Por lo tanto, la técnica a utilizarse para la recolección de datos en el primer enfoque se basa en un análisis estadístico mediante la aplicación de encuestas, y para el segundo enfoque la técnica a utilizar es el análisis e interpretación de los resultados. Esta metodología permitirá recolectar la información necesaria para identificar las condiciones actuales de la cultura y clima de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.; en la ciudad de Cuenca.

#### **3.2 Muestra:**

La muestra del estudio está integrada por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., en la ciudad de Cuenca, representado por 102 empleados.

**Tabla # 1:** Muestra de estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda., 2019)

<b>Agencias</b>	<b>Nº de Personas</b>
11 en la ciudad de Cuenca	102
<b>Muestra Total</b>	<b>102</b>

### **3.3 Diagnostico de cultura organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.; en la ciudad de Cuenca.**

En la presente investigación, se aplicará la herramienta denominada OCAI (*Organization Culture Assesment*), elaborado por Cameron y Quinn (1999), al ser considerado como una de las herramientas más aplicadas por las organizaciones al momento de identificar su cultura predominante, a través de metodologías específicas para los estudios respectivos de las culturas basadas en el modelo denominado CVF (*Competing Values Framework*), cuyo objetivo es diagnosticar, clasificar, y facilitar las modificaciones culturales en cada organización, a través de 6 ventajas sostenibles en el tiempo al ser práctica, oportuna, integrada, cualitativa, cuantitativa, desenvuelto, y sobre todo validado.

La herramienta cuenta con su convicción empírico a nivel mundial, pero sobre todo en América Latina en los ámbitos laborales y educativos, al brindar mayor claridad conceptual y al ser más sencillo de aplicar. Por otro lado, la herramienta OCAI, especifica los elementos primordiales de la cultura organizacional, es decir que evalúa la situación actual de las organizaciones, con el fin de identificar los principios, los valores, y las normas que junto a su ideología se implementara diversas estrategias dentro de sus políticas institucionales, lo cual garantice el máximo rendimiento de los colaboradores y a su vez elaborar convicciones innovadoras cuya orientación se enfoque en la mejora continua a largo plazo.

La herramienta OCAI, está conformada por 6 dimensiones: características dominantes, liderazgo, gestión de los colaboradores, unión de las entidades, énfasis estratégico, y criterios de éxito, cada dimensión esta segmentada en dos partes, la actual y la

preferida, es decir, la primera parte recopila información sobre la percepción que tiene el empleado frente a lo que sucede actualmente dentro de la cooperativa, y la segunda identifica el tipo de cultura que desearían que existiese dentro de la misma. Cada una de las dimensiones está conformada por cuatro preguntas, y existen 4 posibles respuestas para cada una de ellas, dependiendo el criterio de cada empleado para ambas partes, dichas respuestas van desde 40, 30, 20, y 10 en una escala de Likert, siendo 40 la más predominante y 10 la menos dominante.

### 3.4 Análisis y presentación de resultados de cultura organizacional

*Tabla # 2: Componente "A" cultura actual y preferida*

Componente A			
CULTURA ACTUAL		CULTURA PREFERIDA	
27,55	1A	28,53	1A
24,02	2A	25,78	2A
26,57	3A	29,51	3A
24,90	4A	27,84	4A
24,12	5A	27,55	5A
25,20	6A	29,90	6A
152,35	<b>SUMAR</b>	169,12	<b>SUMAR</b>
25,39	<b>PROMEDIO</b>	28,19	<b>PROMEDIO</b>

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.

**Tabla # 3:** Componente "B" cultura actual y preferida

<b>Componente B</b>			
<b>CULTURA ACTUAL</b>		<b>CULTURA PREFERIDA</b>	
23,73	1B	27,55	1B
23,43	2B	21,18	2B
19,61	3B	21,27	3B
20,98	4B	23,04	4B
22,75	5B	25,29	5B
20,49	6B	21,18	6B
130,98	<b>SUMAR</b>	139,51	<b>SUMAR</b>
21,83	<b>PROMEDIO</b>	23,25	<b>PROMEDIO</b>

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.

**Tabla # 4:** Componente "C" cultura actual y preferida

<b>Componente C</b>			
<b>CULTURA ACTUAL</b>		<b>CULTURA PREFERIDA</b>	
25,00	1C	22,65	1C
24,80	2C	23,63	2C
23,53	3C	21,18	3C
26,57	4C	23,53	4C
25,98	5C	24,80	5C
28,63	6C	25,29	6C
154,51	<b>SUMAR</b>	141,08	<b>SUMAR</b>
25,75	<b>PROMEDIO</b>	23,51	<b>PROMEDIO</b>

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.

**Tabla # 5: Componente "D" cultura actual y preferida**

Componente D			
CULTURA ACTUAL		CULTURA PREFERIDA	
25,29	1D	21,76	1D
28,73	2D	29,71	2D
31,67	3D	28,04	3D
28,14	4D	25,00	4D
27,75	5D	22,25	5D
25,69	6D	23,33	6D
167,25	<b>SUMAR</b>	150,10	<b>SUMAR</b>
27,88	<b>PROMEDIO</b>	25,02	<b>PROMEDIO</b>

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.

**Tabla # 6: Cultura actual**

RESULTADOS GLOBALES ACTUAL			
	TIPO DE CULTURA	PUNTAJE	PROMEDIOS
A	Clan	152,35	25,39
B	Adhocrática	130,98	21,83
C	Mercado	154,51	25,75
D	Jerárquica	<b>167,25</b>	<b>27,88</b>

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

Fuente: Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.

Una vez se aplicó el cuestionario a los 102 empleados que conforma la Cooperativo De Ahorro y Crédito Erco, se identificó que la cultura actual es Jerárquica cuyo puntaje es de 17060, lo cual representa el 27,64%. La empresa actualmente se desempeña bajo un ambiente laboral explícito y estructurado, basados en normativas y políticas sensatas, cuyos procedimientos pre establecidos decretan las obligaciones laborales

por parte de los empleados y reflejan las estrategias de su líder, de acuerdo a su armonización y gestión laboral.

**Tabla # 7: Cultura preferida**

<b>RESULTADOS GLOBALES PREFERIDA</b>			
	TIPO DE CULTURA	PUNTAJE	PROMEDIOS
A	Clan	<b><u>169,12</u></b>	<b><u>28,19</u></b>
B	Adhocrática	139,51	23,25
C	Mercado	141,08	23,51
D	Jerárquica	150,10	25,02

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

Fuente: Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.

En el caso de la cultura preferida, mediante la recopilación de los 102 empleados que conforman la empresa, se pudo determinar un cambio significativo, al determinar que los miembros de la organización desean una cultura "Clan", es decir trabajar bajo un ambiente familiar, en donde cada colaborador se ven apoyados entre ellos, y los líderes generan programas de participación con sus integrantes, con el fin de obtener mayor compromiso y motivación entre ellos, para cumplir los objetivos pre establecidos y ser recompensados de acuerdo a los logros obtenidos según sus rendimientos contribuidos en el mismo.

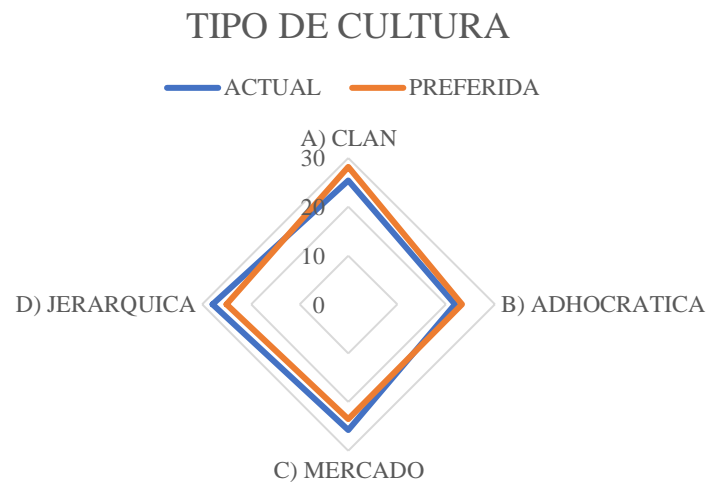
**Tabla # 8: Interpretación general entre la cultura actual y la preferida**

<b>RESUMEN</b>				
	PUNTAJE ACTUAL	PROMEDIO ACTUAL	PUNTAJE PREFERIDA	PROMEDIO PREFERIDA
A) CLAN	152,35	25	<b><u>169,12</u></b>	<b><u>28</u></b>
B) ADHOCRATICA	130,98	22	139,51	23
C) MERCADO	154,51	26	141,08	24
D) JERARQUICA	<b><u>167,25</u></b>	<b><u>28</u></b>	150,10	25

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.

**Ilustración # 6: Resumen general cultura actual y cultura preferida**



**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.

Los trabajadores son un pilar básico en cualquier compañía. La clave del éxito se basa en que estén comprometidos y se sientan realizados y felices con las funciones que desempeñan. Son los cimientos, quienes realizan las funciones que hacen que la empresa produzca, crezca y se consolide en el mercado. A fin de cuentas, una empresa sin trabajadores no es nada. (M, 2018)

La cultura jerárquica según Cameron y Quinn (1999), posee capacidades indispensables para gestionar, controlar, coordinar, y dar seguimiento a los procedimientos que gobiernan los líderes con el fin de optimizar los recursos y cumplir los objetivos pre establecidos, por otro lado la cultura jerárquica estima la gestión y la estabilidad fundamentado por los aspectos internos de la cooperativa, lo cual permite que el líder de la empresa "COOPERCO", refleje sus funciones estructuradas y definidas sobre las decisiones empresariales implementadas, con el fin que sus colaboradores comprendan claramente quien gestiona e inspecciona sus obligaciones laborales, de tal manera que se garanticen desempeños eficientes a largo plazo a través de sus operaciones precisas.

Por otro lado, dicha cultura facilita al líder de la empresa segmentar las funciones de cada departamento de acuerdo a las necesidades que requiera la organización, para

garantizar su ordenanza y los beneficios que proporcionan la misma, para cumplir con los objetivos pre establecidos y garantizar su éxito mediante entregas de trabajo confiable bajo diversas programaciones exactas que permiten minimizar sus costos. Por último, los empleados que conforman "COOPERCO", conocen los puestos que pueden aspirar dentro de sus entornos laborales junto a sus respectivas compensaciones de acuerdo a las metas fijadas por la misma, lo cual garantiza el máximo rendimiento de los empleados.

A pesar de la importancia en cuanto a los valores proporcionados en la cultura jerárquica, hoy en día nuestra sociedad competitiva e innovada, las empresas que amparen la flexibilidad y deleguen su autoridad, favorecen la innovación empresarial, al mejorar la participación de los empleados en las decisiones implementadas por los líderes, lo cual garantiza mayor aprendizaje y contar con la capacidad de los empleados para confrontar y prevenir los riesgos organizacionales, pero sobre todo adaptarse a futuros cambios. La cultura clan aspirada por los empleados de "COOPERCO", brinda mayor rendimiento al unificar estrategias a través de las ideologías y talentos de los colaboradores de la empresa, que, junto al trabajo en equipo, generara ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que faciliten el cumplimiento de los objetivos y a su vez aseguren las recompensas establecidas por la organización.

### **3.5 Diagnostico de clima organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.; en la ciudad de Cuenca.**

El instrumento que se utiliza en el proyecto de investigación para el análisis de clima laboral es de Litwin & Stringer (1998) (*Climate Organization Questionnaire*), esta herramienta fue modificada por los autores Echezuria y Rivas (2001) citado por (Marín, 2003), la razón por la que se decide aplicar esta herramienta se debe a que tiene un nivel de confianza del 0.8343, este porcentaje fue calculado por los mismos autores.

La herramienta en su formato original contiene 50 preguntas que abordan 9 dimensiones, pero luego con la modificación realizada en el 2001 por los autores antes mencionados la herramienta incrementó el número de preguntas a 53, esto con la finalidad de hacerla más sencilla y así comprender mejor a los encuestados, a



continuación, se presenta la estructura modificada con las dimensiones y el orden de sus respectivas preguntas.

**Tabla # 9:** Dimensiones del Cuestionario de Litwin & Stringer

<b>9 DIMENSIONES</b>	<b># DE PREGUNTAS</b>
Estructura	1 – 10
Responsabilidad	11 – 17
Recompensa	18 – 23
Riesgo	24 – 28
Calor	29 – 33
Estándares de desempeño	34 – 39
Apoyo	40 – 44
Conflicto	45 – 49
Identidad	50 – 53
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

La estructura del cuestionario para las respuestas se basa en la escala de Likert, la cual consta de 4 opciones de respuesta que va desde, muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, y muy de acuerdo. Esto con la finalidad de evitar que las personas contesten de forma equivocada o dudosa, y finalmente, luego de recolectar todos los cuestionarios desarrollados se procede a la tabulación de la herramienta aplicada.

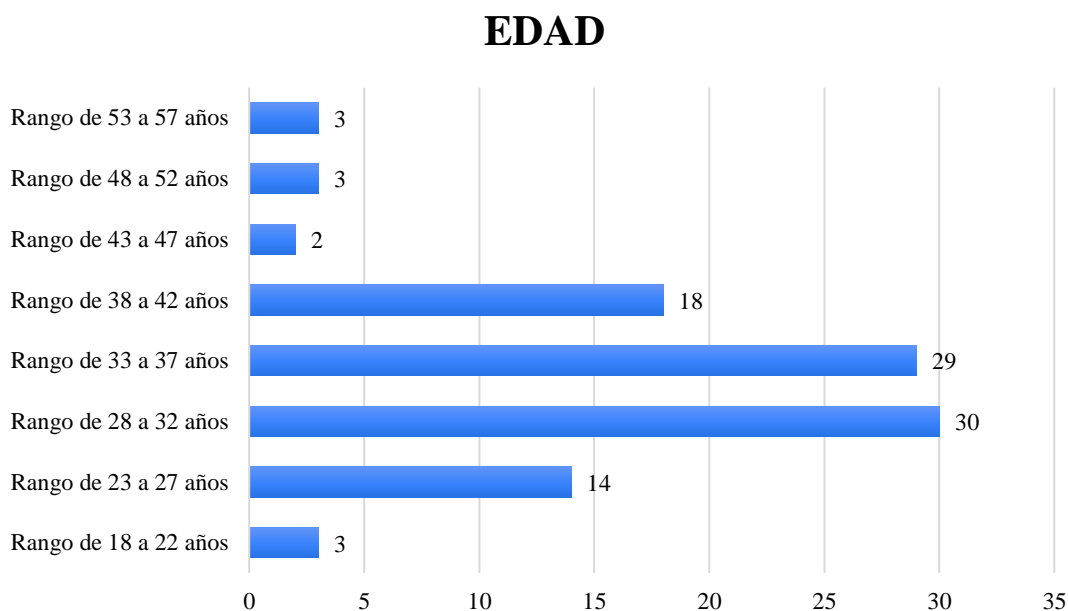
La herramienta para identificar las percepciones y opiniones que tienen los empleados sobre su entorno laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., en la ciudad de Cuenca, pasó por un proceso de autorización por parte de gerencia para su debida aplicación, luego de ser autorizada se solicitó información al departamento de recursos humanos con respecto al número de personas que laboran en la cooperativa y sus sucursales dentro de la ciudad para brindar las indicaciones necesarias sobre el instrumento, cabe mencionar que se aseguró a cada uno de los empleados el anonimato de sus respuestas.

### **3.6 Análisis y presentación de resultados de clima organizacional**

La encuesta de Litwin & Stringer como parte inicial permitió recolectar información demográfica sobre los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO”

Ltda., que forman parte del foco de estudio, y su finalidad es otorgar una idea clara sobre cómo se encuentra estructurado el recurso humano dentro del entorno laboral de la institución. A continuación, se expone la información en gráficos.

**Ilustración # 7:** Edad de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

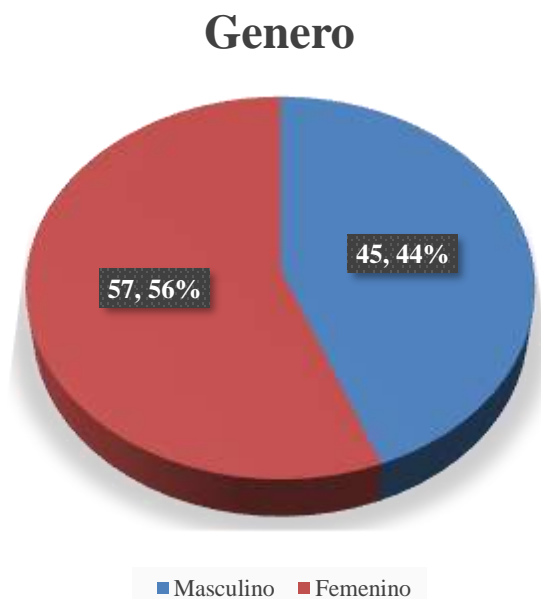


**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

El gráfico muestra la edad de las personas que laboran dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. en la ciudad de Cuenca, siendo así el rango de 28 a 32 años de edad como la mayoría conformado por 30 personas, seguido por el rango de 33 a 37 años de edad conformado por 29 personas, existiendo solo 1 persona de diferencia entre los dos rangos mayores. Es decir, la cooperativa está constituida con talento humano de edad joven.

**Ilustración # 8:** *Genero de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.*



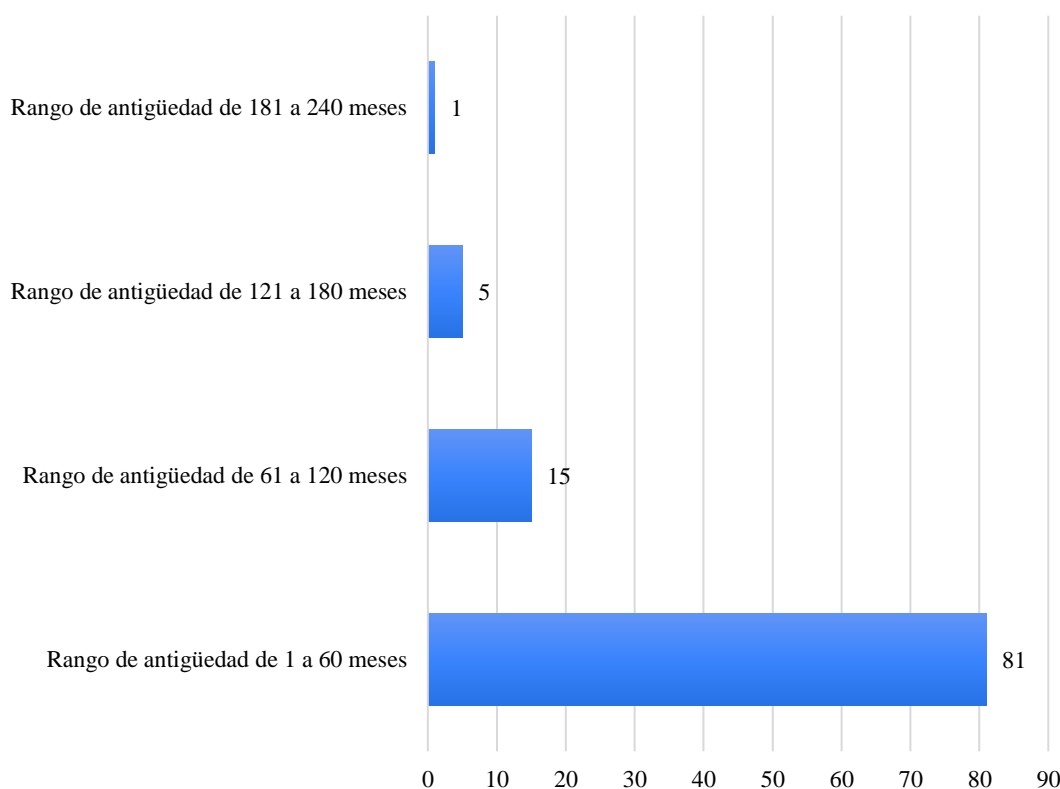
**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

La grafica de genero indica que en las 11 agencias establecidas en la ciudad de Cuenca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., el 56% representa el sexo femenino conformado por 57 personas, lo cual predomina al sexo masculino ya que este representa el 44% conformado por 45 personas.

**Ilustración # 9:** Antigüedad de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

## ANTIGÜEDAD

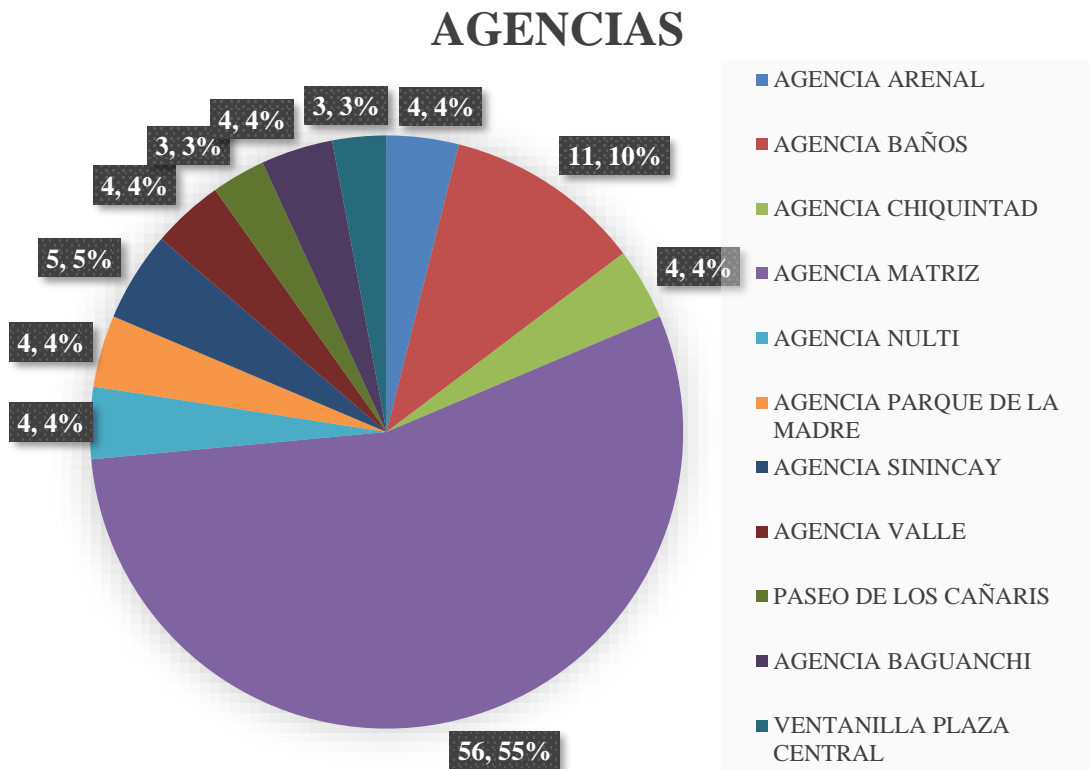


**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

De acuerdo al gráfico las personas que se encuentran laborando dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. en su mayoría están dentro del rango de tiempo de 1 a 60 meses conformado por 81 empleados, seguido por el rango de antigüedad de 61 a 120 meses conformado por 15 empleados, estos datos indican que existe un nivel de rotación alto con respecto al talento humano en la cooperativa.

**Ilustración # 10:** Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. en la ciudad de Cuenca.



**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

El gráfico está compuesto por las 11 agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., que están ubicadas dentro de la ciudad de Cuenca, como se puede evidenciar en la imagen la mayor parte de empleados trabajan dentro de la agencia Matriz con un 55% representado por 56 empleados, seguido por la agencia Baños con el 10% representado por 11 empleados, y el resto de las agencias en conjunto conforman los 35 empleados faltantes de los 102 que son en total.

## Resultados de la encuesta de clima organizacional

### Dimensión estructura:

*Tabla # 10: Ítems de la Dimensión Estructura*

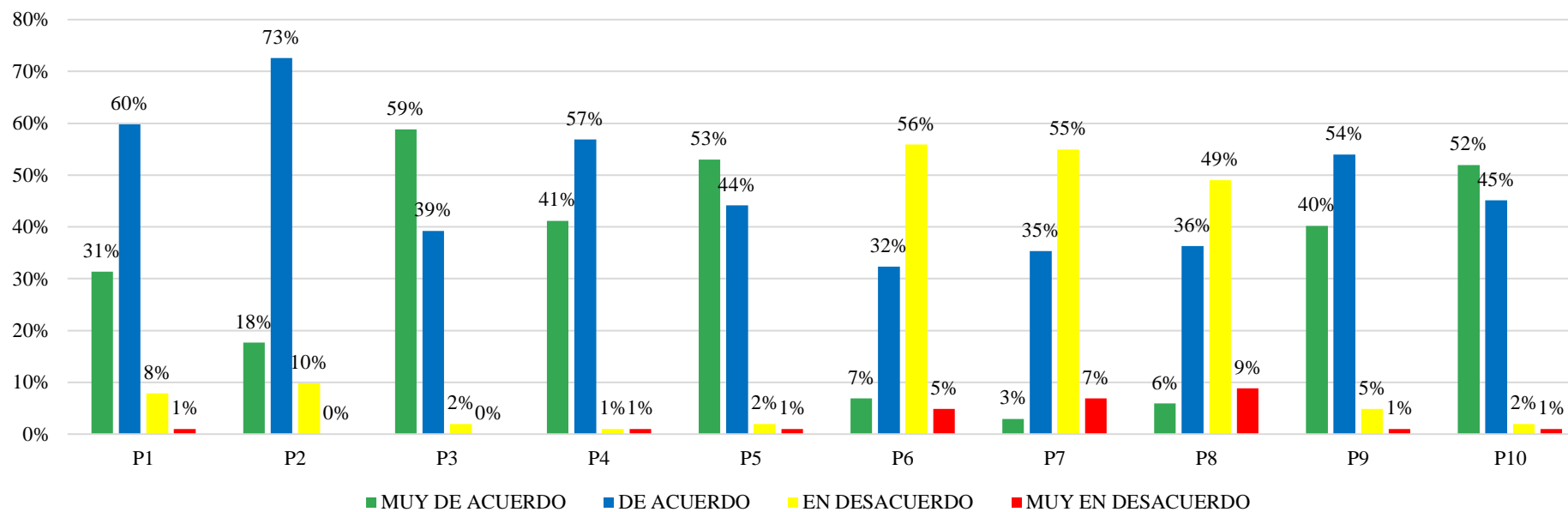
1. DIMENSION ESTRUCTURA	
#	<u>PREGUNTAS</u>
1	En esta organización las tareas están claramente definidas
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4	Conozco claramente las políticas de esta organización
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968). (Revisado, 2001)

**Ilustración # 11: Dimensión Estructura**

### 1. Dimensión Estructura



**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

## **Interpretación:**

Los datos presentados en la ilustración # con respecto a la dimensión estructura muestran que:

**Pregunta 1:** Del total de los empleados encuestados, el 60% indica estar de acuerdo que dentro de la organización las tareas están claramente definidas, el 31% están muy de acuerdo, el 8% en desacuerdo, y el 1% muy en desacuerdo. Es decir, las personas saben las tareas que deben desarrollar en sus puestos de trabajo.

**Pregunta 2:** El 73 % de los empleados encuestados indican que en la organización las tareas están lógicamente estructuradas, el 18% dice estar muy de acuerdo, y el 10% en desacuerdo. El rol que cumplen los empleados debe seguir ciertos pasos previamente establecidos para un correcto desempeño.

**Pregunta 3:** El 59% de los encuestados dicen estar muy de acuerdo y el 39% de acuerdo con respecto a tener claro quién manda y toma las decisiones en la organización, el 2 % dice estar en desacuerdo.

**Pregunta 4:** El 57% de los empleados indican conocer claramente las políticas de la organización representado por un de acuerdo, el 41% dicen estar muy de acuerdo, el 1% en desacuerdo, y 1% faltante dice estar muy en desacuerdo. En otras palabras, las personas conocen específicamente lo que se está permitido y a su vez lo que no se debe hacer en la organización.

**Pregunta 5:** En la organización los empleados conocen la estructura organizativa, el 53% consideran estar muy de acuerdo, el 44% están de acuerdo, en desacuerdo el 2%, y muy en desacuerdo el 1%.

**Pregunta 6:** Del total de los empleados encuestados, el 56% dicen estar en desacuerdo que dentro de la organización existen muchos papeleos para hacer las cosas, el 32% están de acuerdo, el 7% muy de acuerdo, y muy en desacuerdo el 5%. En efecto la burocracia de la organización no impide que las actividades que se deban desempeñar se realicen.



**Pregunta 7:** Demasiadas reglas, detalles de gestión y procedimientos evitan la evaluación de nuevas ideas o impiden ser tomadas en cuenta, el 55% de los encuestados están en desacuerdo, el 35% de acuerdo, 7% muy en desacuerdo, y el 3% muy de acuerdo. Es decir, esto no afecta independientemente de la burocracia existente en la organización.

**Pregunta 8:** La productividad aquí se ve afectada por la falta de organización y planificación, los encuestados opinan estar en desacuerdo con el 49%, de acuerdo el 36%, muy en desacuerdo el 9%, y el 6% muy de acuerdo. La falta de gestión administrativa no afecta a la productividad de los empleados ya que cada uno conoce la actividad en la que se deben desenvolver.

**Pregunta 9:** El 54% de los empleados indican tener claro a quien reportar dentro de la organización representado por un de acuerdo, el 40% está muy de acuerdo, en desacuerdo el 5%, y muy en desacuerdo el 1%.

**Pregunta 10:** La mayoría de encuestados dicen estar muy de acuerdo representado por el 52% en que la gerencia expresa interés para hacer que las reglas, métodos y procedimientos sean claros, y que se cumplan, el 45% dice estar de acuerdo, el 2% en desacuerdo, y el 1% muy en desacuerdo.

## Dimensión Responsabilidad:

*Tabla # 11: Ítems de la Dimensión Responsabilidad*

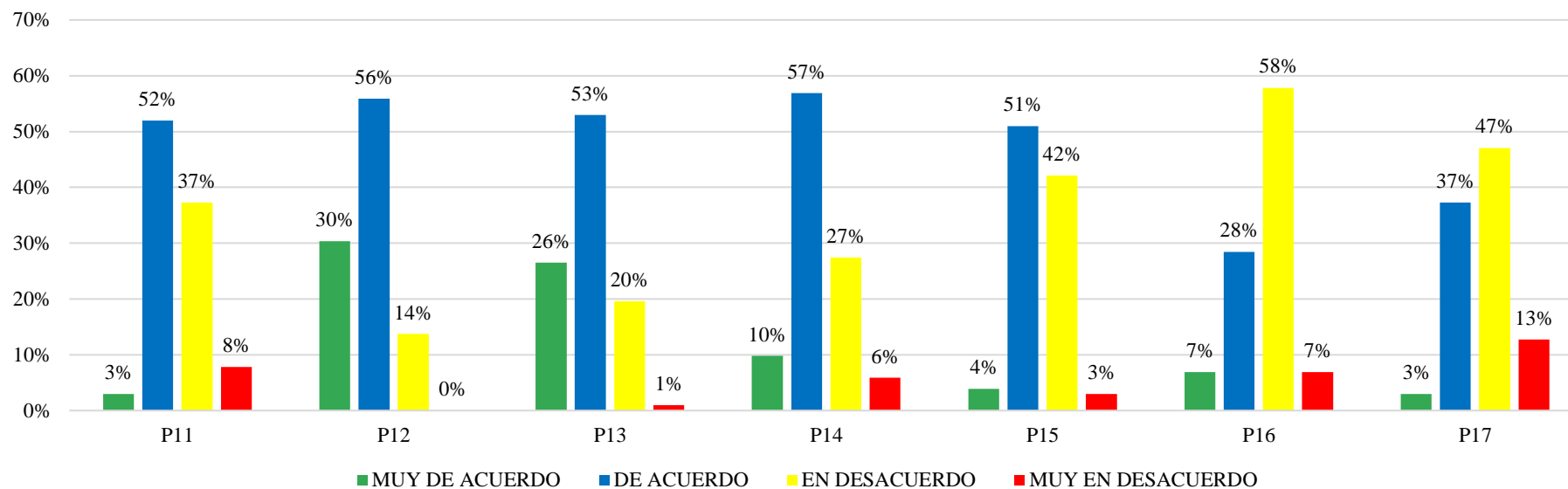
2. DIMENSION RESPONSABILIDAD	
#	<u>PREGUNTAS</u>
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968). (Revisado, 2001)

**Ilustración # 12: Dimensión Responsabilidad**

**2. Dimensión Responsabilidad**



**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

## **Interpretación:**

Los datos presentados en la ilustración # con respecto a la dimensión responsabilidad muestran que:

**Pregunta 11:** El aporte individual de los empleados se revisa dos veces, el 52% de encuestados está de acuerdo, el 37% en desacuerdo, el 8% muy en desacuerdo, y el 3% muy de acuerdo. Esto afecta de forma positiva a la organización ya que provoca en su personal un sentido de responsabilidad amplio para desarrollar juicios que agreguen valor, lo que evita una maximización de fallos en los procedimientos que pueden llegar a crear una mala imagen corporativa.

**Pregunta 12:** A la gerencia le gusta que los empleados desempeñen bien su trabajo sin estar verificando con ellos, el 56% está de acuerdo, el 30% muy de acuerdo, y en desacuerdo el 14%. Esto contrasta con el ítem anterior ya que la organización duda mucho de los aportes de su personal y por ese motivo lo revisa dos veces, pero la gerencia prefiere que los empleados desarrollen correctamente sus actividades y no estarlas verificando en todo momento.

**Pregunta 13:** El 53% de los empleados están de acuerdo que los superiores trazan los planes generales de lo que el personal debe hacer, y por lo demás cada empleado es el responsable del trabajo realizado, el 26% está muy de acuerdo, en desacuerdo el 20%, y muy en desacuerdo el 1%.

**Pregunta 14:** El 57% de los encuestados están de acuerdo que para salir adelante en la organización los empleados tienen que tomar la iniciativa y hacer las cosas por sí mismos, el 27% está en desacuerdo, el 10% muy de acuerdo; y el 6% muy en desacuerdo.

**Pregunta 15:** El 51% de las personas están de acuerdo con la idea de resolver los problemas por sí mismos, el 42% está en desacuerdo, el 4% muy de acuerdo, y el 3% muy en desacuerdo.

**Pregunta 16:** En la organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas, el 58% está en desacuerdo, el 28% de acuerdo, y el 7% opinan estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo. Lo que quiere decir que la responsabilidad de los empleados prevalece, aceptando el error cometido y sin emplazar pretextos o justificaciones.

**Pregunta 17:** En la organización los individuos no toman responsabilidades, el 47% está en desacuerdo, el 37% de acuerdo, el 13% muy en desacuerdo, y el 3% muy de acuerdo.

## Dimensión Recompensa

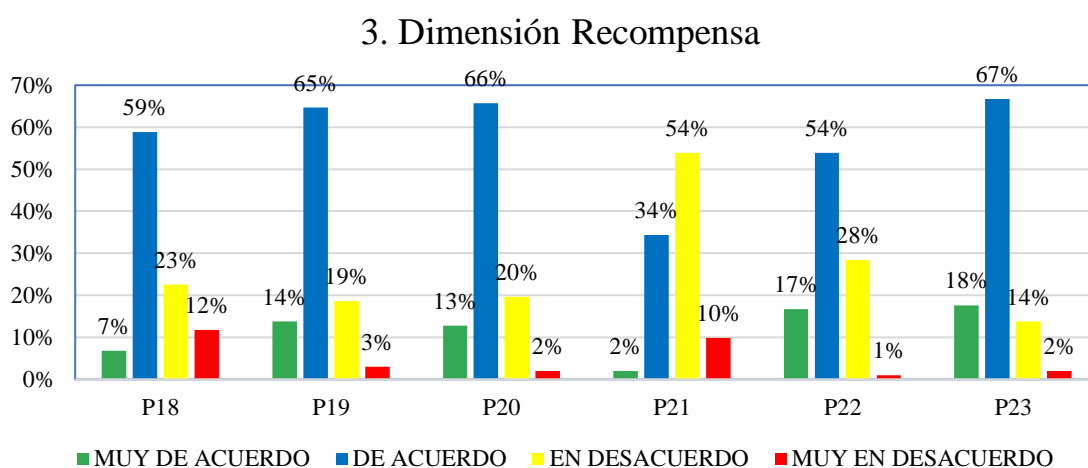
*Tabla # 12: Ítems de la Dimensión Recompensa*

3. DIMENSION RECOMPENSA	
#	PREGUNTAS
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
21	En esta organización hay mucha crítica
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23	Cuando cometo un error me sancionan

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968). (Revisado, 2001)

*Ilustración # 13: Dimensión Recompensa*



**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

### **Interpretación:**

Los datos presentados en la ilustración # con respecto a la dimensión recompensa muestran que:

**Pregunta 18:** La organización cuenta con un sistema de promoción que permite al empleado ascender ya que el 59% de los encuestados están de acuerdo, muy de acuerdo el 7%, en desacuerdo el 23%, y muy en desacuerdo el 12%

**Pregunta 19:** En la organización existe mayor recompensa que amenaza de acuerdo a las opiniones de los empleados, ya que el 65% está de acuerdo, muy de acuerdo el 14%, en desacuerdo el 19%, y muy en desacuerdo el 3%

**Pregunta 20:** Si los empleados tienen un buen desempeño en la organización son recompensados, el 66% indica estar de acuerdo, el 13% muy de acuerdo, en desacuerdo el 20%, y muy en desacuerdo el 2%.

**Pregunta 21:** En esta organización hay mucha crítica, la mayoría dice estar en desacuerdo ya que representa el 54% de los encuestados, el 34% están de acuerdo, el 10% muy en desacuerdo y el 2% muy de acuerdo. Esto quiere decir, que la organización no cuenta con mucha crítica en su entorno laboral, lo que resulta ser beneficioso ya que permite evitar posibles roces entre colegas de trabajo.

**Pregunta 22:** En la organización existe suficiente recompensa y reconocimiento si se hace un buen trabajo, ya que el 54% de los empleados están de acuerdo, 17% muy de acuerdo, en desacuerdo el 28%, y muy en desacuerdo el 1%.

**Pregunta 23:** El 67% de los empleados están de acuerdo que se les sancione si cometen errores, muy de acuerdo el 18%, en desacuerdo el 14%, y el 2% muy en desacuerdo.

## Dimensión Riesgo

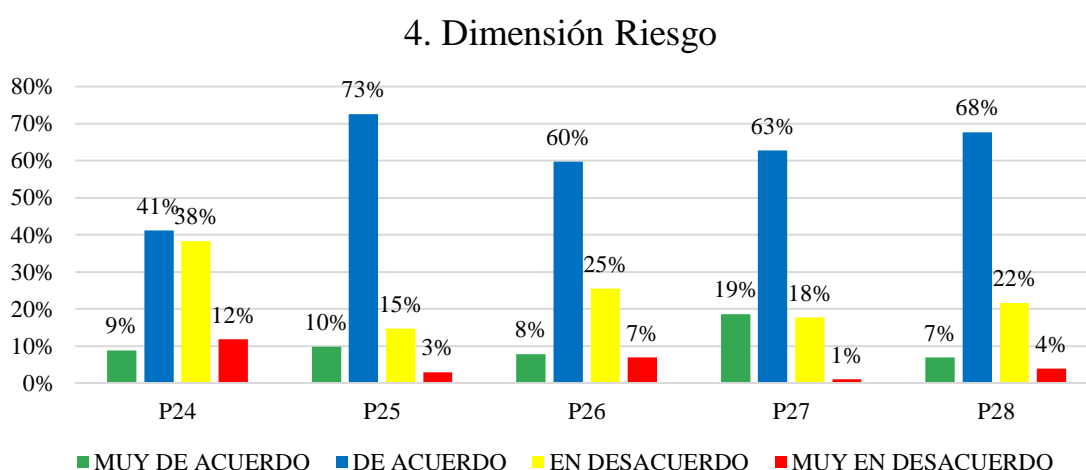
*Tabla # 13: Ítems de la Dimensión Riesgo*

4. DIMENSION RIESGO	
#	PREGUNTAS
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968). (Revisado, 2001)

*Ilustración # 14: Dimensión Riesgo*



**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.



### **Interpretación:**

Los datos presentados en la ilustración # con respecto a la dimensión riesgo muestran que:

**Pregunta 24:** La gerencia opina que, si se hacen las cosas de manera lenta y precisa, se conseguirá un mayor progreso, el 41% de los encuestados están de acuerdo, seguido por un 38% en desacuerdo, el 12% muy en desacuerdo, y el 9% muy de acuerdo. Tomando en cuenta los porcentajes 38% y el 12% conforman el 50% en opinar que la estrategia a largo plazo no es redituable para la organización, no obstante, el 50% faltante opina que lo contrario.

**Pregunta 25:** Los empleados opinan que la organización ha tomado riesgo en momentos oportunos, ya que el 73% está de acuerdo, el 10% muy de acuerdo, en desacuerdo el 15%, y el 3% muy en desacuerdo.

**Pregunta 26:** El personal está de acuerdo en un 60% en que se tomen riesgos grandes para estar delante de la competencia, en 25% está en desacuerdo, el 8% muy de acuerdo, y muy en desacuerdo el 7%.

**Pregunta 27:** La toma de decisiones de la organización es demasiada cautelosa para obtener la máxima efectividad. El 63% indica estar de acuerdo, el 19% muy de acuerdo, el 18% en desacuerdo, el 1% está muy en desacuerdo.

**Pregunta 28:** La percepción mayoritaria de los encuestados con el 68% indica que están de acuerdo con la gerencia en arriesgarse por una buena idea, el 21% está en desacuerdo, el 7% muy de acuerdo, y el 4% muy en desacuerdo.

## Dimensión Calor

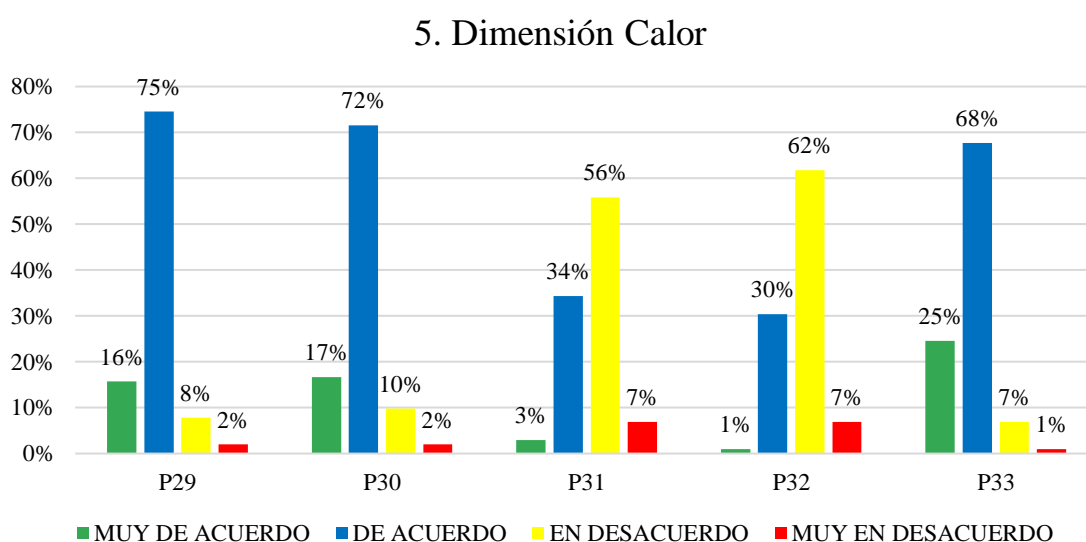
*Tabla # 14: Ítems de la Dimensión Calor*

5. DIMENSION CALOR	
#	<u>PREGUNTAS</u>
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968). (Revisado, 2001)

*Ilustración # 15: Dimensión Calor*



**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

**Interpretación:**

Los datos presentados en la ilustración # con respecto a la dimensión calor muestran que:

**Pregunta 29:** En la organización el personal está de acuerdo con un 75% que existe un entorno laboral amistoso, el 16% muy de acuerdo, el 8% en desacuerdo, y el 2% muy en desacuerdo.

**Pregunta 30:** El 72% de los empleados indican estar de acuerdo en que la organización se caracteriza por tener un clima agradable y sin tensiones, el 17% muy de acuerdo, el 10% en desacuerdo, y el 2% muy en desacuerdo.

**Pregunta 31:** Conocer a las personas en la organización puede ser difícil, el 56% de los empleados indican estar en desacuerdo, el 34% de acuerdo, el 7% muy en desacuerdo, y el 3% muy de acuerdo. Esto significa que en la organización existe el dialogo entre compañeros, lo que resulta beneficioso para la empresa ya que crea un ambiente de trabajo agradable.

**Pregunta 32:** Las personas en esta organización son a menudo muy frías e introvertidas, el 62% dicen estar en desacuerdo, el 30% están de acuerdo, el 7% muy en desacuerdo, y el 1% muy de acuerdo. En resumen, las personas en esta organización se comportan de forma abierta, es decir, la comunicación entre los colaboradores es fluida.

**Pregunta 33:** Están de acuerdo con el 68% en que existe una buena relación entre gerencia y trabajador, el 25% está muy de acuerdo, el 7% en desacuerdo, y el 1% muy en desacuerdo.

## Dimensión Estándares de Desempeño

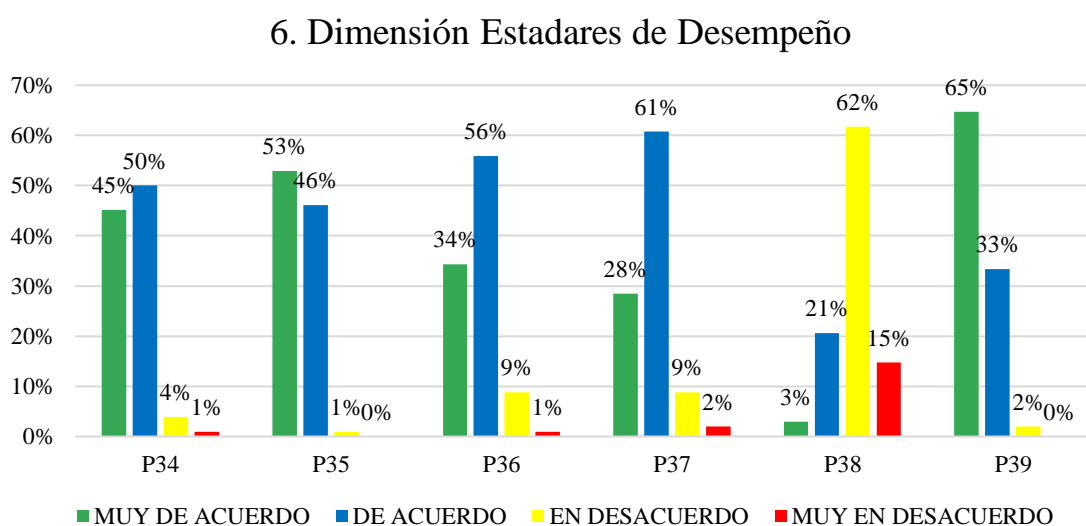
*Tabla # 15: Ítems de la Dimensión Estándares de Desempeño*

6. DIMENSION ESTANDARES DE DESEMPEÑO	
#	PREGUNTAS
34	En esta organización se exige un rendimiento alto
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño
39	Me siento orgulloso de mi desempeño

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968). (Revisado, 2001)

*Ilustración # 16: Dimensión Estándares de Desempeño*



**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

### **Interpretación:**

Los datos presentados en la ilustración # con respecto a la dimensión estándares de desempeño muestran que:

**Pregunta 34:** Del total de los encuestados opinan que la organización exige un nivel de rendimiento alto, está de acuerdo en un 50%, muy de acuerdo el 45%, en desacuerdo el 4%, y muy en desacuerdo el 1%.

**Pregunta 35:** Los empleados están de acuerdo con el 53% en que la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar, el 46% está muy de acuerdo, y el 1% en desacuerdo.

**Pregunta 36:** La organización presiona para obtener un mejor rendimiento tanto personal como grupal, de acuerdo a los empleados indican estar de acuerdo el 56%, muy de acuerdo el 34%, en desacuerdo el 9%, y el 1% están muy en desacuerdo.

**Pregunta 37:** Si los empleados están contentos la productividad mejora, el 61% opina estar de acuerdo, el 28% muy de acuerdo, el 9% en desacuerdo, y el 2% muy en desacuerdo.

**Pregunta 38:** En la organización, llevarse bien con los demás es más importante que tener un buen desempeño, el 62% está en desacuerdo, el 21% de acuerdo, el 15% muy en desacuerdo, y el 3% muy de acuerdo.

**Pregunta 39:** Los empleados de la organización están muy orgullosos de su propio desempeño, estando muy de acuerdo el 65%, de acuerdo el 33%, y en desacuerdo el 2%.

## Dimensión Apoyo

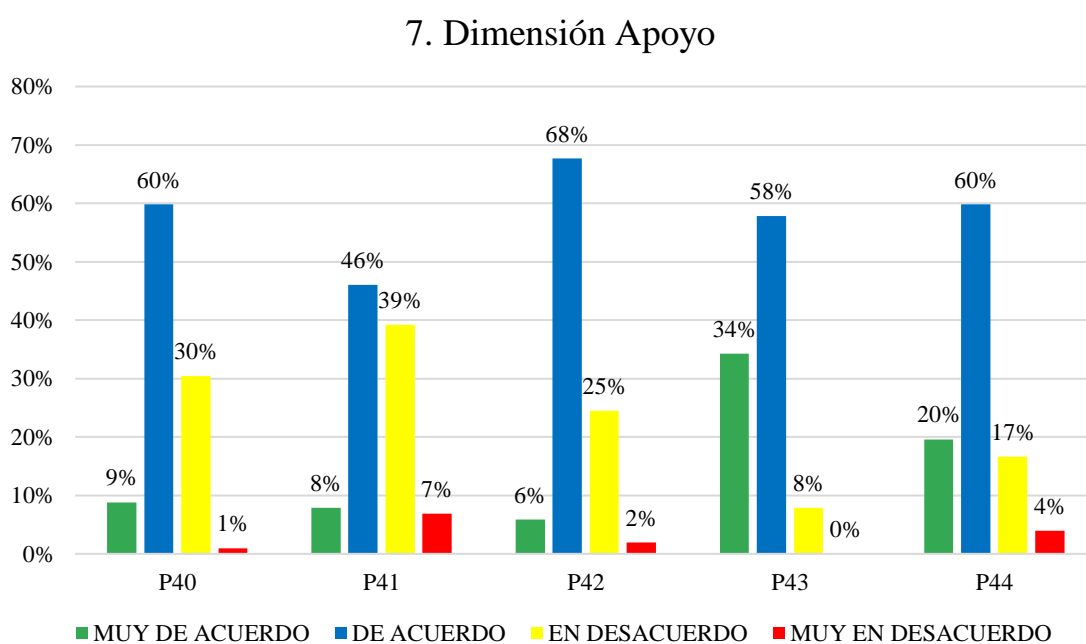
Tabla # 16: Ítems de Apoyo

7. DIMENSION APOYO	
#	PREGUNTAS
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)

Elaborado por: Chica, Rodas. (2020)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968). (Revisado, 2001)

Ilustración # 17: Dimensión Apoyo



Elaborado por: Chica, Rodas. (2020)

Fuente: Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.

### **Interpretación:**

Los datos presentados en la ilustración # con respecto a la dimensión estándares de desempeño muestran que:

**Pregunta 40:** Si me equivoco las cosas van mal para mis superiores, el 60% de los empleados están de acuerdo con esta aseveración, el 30% está en desacuerdo, el 9% muy de acuerdo, y el 1% en desacuerdo.

**Pregunta 41:** El 46% del total de encuestados están de acuerdo, ya que la gerencia habla sobre las aspiraciones de las personas dentro de la organización, el 39% está en desacuerdo, el 8% está muy de acuerdo, y el 7% está muy en desacuerdo.

**Pregunta 42:** Existe cofinancia entre colaboradores dentro de la organización, así lo indica los resultados, exponiendo el 68% como de acuerdo, el 25% en desacuerdo, el 6% muy de acuerdo, y el 2% muy en desacuerdo.

**Pregunta 43:** Entre jefes y compañeros existe apoyo cuando el empleado debe llevar a cabo una actividad difícil, según los resultados el 58% están de acuerdo, el 34% muy de acuerdo, y el 8% en desacuerdo.

**Pregunta 44:** El 60% de encuestados está de acuerdo con la gerencia ya que esta enfatiza en el factor humano para conocer cómo se sienten en el entorno laboral, el 20% está muy de acuerdo, el 17% en desacuerdo, y el 4% muy en desacuerdo.

## Dimensión Conflicto

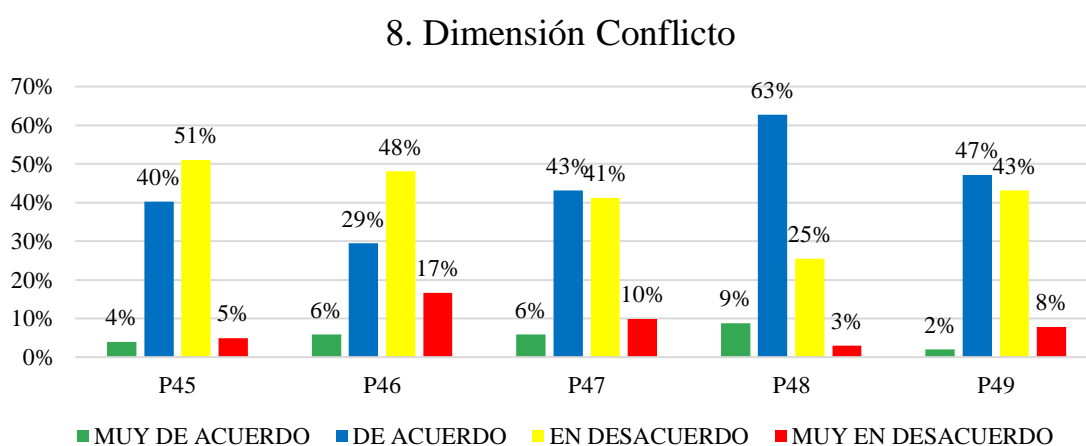
Tabla # 17: Ítems de la Dimensión Conflicto

8. DIMENSION CONFLICTO	
#	PREGUNTAS
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Elaborado por: Chica, Rodas. (2020)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968). (Revisado, 2001)

Ilustración # 18: Dimensión Conflicto



Elaborado por: Chica, Rodas. (2020)

Fuente: Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.



### **Interpretación:**

Los datos presentados en la ilustración # con respecto a la dimensión conflicto muestran que:

**Pregunta 45:** En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, el 51% está en desacuerdo, el 40% está de acuerdo, el 5% muy en desacuerdo, y el 4% muy de acuerdo.

**Pregunta 46:** El conflicto entre departamentos de la organización es saludable, el 48% de los encuestados están en desacuerdo, el 17% está muy en desacuerdo, el 29% está de acuerdo, y el 6% muy de acuerdo.

**Pregunta 47:** La gerencia estimula la discusión abierta entre el personal, el 43% está de acuerdo, el 41% está en desacuerdo, el 10% muy en desacuerdo, y el 6% está muy de acuerdo.

**Pregunta 48:** El 63% representado por el de acuerdo, indican los empleados que pueden decir lo que piensan, aunque no estén de acuerdo con los jefes, el 25% está en desacuerdo, el 9% está muy de acuerdo, y el 3% está muy en desacuerdo.

**Pregunta 49:** Lo más importante en una organización es tomar decisiones de la manera más simple y rápida, el 47% de los empleados están de acuerdo, el 43% en desacuerdo, el 8% muy en desacuerdo, y el 2% muy de acuerdo.

## Dimensión identidad

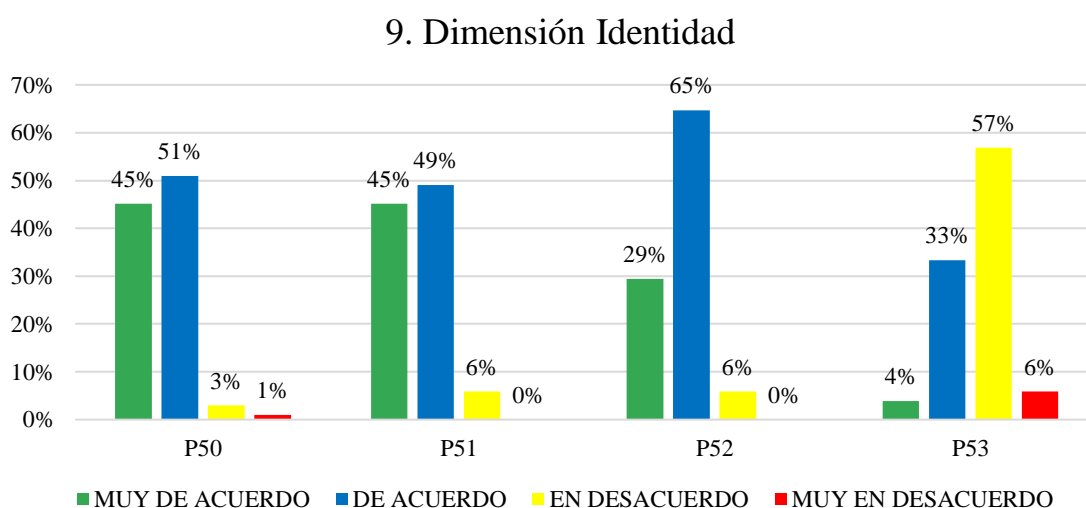
*Tabla # 18: Ítems de la Dimensión Identidad*

9. DIMENSION IDENTIDAD	
#	PREGUNTAS
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968). (Revisado, 2001)

*Ilustración # 19: Dimensión Identidad*



**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

### **Interpretación:**

Los datos presentados en la ilustración # con respecto a la dimensión estándares de desempeño muestran que:

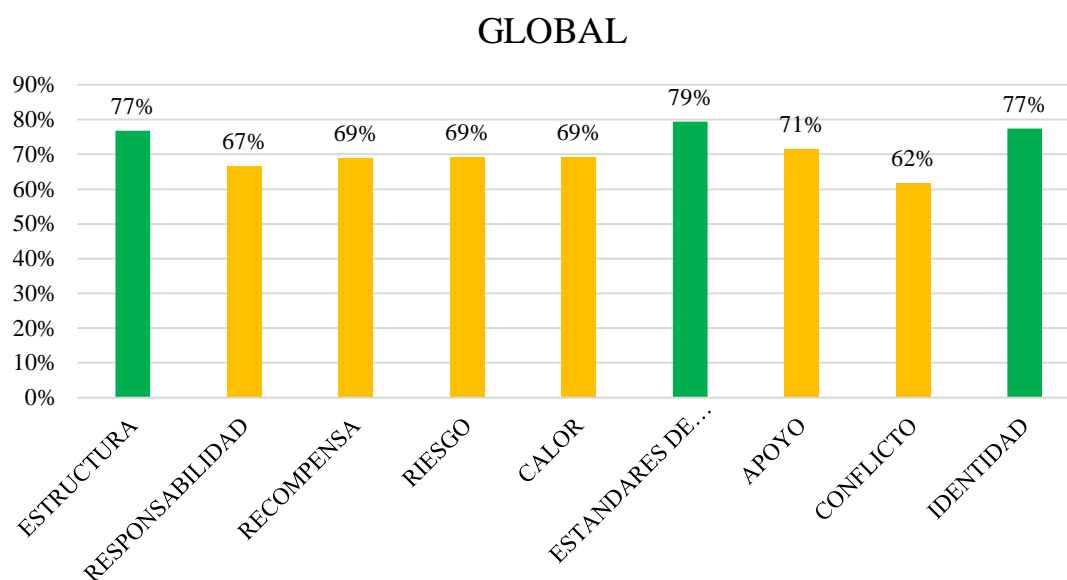
**Pregunta 50:** La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización, el 51% está de acuerdo, el 45% está muy de acuerdo, el 3% está en desacuerdo, y el 1% está muy en desacuerdo.

**Pregunta 51:** Los empleados sienten ser parte de un equipo que funciona bien, el 49% está de acuerdo, el 45% es muy de acuerdo, y el 6% está en desacuerdo.

**Pregunta 52:** Existe lealtad hacia la organización por parte de sus colaboradores, el 65% está de acuerdo, el 29% está muy de acuerdo, y el 6% está en desacuerdo.

**Pregunta 53:** En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses, el 57% de los colaboradores indican estar en desacuerdo, el 33% muy de acuerdo, el 6% mu en desacuerdo, y el 4% muy de acuerdo.

**Ilustración # 20: Información Global**



**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

**Tabla # 19: Rangos y Criterios**

COLOR	RANGOS	CRITERIOS
	Rango 0 al 25%	Muy en desacuerdo
	Rango 26% al 50%	En desacuerdo
	Rango 51% al 75%	De acuerdo
	Rango 76% al 100%	Muy de acuerdo

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

## **Interpretación:**

Teniendo en cuenta los datos presentados en la ilustración de información global y de acuerdo a la tabla rangos y criterios, se ha demostrado que las dimensiones que se encuentran dentro del rango (76% al 100%) son: la dimensión estándares de desempeño con el 79%, la dimensión estructura con el 77%, y la dimensión identidad con el 77%, en consecuencia, se consideran muy aceptables. No obstante, las dimensiones que se encuentran dentro del rango (51% al 75%) son: la dimensión apoyo con el 72%, la dimensión recompensa con el 69%, la dimensión riesgo con el 69%, la dimensión calor con el 69%, la dimensión responsabilidad con el 67%, y la dimensión conflicto con el 62%, a estas dimensiones como resultado se las considera admisibles. De ello resulta necesario indicar que las dimensiones más vulnerables serán tomadas en cuenta con el fin de construir un plan de refuerzo que colabore en la mejora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

La dimensión estándares de desempeño representa el 79% de las opiniones, es decir, los empleados están muy de acuerdo que en la cooperativa se hace hincapié en las normas de rendimiento, en consecuencia, se exige un mayor desempeño para obtener una mejor productividad, además, las personas dicen sentirse orgullosas de su esfuerzo, lo que resulta beneficioso.

La dimensión estructura representa el 77% de las opiniones, es decir, los empleados están muy de acuerdo que en la cooperativa se hace énfasis en la burocracia, pero cabe destacar que esto no impide el desarrollo de su trabajo, ya que las actividades están claramente definidas y estructuradas, además, conocen como está estructurada la organización, sus políticas, a quien reportar, y quien es el líder.

La dimensión identidad representa el 77% de las opiniones, es decir, los empleados están muy de acuerdo cuando dicen sentirse identificados con la cooperativa, el grado de pertenencia es alto, lo cual resulta favorable dentro del ecosistema laboral.

La dimensión apoyo representa el 72% de las opiniones, es decir, los empleados están de acuerdo que se expone la ayuda a los compañeros cuando tienen dificultades

laborales, de la misma forma es la relación entre jefes y subordinados, donde aflora uno de los valores de la cooperativa que es la cooperación mutua.

La dimensión recompensa representa el 69% de las opiniones, es decir, los empleados están de acuerdo que la cooperativa premia en caso de tener un buen desempeño, pero también castiga cuando se cometen errores, cabe recalcar que el sistema de recompensas es mayor que las amenazas o castigos, lo que resulta favorable para el clima laboral.

La dimensión riesgo representa el 69% de las opiniones, es decir, los empleados están de acuerdo que se toman riesgos premeditados para ser más efectivos y adelantarse a la competencia.

La dimensión calor representa el 69% de las opiniones, es decir, los empleados están de acuerdo que el entorno laboral que los rodea es agradable, la comunicación entre compañeros es satisfactoria, y además existe una buena relación entre jefes y subordinados, siendo esto favorable para la cooperativa.

La dimensión responsabilidad representa el 67% de las opiniones, es decir, los empleados están de acuerdo con la forma en la que se gestionan sus decisiones para desempeñar actividades en la cooperativa, de tal modo que existe un nivel de supervisión alto por parte de los superiores a sus colaboradores, no obstante, la gerencia espera la autonomía de sus empleados para realizar un trabajo sin la necesidad de consultar en todo momento a sus jefes.

La dimensión conflicto representa el 62% de las opiniones, es decir, los empleados están de acuerdo que sus opiniones son tomadas en cuenta en momentos de conflicto para resolver problemas de forma inmediata.

## Capítulo 4

### **4. Plan de fortalecimiento de clima organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., en la ciudad de Cuenca.**

Las gestiones administrativas en las organizaciones a nivel mundial desarrollan un papel esencial, por lo cual requieren un reforzamiento organizacional en sus departamentos junto a sus respectivos colaboradores que conforman dichas entidades. Sin el respectivo reforzamiento, resulta inviable que las empresas obtengan el progreso requerido de sus empleados para cumplir los objetivos preestablecidos, pero sobre todo desarrollar estrategias administrativas que permitan establecer ventajas competitivas sostenibles en el tiempo; de tal manera que resulta indispensable para garantizar el éxito y crecimiento en las organizaciones.

Hoy en día, el participio de los compromisos ha evolucionado, especialmente, en los nuevos profesionales laborales del siglo 21, en donde sus ideologías están conformadas por intereses peculiares, y su lealtad a las empresas no forman parte de sus valores primordiales, por lo cual los gerentes organizacionales comprenden dichas permutaciones como factores vulnerables que pueden generar riesgos inherentes a largo plazo. Las empresas a nivel mundial bajo sociedades globalizadas requieren su fortalecimiento organizacional correspondiente, con el fin de confrontar los modelos de calidad demandados por las imposiciones actuales, lo cual requiere responsabilidades organizacionales que estimen sus procesos de comunicación, de tal manera que posibilite a las empresas organizacionales sostenerse en cuanto a sus exigencias y competitividad.

La intención de este capítulo es proponer un plan de acción que se cimienta en los resultados recolectados en la aplicación de la encuesta de diagnóstico de clima organizacional de Litwin & Stringer (1968) (*Climate Organization Questionnaire*), el plan de acción parte del siguiente recuadro el cual contiene en síntesis los resultados obtenidos:

**Tabla # 20:** Rangos y Criterios para el plan de fortalecimiento.

COLOR	RANGOS	CRITERIOS	PLAN DE ACCION	DIMENSIONES
	Rango 0 al 25%	Muy en desacuerdo	PLAN DE MEJORA	Ninguna
	Rango 26% al 50%	En desacuerdo		Ninguna
	Rango 51% al 75%	De acuerdo	<b>PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO</b>	Responsabilidad (67%), Recompensa (69%), Riesgo (69%), Calor (69%), Apoyo (72%), Conflicto (62%)
	Rango 76% al 100%	Muy de acuerdo	PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO	Estructura (77%), Estándares de desempeño (79%), Identidad (77%)

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

Como se puede ver en la tabla # 11, dentro de los rangos (0 al 25%) y (26% al 50%), en el que se consideran los criterios “Muy en desacuerdo” y “En desacuerdo” respectivamente, no se presencian dimensiones, es decir, resulta innecesario elaborar un plan de mejora para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda. ya que esta se encuentra muy bien con respecto a su entorno laboral. Por otra parte, dentro los rangos (51% al 75%) y (76% al 100%), que corresponden a los criterios “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” respectivamente, se contemplan 9 dimensiones, de las cuales 6 pertenecen al rango de acuerdo, y 3 al rango muy de acuerdo, es decir, es conveniente realizar un plan de fortalecimiento que permita mejorar aún más el clima laboral de la empresa.

Asumiendo dicha información el rango de color verde no será tomado en cuenta para el plan de acción, ya que sus dimensiones se encuentran en un estado muy favorable para la organización, sin embargo, las dimensiones que se encuentran en el rango de color tomate que son: responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, y conflicto, serán evaluadas para encontrar las dimensiones que necesiten un refuerzo. La modalidad para dicha evaluación es examinar las preguntas que pertenecen a cada una



de las 6 dimensiones identificando cuál de ellas afecta de forma negativa a la cooperativa, por consiguiente, se reconocen 5 dimensiones que contienen preguntas que limitan al clima organizacional, estas son: responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, y conflicto, de ello resulta proponer el plan de fortalecimiento, mediante el cual se establecen propuestas realizables y alcanzables, con el propósito de reforzar el entorno y desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., en la ciudad de Cuenca.

#### 4.1 Propuesta del plan de fortalecimiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda., en la ciudad de Cuenca.

*Tabla # 21: Plan de fortalecimiento Dimensión Responsabilidad*

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	Optimizar procesos de control para minimizar falencias en las percepciones personales.	1. Integrar un equipo auxiliar que evalúe las actividades por departamento.	1. Anual	Coordinador de Talento Humano. Gerente General.	Evaluación de desempeño.
				2. Convocar reuniones con cada jefe de agencia para identificar los desaciertos de sus quipos de trabajo.	2. Trimestral		
				3. Recabar información de los jefes de agencia para emitir un informe general.	3. Trimestral		

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Tabla # 22: Plan de fortalecimiento Dimensión Recompensa**

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>RECOMPENSA</b>	Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.	Cuando cometo un error me sancionan	Reducir el nivel de sanciones por errores cometidos.	1. Capacitar a los empleados a fin de evitar que los errores se incrementen exponencialmente.	1. Trimestral	Gerente General. Coordinador de Talento Humano.	Diagnóstico de clima laboral. Evaluación de desempeño.
				2. Brindar conferencias de motivación para promover un mejor desempeño laboral y disminuir las sanciones.	2. Semestral		

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Tabla # 23: Plan de fortalecimiento Dimensión Riesgo**

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>RIESGO</b>	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	Encaminar a los empleados a conseguir sus metas profesionales.	1. Brindar talleres de adiestramiento con el fin de mejorar las destrezas de los empleados para hacer frente a los retos impuestos.	1. Trimestral	Gerente General. Coordinador de Talento Humano.	Diagnóstico de clima laboral. Evaluación de desempeño.
				2. Incentivar a los empleados en el cumplimiento de metas a corto plazo.	2. Mensual		

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Tabla # 24:** Plan de fortalecimiento Dimensión Riesgo

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>RIESGO</b>	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	Potenciar la consecución de logros	1. Adjudicar a los empleados riesgos a fin de obtener mejores resultados.	1. Quincenal	Gerente General. Coordinador de Talento Humano.	Diagnóstico de clima laboral.
				2. Analizar los pros y los contras de una decisión tomada.	2. Semanal		
				3. Implementar un plan de contingencia para evitar posibles fallos en las decisiones tomadas.	3. Semanal		
				4. Integrar un software para la gestión de la toma de decisiones.	4. Anual		

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Tabla # 25: Plan de fortalecimiento Dimensión Apoyo**

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
APOYO	Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el trabajador establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	Reducir los riesgos inherentes dentro de la Cooperativa.	1. Establecer programas de soporte técnico e informativo para cada agencia.	1. Anual	Coordinador de Talento Humano. Jefes de Agencia.	Diagnóstico de clima laboral. Evaluación de desempeño.
				2. Implementar sistemas de capacitación.	2. Cuatrimestral		
				3. Convocar a los jefes de agencia y sus colaboradores para fomentar el trabajo en equipo.	3. Quincenal.		

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Tabla # 26:** Plan de fortalecimiento Dimensión Conflicto

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>CONFLICTO</b>	Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos	Ejercer la relación colectiva de la Cooperativa.	1. Promover el dialogo entre gerente y sus colaboradores, mediante espacios de inclusión. Eje: Reuniones laborales, sociales, y de entretenimiento, etc.	1. Anual	Coordinador de Talento Humano. Gerente General.	Diagnóstico de clima laboral.
				2. Convocar reuniones para fomentar el dialogo entre altos mandos y subordinados, a fin de recibir las opiniones de forma colectiva.	2. Bimensual		

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

**Tabla # 27: Plan de fortalecimiento Dimensión Conflicto.**

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
CONFLICTO	Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	Respaldar las decisiones implementadas por gerencia.	1. Comparar los datos históricos y sus medidas aplicadas frente a los resultados actuales.	1. Anual	Gerente General.	Diagnóstico de clima laboral.
				2. Constituir asambleas generales entre la junta directiva y gerentes, para dialogar sobre futuras acciones a ser tomadas.	2. Mensual		

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)



**Tabla # 28:** Plan de fortalecimiento Dimensión Conflicto.

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>CONFLICTO</b>	Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	Estimular el desenvolvimiento corporativo.	1. Implementar acontecimientos integrales entre los colaboradores de cada departamento. Eje: Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP)	1. Anual	Gerente General. Coordinador de Talento Humano.	Diagnóstico de clima laboral.
				2. Integrar un sistema de acopio para tener en cuenta nuevas ideas provenientes de los colaboradores.	2. Mensual		

**Elaborado por:** Chica, Rodas. (2020)

## Bibliografía

- Arnoletto, E. J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. Folletos Gerenciales* (Vol. 13). Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED). Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaaysp/reader.action?docID=3190392&query=importancia+de+clima+organizacional>
- Bordas, M. (2016). *GESTION ESTRATEGICA DEL CLIMA LABORAL*. UNED. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. (L. Páez de Villalpando, Trad.) México: TRILLAS.
- Castañeda, L. (2005). *Naciste Para Ser Líder: Un Plan de Formación en Liderazgo Para Jóvenes*. Panorama Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=bR33DDwG0O0C&hl=es&source=gb\\_s\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=bR33DDwG0O0C&hl=es&source=gb_s_navlinks_s)
- Charry, H. (12 de Marzo de 2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext)
- Chiang, M., Salazar, M., Martín, M., & Nuñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19(1), 5-16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839297002>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). (L. S. Arevalo, Ed.) Bogotá, Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). (N. I. López, Ed.) D. F., México: MCGRAW HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <file:///C:/Users/Esteban%20Rodas/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>
- Chirinos Araque, Y., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *EAN*(84), 43-61. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Contreras, B., & Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin & Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 27-37.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5798803>

- Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda. (2019). *COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LTDA.* Obtenido de <https://www.cooperco.fin.ec/agencias-y-horarios-de-atencion>
- COOPERCO. (2019). *LTDA., COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO.* Obtenido de <https://www.cooperco.fin.ec/>
- Denison, D. (2015). *Cultura Organizacional.* Obtenido de [http://trilatam.com/Cultura\\_organizacional\\_Herramientas.html#](http://trilatam.com/Cultura_organizacional_Herramientas.html#)
- Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN*, 25(42), 43-61. Obtenido de [http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/413](http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/413)
- Gomez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*(11), 97-113. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=798/79801108>
- Guedez, V. (2018). *Cultura organizacional* . Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100012](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100012)
- Harrison, R. (2016). *Desarrollo Organizacional.* Obtenido de [http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2016/11/tipos-de-cultura-organizacional\\_7.html](http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2016/11/tipos-de-cultura-organizacional_7.html)
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional.* IDRC.
- Luzón, G. (2012). Como influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Luz del Valle". (*Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial*). Univercidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- M, A. (19 de Marzo de 2018). *Tus trabajadores, clave del éxito empresarial.* Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/trabajadores-clave-exito-empresarial>
- Machorro, F., Morales, M., & Romero, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa*, 30-35. Obtenido de [https://www.academia.edu/8348543/Dise%C3%B1o\\_de\\_un\\_instrumento\\_para\\_evaluar\\_el\\_clima\\_organizacional\\_en\\_un\\_complejo\\_petroqu%C3%ADmico\\_del\\_Estado\\_de\\_Veracruz](https://www.academia.edu/8348543/Dise%C3%B1o_de_un_instrumento_para_evaluar_el_clima_organizacional_en_un_complejo_petroqu%C3%ADmico_del_Estado_de_Veracruz)
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>

- Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. (*Trabajo de Grado para opat al título Licenciado en Relaciones Industriales*). Universidad Católica Andrés Bello.
- Ochoa, R. (9 de Septiembre de 2018). *Diferencias entre Cultura y Clima organizacional*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/diferencias-cultura-clima-organizacional/>
- Peiro, J., & Rodriguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles de Psicólogo*, 29(1), 68-82. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77829109>
- Pérez, J. (2018). *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (Séptima ed.). Ediciones RIALP. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=Ri2SDwAAQBAJ&dq=teorias+de+la+motivacion&lr=&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=Ri2SDwAAQBAJ&dq=teorias+de+la+motivacion&lr=&source=gbs_navlinks_s)
- Prisco, L. (20 de Abril de 2020). *RRHH Digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/141148/La-importancia-de-construir-una-cultura-transparente-ahora-que-tenemos-que-estar-separados>
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/sanamuro/comportamiento-organizacional-robbins-stephen-p7ma-edicin>
- Rodríguez, A., Alvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lng=es&nrm=iso). ISSN 1561-3003.
- Rodriguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición* (Octava Edición Actualizada ed.). Santiago, Chile: Ediciones UC. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=YtJTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Rodr%C3%ADguez,+D.+\(2016\).+Diagn%C3%B3stico+organizacional&ots=nYNnQ\\_WO83&sig=t\\_WzWURR33kQXt7Lz56arLkJM7o#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=YtJTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Rodr%C3%ADguez,+D.+(2016).+Diagn%C3%B3stico+organizacional&ots=nYNnQ_WO83&sig=t_WzWURR33kQXt7Lz56arLkJM7o#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false)
- Segredo, M. (2009). Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. *Revista Cubana de la Salud Pública*, 35(4), 78-109. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Segredo, M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rivista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017)
- Serna, M. (2010). *Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/798/79815640010.pdf>
- Stephen, R., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). (D. Guillermo, Ed.) México: PEARSON.

- Vega, J., Rodriguez, E., & Montoya, A. (2014). Metodología de evaluación del clima organizacional. *CIFE 21*(21), 247-272.
- Vega, M. X. (Enero de 2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes. *Investigación Administrativa*, 48(124). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299003>

## Anexo N° 1: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

### Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				

18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				

42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.  
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS**



## Anexo N° 2: Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional “OCAI”

**Objetivo:** Diagnosticar la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Ltda.

### Indicaciones:

1) Responda las siguientes <b>6 dimensiones</b> (ítems) acerca de la Cultura Organizacional. Cada uno de ellos contiene 4 alternativas ( <b>A, B, C, D</b> ).
2) No hay alternativas correctas o incorrectas para cada dimensión, por lo tanto, sea tan exacto como usted pueda en responder de modo que su diagnóstico de cultura resulte ser lo más exacto posible.
3) El cuestionario posee 2 columnas catalogadas como " <b>AHORA</b> " y " <b>PREFERIDA</b> "; él Ahora es lo que está sucediendo actualmente en la cooperativa, y la Preferida lo que los miembros desean que fuese en un futuro.
4) <b>Distribuya 100 puntos</b> por cada dimensión para las respuestas a las alternativas <b>A, B, C, y D</b> , calificando en una escala de <b>40, 30, 20, y 10</b> ; asignándole 40 a la opción que más se asemeje a la realidad o preferencia de la cooperativa y 10 a la opción más alejada.
5) La sumatoria de las calificaciones debe cumplir con un total de <b>100 puntos</b> , tanto para la columna <b>AHORA y PREFERIDA</b> , por cada uno de las 6 dimensiones.

Ejemplo:

AHORA	PREFERIDA
30	40
10	20
20	10
40	30
<b><u>100</u></b>	<b><u>100</u></b>

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se despreocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.		

D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	TOTAL	100	100

<b>2</b>	<b>Liderazgo Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización se considera que generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.		
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	TOTAL	100	100

<b>3</b>	<b>Gestión de Empleados</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuesto.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	TOTAL	100	100

<b>4</b>	<b>Cohesión Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		

C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
	<b>TOTAL</b>	100	100

<b>5</b>	<b>Énfasis Estratégicos</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	<b>TOTAL</b>	100	100

<b>6</b>	<b>Criterios de Éxito</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	<b>TOTAL</b>	100	100



Cuenca, 18 de Diciembre de 2019  
Oficio: EA-2257-2019-UDA

Ingeniero  
**OSWALDO MERCHÁN MANZANO**  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
Su despacho.

De nuestra consideración:


La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **RODAS ÑAUTA PAOLO ESTEBAN** con código **77887**, y **CHICA VERA BYRON DAMIAN** con código **73566** con el tema: "**Análisis de clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco**", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Psic. Isabel Arteaga

Tribunal sugerido: Ing. Gianni Salamea  
Ing. Álvaro Álvarez

Atentamente,

  
**ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.**  
Coordinadora de la Junta de Administración  
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 17-12-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Alisa Dora Byron Damidán

CÓDIGO: 73566

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 17 Sep/2013

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No culmina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: \_\_\_\_\_

CONVALIDACIONES: SI UNIVERSIDAD PROCEDENTE: U. Politécnica Salesiana

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 17 Dic/2019 FIRMA: RG

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

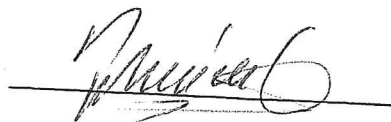
PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniero Comercial ✓

Observación:

Fecha de revisión: 17/12/2019

FIRMA:



TÍTULO DEL TRABAJO: Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ECCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: X SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 27/02/2020

DIRECTOR: Psic. Isabel Arteaga

TRIBUNAL: Econ. Alvaro Alvarez y Econ. Gianni Salamea



**Certificado de Convalidaciones**  
El secretario de la facultad de  
**CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**CERTIFICA:**

**Que el alumno/a:** 73566 CHICA VERA BYRON DAMIAN

**con número de cédula** 0105163596

**de la escuela de** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ha realizado las siguientes convalidaciones:**

<b>PERIODO SEP/2013 - FEB/2014</b>						
<b>Materias del pensum de estudios</b>	<b># Créditos</b>	<b>Nota</b>	<b>Materias aprobadas en otra Universidad</b>	<b># Créditos</b>	<b>Fecha del Consejo</b>	<b>Estado</b>
FAD0016 ADMINISTRACIÓN I	4	38.00	UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA ADMINISTRACION I Y II	6	17/09/2013	CONVALIDADA
FAD0002 CONTABILIDAD GENERAL I	5	35.00	UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA CONTABILIDAD I Y II	8	17/09/2013	CONVALIDADA
FAD0027 INFORMÁTICA I	2	35.00	UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA INFORMATICA APLICADA I	3	17/09/2013	CONVALIDADA
FAD0035 INFORMÁTICA II	2	38.00	UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA INFORMATICA APLICADA II	3	17/09/2013	CONVALIDADA
FAD0012 INTRODUCCIÓN A LA MICROECONOMÍA	4	35.50	UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA MICROECONOMIA	4	17/09/2013	CONVALIDADA

**Total créditos convalidados: 17**

Cuenca, 06 de enero de 2020

\_\_\_\_\_  
Secretario



Cuenca, 17 de septiembre de 2013

Ingeniero

Xavier Ortega

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

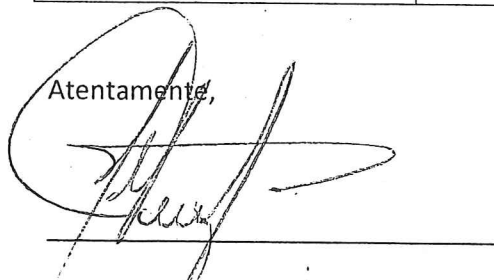
Su despacho

De mi consideración

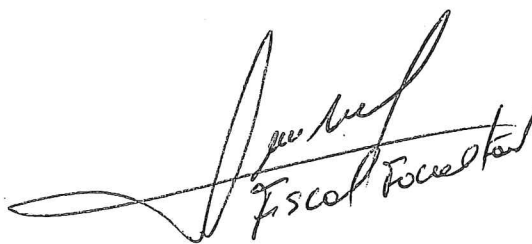
El estudiante Byron Damián Chica Vera, con código 73566, solicitó la convalidación de las materias aprobadas en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana a la Escuela de Administración de Empresas. Luego de analizar las materias aprobadas por la estudiante, se resolvió aprobar lo siguiente:

MATERIA	CALIFICACIÓN	DECISIÓN	EQUIVALENTE	Observaciones
Contabilidad I	35	Negado		La materia cursada tiene 4 créditos
Contabilidad II	35	Aprobado	Contabilidad I /	Se complementa con créditos y temas de Contabilidad I
Contabilidad de Costos I	40	Negado		No cumple con el 80% de contenidos similares
Administración I	35	Negado		La materia cursada tiene 3 créditos
Administración II	38	Aprobado	Administración I /	Se complementa con créditos y temas de Administración I
Informática I	35	Aprobado	Informática I /	
Informática II	38	Aprobado	Informática II /	
Introducción a la Economía	37			
Microeconomía	35,5	Aprobado	Introducción a la Microeconomía /	Se complementa con temas de introducción a la economía
Matemáticas I	35	Negado		La materia cursada tiene 4 créditos

Atentamente,



Ing. Iván Oréllana Osorio



Director Escuela de Administración de Empresas

homologado: 19-IX-2013 Fg-



## UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

Secretario General de la Universidad Politécnica Salesiana, certifica que el RECORD ACADEMICO corresponde a:

**NOMBRE:** CHICA VERA BYRON DAMIAN  
**DOCUMENTO DE IDENTIFICACION:** 0105163596  
**CARRERA:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
**PROYECTO:** 59 INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION EN MARKETING - PROPUESTA UNIFICADA 15-06-2005  
**MODALIDAD:** PRESENCIAL  
**FECHA INICIO CARRERA:** 20-09-2010  
**FECHA EGRESAMIENTO:**

### NIVEL

N°.	Código	Materia	N° Créditos	Período	N° Matrícula	Calificación	Estado	Tipo Aprobación
1	5006	ADMINISTRACIÓN GENERAL I	3 ✓	2011 - 2012	II	70	APROBADO	NORMAL
2	5017	ANTROPOLOGÍA CRISTIANA	2	2011 - 2012	II	77	APROBADO	NORMAL
3	5016	CONTABILIDAD I	4 ✓	2010 - 2011	I	70	APROBADO	NORMAL
4	5209	INFORMÁTICA APLICADA I	3 ✓	2010 - 2011	I	70	APROBADO	NORMAL
5	5256	MATEMATICA APLICADA I	4	2012 - 2012	III	70	APROBADO	NORMAL
6	5383	TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	4	2010 - 2011	I	70	APROBADO	NORMAL

### NIVEL

N°.	Código	Materia	N° Créditos	Período	N° Matrícula	Calificación	Estado	Tipo Aprobación
7	5007	ADMINISTRACIÓN GENERAL II	3 ✓	2012 - 2013	II	76	APROBADO	NORMAL
8	5077	CONTABILIDAD II	4 ✓	2011 - 2011	I	70	APROBADO	NORMAL
9	5203	HISTORIA Y FILOSOFÍA DE LA CIENCIA	3	2011 - 2011	I	80	APROBADO	NORMAL
10	5210	INFORMÁTICA APLICADA II	3 ✓	2011 - 2011	I	78	APROBADO	NORMAL
11	5218	INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA	4	2011 - 2011	I	74	APROBADO	NORMAL
12	5257	MATEMÁTICA APLICADA II	4	2012 - 2013	I	25	REPROBADO	NORMAL

### I NIVEL

N°.	Código	Materia	N° Créditos	Período	N° Matrícula	Calificación	Estado	Tipo Aprobación
13	5073	CONTABILIDAD DE COSTOS I	4	2011 - 2012	I	80	APROBADO	NORMAL
14	5024	ESPIRITUALIDAD JUVENIL SALESIANA	2	2012 - 2013	II	62	REPROBADO	NORMAL
15	5136	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA	4				NO CURSADO	
16	5258	MATEMÁTICA APLICADA III	4				NO CURSADO	
17	5264	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	3	2011 - 2012	I	70	APROBADO	NORMAL
18	5276	MICROECONOMÍA	4 ✓	2012 - 2013	II	71	APROBADO	NORMAL

El puntaje de la nota final, corresponde a la escala del 0 al 100, la nota mínima de aprobación es de 70, hasta el año 2005 fue de 60.

MCARPIOP  
Factura Nro.: 001-007-0000294473

Cuenca, 09 de Septiembre de 2013  
Página: 1 de 4

SECRETARÍA GENERAL

Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 Ext: 1102 • Fax: 4388958  
e-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador





**IV NIVEL**

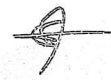
N°.	Código	Materia	N° Créditos	Período	N° Matrícula	Calificación	Estado	Tipo Aprobación
19	5026	AUDITORIA	4				NO CURSADO	
20	5063	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	3				NO CURSADO	
21	5074	CONTABILIDAD DE COSTOS II	3	2012 - 2012	I	4	REPROBADO	NORMAL
22	5137	ESTADÍSTICA INFERENCIAL	4				NO CURSADO	
23	5211	INGENIERÍA ECONÓMICA I	4				NO CURSADO	
24	5248	MACROECONOMÍA	4				NO CURSADO	

**V NIVEL**

N°.	Código	Materia	N° Créditos	Período	N° Matrícula	Calificación	Estado	Tipo Aprobación
25	5002	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	3				NO CURSADO	
26	5088	DERECHO EMPRESARIAL I	3	2012 - 2013	I	29	REPROBADO	NORMAL
27	5171	FUNDAMENTOS DE MARKETING	4				NO CURSADO	
28	5176	GERENCIA DE OPERACIONES I	4				NO CURSADO	
29	5189	GESTIÓN DE EMPRESAS I	2				NO CURSADO	
30	5212	INGENIERIA ECONÓMICA II	3				NO CURSADO	
31	5214	INGLÉS DE NEGOCIOS I	4				NO CURSADO	
32	5297	PENSAMIENTO SOCIAL DE LA IGLESIA	2	2012 - 2013	I	78	APROBADO	NORMAL

**VI NIVEL**

N°.	Código	Materia	N° Créditos	Período	N° Matrícula	Calificación	Estado	Tipo Aprobación
33	5061	COMERCIO EXTERIOR	3				NO CURSADO	
34	5089	DERECHO EMPRESARIAL II	3				NO CURSADO	
35	5155	FINANZAS I	4				NO CURSADO	
36	5177	GERENCIA DE OPERACIONES II	3				NO CURSADO	
37	5190	GESTIÓN DE EMPRESAS II	3				NO CURSADO	
38	5215	INGLÉS DE NEGOCIOS II	4				NO CURSADO	
39	5231	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	3				NO CURSADO	
40	5332	PROGRAMACION BASICA	3				NO CURSADO	



El puntaje de la nota final, corresponde a la escala del 0 al 100, la nota mínima de aprobación es de 70, hasta el año 2005 fue de 60.

MCARPIOP  
Factura Nro.: 001-007-0000294473

Cuenca, 09 de Septiembre de 2013  
Página: 2 de 4  
CHICA VERA BYRON DAMIAN

**SECRETARÍA GENERAL**

Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 Ext: 1102 • Fax: 4088958  
e-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador



VII NIVEL

N°	Código	Materia	N° Créditos	Período	N° Matrícula	Calificación	Estado	Tipo Aprobación
41	5062	COMERCIO INTERNACIONAL	3				NO CURSADO	
42	5090	DERECHO EMPRESARIAL III	3				NO CURSADO	
43	5140	ÉTICA	2				NO CURSADO	
44	5156	FINANZAS II	4				NO CURSADO	
45	5175	GERENCIA DE LA CALIDAD	3				NO CURSADO	
46	5191	GESTIÓN DE EMPRESAS III	3				NO CURSADO	
47	5193	GESTIÓN DE MARKETING	3				NO CURSADO	
48	5321	PRESUPUESTOS I	4				NO CURSADO	

VIII NIVEL

N°	Código	Materia	N° Créditos	Período	N° Matrícula	Calificación	Estado	Tipo Aprobación
49	5008	ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	3				NO CURSADO	
50	5154	FINANZAS CORPORATIVAS	3				NO CURSADO	
51	5157	FINANZAS INTERNACIONALES	3				NO CURSADO	
52	5180	GERENCIA ESTRATÉGICA	4				NO CURSADO	
53	5254	MARKETING INTERNACIONAL	3				NO CURSADO	
54	5259	MERCADO DE CAPITALES	3				NO CURSADO	
55	5334	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3				NO CURSADO	
56	5374	SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	3				NO CURSADO	

IX NIVEL

N°	Código	Materia	N° Créditos	Período	N° Matrícula	Calificación	Estado	Tipo Aprobación
57	5029	AUDITORIA DEL MARKETING	3				NO CURSADO	
58	5115	ECOLOGÍA Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	3				NO CURSADO	
59	5192	GESTIÓN DE EMPRESAS IV	4				NO CURSADO	
60	5213	INGENIERIA FINANCIERA	3				NO CURSADO	
61	5252	MARKETING DE SERVICIOS	3				NO CURSADO	
62	5253	MARKETING ESTRATÉGICO	3				NO CURSADO	
63	5284	NEGOCIACIÓN	3				NO CURSADO	
64	5300	PLAN ANUAL DE MERCADEO	3				NO CURSADO	

TOTAL MATERIAS: 64.00  
 PROMEDIO GENERAL MATERIAS APROBADAS: 73.60  
 PORCENTAJE MATERIAS APROBADAS: 23.44%



El puntaje de la nota final, corresponde a la escala del 0 al 100, la nota mínima de aprobación es de 70, hasta el año 2005 fue de 60.

MCARPIOP

Factura Nro.: 001-007-0000294473

Cuenca, 09 de Septiembre de 2013

Página: 3 de 4

CHICA VERA BYRON DAMIAN

SECRETARÍA GENERAL

Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 Ext: 1102 • Fax: 4088958  
 e-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador





**CURSOS PARAACADÉMICOS:**

Nº.	Código	Materia	Créditos	Horas	Período	Calificación	Estado
1	50	IDIOMA EXTRANJERO I - INGLES NIVEL 1	4	64	2012 - 2013	52	REPROBADO
2		IDIOMA EXTRANJERO II -	4	64			NO CURSADO
3		IDIOMA EXTRANJERO III -	4	64			NO CURSADO
4		IDIOMA EXTRANJERO IV -	4	64			NO CURSADO
5	704	CULTURA FISICA NIVEL 1	2	32	2012 - 2012	0	REPROBADO
6	705	CULTURA FISICA NIVEL 2	2	32			NO CURSADO
7	711	EXTENSION UNIVERSITARIA	4	64			NO CURSADO
8	712	PASANTIA	12	192			NO CURSADO

Es cuanto certifico, de acuerdo a los archivos que reposan en la secretaria de Campus a mi cargo.

*Wilma Anita J*  
**LIC. WILMA ANITA MENA JUNA**  
**FIRMA AUTORIZADA SECRETARÍA GENERAL**  
**SECRETARIA DE CAMPUS - EL VECINO**  
**SEDE MATRIZ CUENCA**

**LO CERTIFICO:**

Que, las firmas y rúbricas estampadas en el presente documento corresponden a MENA JUNA WILMA ANITA, Secretaria del Campus El Vecino de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Matriz Cuenca.

Cuenca, 09 de Septiembre de 2013.

*Juan Carlos Sanchez*  
**Jr. Juan Carlos Sanchez**  
**SECRETARÍA GENERAL - FIRMA AUTORIZADA**



El puntaje de la nota final, corresponde a la escala del 0 al 100, la nota mínima de aprobación es de 70, hasta el año 2005 fue de 60.

MCARPIOP  
Factura Nro.: 001-007-0000294473

Cuenca, 09 de Septiembre de 2013  
Página: 4 de 4  
CHICA VERA BYRON DAMIAN

**SECRETARÍA GENERAL**

Av. Turuhayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 Ext: 1102 • Fax: 4088958  
 e-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador

## UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

### CERTIFICA:

Que, **BYRON DAMIAN CHICA VERA**, en la carrera **DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** registró matrícula en el Período Lectivo **Agosto 2012 - Febrero 2013** en **PRIMER NIVEL** con registro número **4702** de fecha **21 de Septiembre de 2012**, hasta el Período Lectivo **Agosto 2013 - Febrero 2013** en **SEGUNDO NIVEL** con registro número **4702** de fecha **21 de Septiembre de 2012**.

Cabe indicar que durante los mencionados períodos y luego de revisado su currículum académico, el estudiante no registra tercera matrícula y no tuvo inconveniente alguno en cuanto a su conducta.

Cuenca, 09 de Septiembre de 2013

*Wilma Mena Jara*  
**Lcda. Wilma Mena Jara**  
**SECRETARIA CAMPUS CUENCA**



/KMATUTE  
Factura Nro.001-007-000297458

**SECRETARÍA CAMPUS CUENCA**

Calle Vieja 12-30 y Elia Liut • Casilla 46 Sect. 2 • Telf: (593 7) 2862213 • Fax: 2869112  
E-mail: scampuscue@ups.edu.ec • <http://www.ups.edu.ec> • Cuenca - Ecuador

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Rodas Nautica Pado Esteban

CÓDIGO: 77887

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 16 Marzo/2015

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No culmina

HOMOLOGACIONES: SI CARRERA PROCEDENTE ECO

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: \_\_\_\_\_

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 17 Dic/2019 FIRMA: RA

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniero Comercial

Observación: \_\_\_\_\_

Fecha de revisión: 17/12/2019

FIRMA: [Signature]

TÍTULO DEL TRABAJO: \_\_\_\_\_

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: \_\_\_\_\_

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

TRIBUNAL: \_\_\_\_\_



**Certificado de Homologaciones**  
**El secretario de la facultad de**  
**CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**CERTIFICA:**

**Que el alumno/a:** 77887 RODAS ÑAUTA PAOLO ESTEBAN  
**con número de cédula** 0104669908  
**de la escuela de** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
**ha realizado las siguientes homologaciones:**

**PERIODO MAR/2015 - JUL/2015**

Materias del pensum de estudios	# Créd	Nota	Materias utilizadas para la homologación	# Créd	Materias utilizadas para la homologación	# Créd	Fecha de Consejo
AD0003 ESTADÍSTICA I PARA ADM Y CSU	4	32.50	FAD0084 ESTADÍSTICA I PARA ECE	6			24/02/201

**Total créditos homologa: 4**

Cuenca, 06 de enero de 2020

\_\_\_\_\_  
Secretario



## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Análisis de clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco**, presentado por los estudiantes Rodas Ñauta Paolo Esteban con código 77887 y Chica Vera Byron Damián con código 73566, previa a la obtención del título Ingeniero Comercial, para el día: **Martes, 04 de febrero de 2020 a las 21:20.**

*Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.*

Cuenca, 13 de enero de 2020

Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Econ. Alvaro Alvarez Idrovo

Econ. Gianni Salamea Alvear

ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Rodas Ñauta Paolo Esteban y Chica Vera Byron Damián
2. Código: 77887 y 73566 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
5. Tribunal: Ing. Alvaro Alvarez Idrovo y Econ. Gianni Salamea Alvear
6. Título propuesto: **Análisis de clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco**
7. Aceptado sin modificaciones: \_\_\_\_\_

8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

Completar el objetivo general

Quitar la firma de aplicación de las encuestas.

Quitar la palabra encuestados


- Posibilidad de delimitar el tema solo a Cuenca.

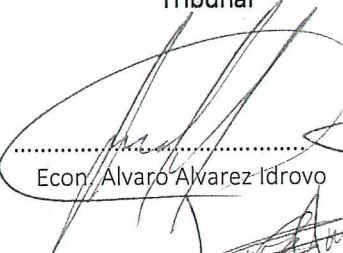
9. No aceptado

10. Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tribunal

  
Psic. Isabel Arteaga Ortiz

  
Econ. Alvaro Alvarez Idrovo

  
Econ. Gianni Salamea Alvear

  
Sr. Rodas Ñauta Paolo Esteban

  
Sr. Chica Vera Byron Damián

  
Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: Martes, 04 de febrero de 2020 a las 21:20



**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**(Tribunal)**


1. Nombre del estudiante: Rodas Ñauta Paolo Esteban y Chica Vera Byron Damián
2. Código: 77887 y 73566 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: **Análisis de clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco**
6. Revisores tribunal: Econ. Alvaro Alvarez Idrovo y Econ. Gianni Salamea Alvear

	Cumple	No cumple
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
<b>Objetivo general</b>		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
<b>Objetivos específicos</b>		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
<b>Metodología</b>		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
<b>Resultados esperados</b>		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Nota sobre 10 puntos: : 100k-

  
 Psic. Isabel Arteaga Ortiz

  
 Econ. Alvaro Alvarez Idrovo

  
 Econ. Gianni Salamea Alvear



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY



Facultad  
Ciencias de la  
Administración

**Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de  
Protocolo de Trabajo de Titulación**

Cuenca, 09 de diciembre de 2019

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo/ nosotros **Byron Damián Chica Vera** con C.I. **0105163596**, código estudiantil 73566 y **Paolo Esteban Rodas Ñauta** con C.I. **0104669908**, código estudiantil 77887; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Damián Chica

Esteban Rodas

Estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas



Cuenca, 09 de diciembre de 2019

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Arteaga Ortiz María Isabel** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO"**, realizado por los estudiantes **Byron Damián Chica Vera**, con código estudiantil 73566 y **Paolo Esteban Rodas Ñauta**, con código estudiantil 77887, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

Mgt. Isabel Arteaga





**COOPERCO**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO LTDA

**OFICIO RRHH-0121301**

Cuenca, 13 de diciembre de 2019

**Ingeniero**

**Oswaldo Merchán Manzano**

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Presente**

De mis consideraciones:

Por medio de la presente reciba un cordial saludo, a su vez me permito informarle que de acuerdo al oficio 317-209-FA-UDA en el cual se solicita que los estudiantes, Byron Damián Chica Vera con C.C. 0105163596 y Paolo Esteban Rodas Ñauta con C.C. 0104669908, realicen el Trabajo de Titulación denominado: Diagnóstico de Clima Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda., previo la obtención del título de Ingeniero Comercial, se da por aceptada esta solicitud.

Cabe recalcar que toda información que se les otorgue para el desarrollo de su estudio, será bajo confidencialidad y con la celebración de un convenio, donde deberá ser de uso exclusivo para el desarrollo de su trabajo de titulación; de igual manera, los estudiantes deberán presentar y exponer a la Institución el contenido del estudio que se realice de manera física y digital, de evidenciar que no se cumplió conforme lo establecido, la institución se reserva el derecho de proceder legalmente.

Sin otro particular suscribo de usted,

**.Atentamente,**

Cooperco: *"Desde 1965... Generando desarrollo solidario"*

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"ERCO" LTDA.

Ing. Carolina Carchipulla A

**COORDINADOR DE RRHH  
COOPERATIVA "ERCO" LTDA.**



**RECURSOS HUMANOS**

Cooperativa de Ahorro y Crédito  
"Erco Ltda."



**1.1. Nombre del Estudiante:** Byron Damián Chica Vera – Paolo Esteban Rodas Ñauta

1.1.1. Código: 73566 - 77887

**1.2. Director sugerido:** Mgt. Arteaga Ortiz María Isabel **Docente metodólogo:** Ing. Guevara Toledo Carlos Wilfrido

**1.3. Codirector (opcional):**

**1.4. Título propuesto:** "Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco."

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	/		✓	
3. ¿Es conciso?	/		✓	
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		✓	
<b>Problemática</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
<b>Pregunta de investigación</b>				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
12. ¿Se expresa de forma clara?	/		—	
13. ¿Es factible de verificación?	/		—	
<b>Objetivo general</b>				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		✓	
<b>Objetivos específicos</b>				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		✓	
<b>Metodología</b>				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		✓	
<b>Resultados esperados</b>				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		✓	





## Rúbrica para evaluación del Protocolo de Trabajo de Titulación (Metodólogo y Director)

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		✓	
<b>Supuestos y riesgos</b>				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		✓	
<b>Presupuesto</b>				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		✓	
<b>Cronograma</b>				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		✓	
<b>Citas y Referencias del documento</b>				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		✓	
<b>Expresión escrita</b>				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

---



---



---



---

OBSERVACIONES DIRECTOR:

*Ninguna*

---



---



---

METODÓLOGO

DIRECTOR



Cuenca, 05 de febrero de 2020

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca."**, elaborado por el estudiante **Byron Damián Chica Vera**, con código estudiantil 73566 y **Paolo Esteban Rodas Ñauta**, con código estudiantil 77887. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

Mgt. Isabel Arteaga



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY



Escuela  
Administración  
de Empresas

## Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01  
Versión 01  
20/03/2017  
Página 1 de 15

Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

### Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca.

#### Nombre de Estudiante(s):

Chica Vera Byron Damian

Rodas Ñauta Paolo Esteban

#### Director(a) sugerido(a):

Mgt. Arteaga Ortiz María Isabel

Cuenca - Ecuador

2019



## 1. Datos Generales

### 1.1. Nombre del Estudiante

Chica Vera Byron Damian - Rodas Ñauta Paolo Esteban

#### 1.1.1. Código

ua073566 - ua077887

#### 1.1.2. Contacto

Chica Damian

Teléfono: 412 - 87 - 87

Celular: 0983859114

Correo Electrónico: dchica@es.uazuay.edu.ec

Rodas Esteban

Teléfono: 407 - 92 - 42

Celular: 0995578860

Correo Electrónico: Esteban.r95@es.uazuay.edu.ec

### 1.2. Director Sugerido: Arteaga Ortiz María Isabel, Mgt.

#### 1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

### 1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título.

#### 1.3.1. Contacto:

### 1.4. Asesor Metodológico: Guevara Toledo Carlos Wilfrido, Título.

### 1.5. Tribunal designado:

### 1.6. Aprobación:

### 1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

Competencias laborales

#### 1.7.1. Código SIIES: 04193 Competencias Laborales

#### 1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación científica

### 1.8. Área de Estudio:

Psicología Organizacional, Comportamiento Organizacional, Gestión De Talento

Humano I, Gestión De Talento Humano II.

### 1.9. Título Propuesto:

Diagnóstico del clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.,

en la ciudad de Cuenca.



**1.10. Subtítulo:** Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**1.11. Estado del proyecto**  
Nuevo

## 2. Contenido

### 2.1. Motivo de la Investigación:

En la escuela de Ciencias de la Administración, nos identificamos con la materia denominada Gestión De Talento Humano, cuyo contenido permite ejercer un liderazgo y generar competitividad organizacional por talentos con el fin para conocer cuáles son las dimensiones del clima positivo y negativo de COOPERCO; para construir un ambiente laboral óptimo.

### 2.2. Problemática

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda. (COOPERCO) no ha realizado el debido seguimiento en cuanto a la evaluación sobre el ambiente laboral en la ciudad de Cuenca, que está conformado por los empleados de cada departamento dentro de la organización. Al no realizar el respectivo seguimiento, se desconocen las expectativas y rendimientos de los empleados, dificultando verificar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la entidad.

### 2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las dimensiones de clima que se identifican correctamente dentro de la empresa y cuales no se identifican?

### 2.4. Resumen

El clima laboral es un aspecto fundamental en el desempeño organizacional y es un factor clave de éxito para el cumplimiento de los objetivos de la organización. El desconocimiento de la precepción de los colaboradores sobre la gestión gerencial, no permite utilizar técnicas apropiadas para la gestión del talento humano. El objetivo del estudio es diagnosticar el clima laboral y proponer un plan de mejora en la Cooperativa



de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca, otorgando una herramienta gerencial para gestionar el talento humano. Se utilizará un enfoque cuantitativo y cualitativo, examinando a la población a través de un cuestionario y entrevistas.

## 2.5. Estado del Arte y marco teórico

Para adentrarnos en la investigación, es necesario abordar ciertos conceptos básicos de la cultura y clima laboral, la importancia de dichos factores y el impacto que generan en la organización.

La cultura es un conjunto de hábitos, ideología, valores compartidos, códigos de conducta, tradiciones, las cuales se transmiten de generación en generación, dichos elementos se van adquiriendo a través de la vida de la persona por medio de la educación y la socialización: Así los factores nacionales como la educación, y los factores socio-culturales; la socialización, inciden en el desarrollo de las variables culturales que influyen directamente en el trabajo, el tiempo, el individualismo y el cambio de una organización (Chiavenato 2016).

Cada persona tiene una cultura, de igual forma una organización tiene culturas corporativas. Para conocer la cultura, es necesario formar parte de la empresa, trabajar en ella, participar en las actividades, o, en otros términos, adaptarse a la filosofía corporativa.

La cultura se puede dimensionar en dos aspectos: Lo que se puede ver: Abordar los aspectos físicos tales como: los olores, los espacios, métodos, políticas y procedimientos, y los elementos tecnológicos; por otro lado, se encuentran los elementos que no se pueden ver, aquellos que difícilmente se pueden percibir o describir, entre estos están los aspectos psicológicos y sociológicos.

La cultura organizacional, es definida por Robbins y Judge, (2009) "Como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de su competencia. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano un conjunto de características claves que la organización valora" (Pág. 553).



En términos de Idalberto Chiavenato (2016), la cultura organizacional está caracterizada principalmente por 6 elementos: Regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas y clima organizacional

### **Importancia de la cultura organizacional**

Cada colaborador pasa alrededor de cuarenta horas semanales o más dentro de la empresa, haciendo que los trabajadores conviertan su lugar de trabajo en su segundo hogar; de esta manera el ambiente laboral involucra e incide de manera directa en la vida laboral y personal del trabajador. La definición de la importancia de una cultura en la organización surge desde el efecto de estas actitudes sobre la motivación y las expectativas de los colaboradores correlacionadas con el trabajo y las relaciones interpersonales que fijan los resultados de cada colaborador y la organización en general. La cultura organizacional es una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas, ya que, es un reflejo de como una empresa piensa y trabaja.

La cultura vista de esta manera parecería ser completamente beneficiosa, sin embargo, existen disfuncionalidades en la cultura organizacional que podrían afectar la competitividad y la eficacia en la organización, ya que cuando los valores instituidos no concuerdan con los objetivos de la empresa, la cultura se convierte en un obstáculo. Estos pueden ser: Barreras para el cambio, obstáculos para la diversidad y obstáculos para las adquisiciones y fusiones. Por todo ello, se debe profundizar en la definición de la cultura corporativa, misma que siempre debe ser reforzada mediante los planes de acción, ya que una cultura fuerte tiene mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido al contar con un alto de valores compartidos, hace que la entidad puede tener mayor control sobre sus colaboradores a comparación de una entidad que tenga una cultura débil, pues los miembros no tiene una clara definición de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado (Robbins & Judge, 2015).

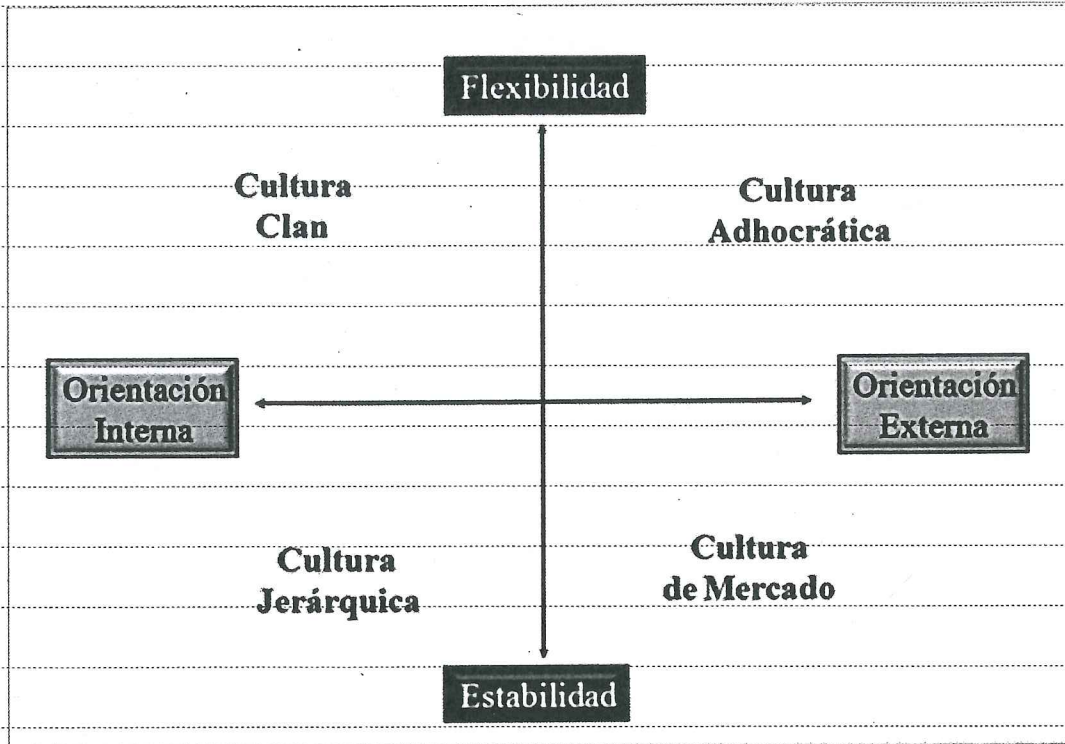
### **Tipos de cultura organizacional**

Dentro de las disímiles investigaciones, Cameron y Quinn, (2010), analizaron los 39 indicadores que miden la cultura organizacional, lo separaron en dos dimensiones: La primera, enfatiza la integración y orientación interna u orientación externa y diferenciación; la segunda hace hincapié, en la flexibilidad y discreción estabilidad y



control. A partir de las dos dimensiones sugieren que dentro de una organización se puede identificar 4 tipos de cultura organizacional: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

Imagen 1; El marco de valores competitivos



Fuente: Cameron y Quinn (2010)

Cada cultura tiene un conjunto de características que la distinguen de las otras:

**Clan:** Es similar a una estructura familiar, se caracteriza por compartir valores y metas, trabajo en equipo y participación de los empleados. En esta cultura, se permite que los empleados comenten con el fin de impulsar el crecimiento de la organización.

**Adhocracia:** Tiene un enfoque creativo, dinámico y emprendedor, asume que la adaptación y la innovación son elementos claves para alcanzar la rentabilidad. El reto más grande de este tipo de organizaciones consiste en la innovación constante de sus bienes y servicios.

**Jerárquico:** Esta cultura realiza los deberes según lo que está establecido en los procedimientos, de manera que el trabajo se vuelve formal y estructurado. Es una organización que le gusta pre-visualizar a largo plazo, procura mantenerse estable y



eficiente a través del tiempo. En estos, existe un claro nivel jerárquico, decisiones centralizadas y la razón de permanecer unido se debe a la cantidad de reglas formales y políticas.

Mercado: Está orientado hacia el ambiente externo, ya sea, clientes, contratistas, sindicatos y reguladores con un enfoque hacia los resultados. Los valores que resaltan en esa cultura son la productividad y competitividad.

Mediante el cuestionario OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*) desarrollado por Cameron y Quinn (2010), cuya composición está dispuesta en seis categorías: características dominantes, estilo de liderazgo, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico, criterios de éxito., Se identifica la cultura correspondiente.

### **Relación entre cultura y clima**

“La cultura influye en las características del clima por su efecto sobre las acciones y los procesos de pensamiento del líder; pero, todo lo que realice el líder afectara el clima de la organización. Estas influyen tanto en la motivación como en la satisfacción individual y del equipo” (Hiriyappa, 2012, pag.50).

Por ello, dentro de la medición del clima organizacional es indispensable en primera instancia, la identificación de la cultura organizacional debido a que es un factor de mayor peso lo cual influye en los resultados de una organización.

### **Definición de clima organizacional**

El clima organizacional según Hiriyappa (2012), es el conjunto de percepciones por parte de los colaboradores; la cual representa el sentimiento de la organización, esta percepción individual tiene origen en la creencia sobre las actividades cotidianas creada por el liderazgo actual. Cuando se encuentra deteriorado en el clima laboral, se debe tomar en cuenta las causas o variables que lo generan, sin embargo, no se debe precipitar a destacar otras posibles causas, debido a que un síntoma no es relacionado solamente con una variable, al no ser exclusivo, es decir un síntoma puede ser la manifestación de un conjunto de males, así como una anomalía provocaría diferentes reacciones (Olas, 2013).



Litwin y Stringer (1978, citado por Arnoletto. 2004), plantean nueve dimensiones en las cuales se detallará la composición y variables influyentes en el clima de una determinada organización. Estas nueve dimensiones son: Estructura, Responsabilidad y Empoderamiento, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, y Conflictos e Identidad.

### **Importancia del clima organizacional**

La importancia del clima organizacional radica en el efecto que tiene en los trabajadores, su conducta y en su desempeño en las organizaciones (Pérez, 2015). Visto desde este punto, la medición del clima resulta ser una herramienta indispensable para la cúpula de la organización, pues solo de esta manera, se puede tomar las respectivas acciones correctivas para eliminar la toxicidad de la organización o de fortalecimiento de buenas prácticas. Un mal clima laboral puede impactar de manera inimaginable tanto a la organización, al grupo, y al individuo. Una organización se vería afectada en la consecución de los objetivos, en el grupo, la pérdida de productividad, y al individuo un mal clima laboral le genera insatisfacción, falta de motivación, conllevando de un problema laboral a un problema personal.

### **Instrumentos de medición del clima organizacional**

Pese a la complejidad de la medición del clima organizacional, debido a que se pretende medir la percepción de los trabajadores y esta, supone el riesgo de caer en la subjetividad y juicios de valor, expertos validan y recomiendan varios instrumentos, sin embargo, entre los más usuales se encuentran:

El Cuestionario del Clima Laboral (CLA) de Beltrán (2018); esta herramienta considera dos dimensiones: Empresa y Persona; dentro de las dos dimensiones se analizan las variables: Organización, Implicación, Innovación, Información Autorrealización; Condiciones, Relaciones y Dirección.

El Instrumento para el Diagnostico del Clima Organizacional de Mónica García Solarte (2009); este cuestionario propone el análisis de 27 dimensiones Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura,



Cooperación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Profesional y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

El Instrumento para medir el Clima Organizacional Colombiano (IMCOC) de Salazar (2009), está conformado por 45 preguntas dentro de las cuales se analizan las siguientes variables: Objetivos Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control de Comportamiento, de Calidad, de Actitudes y Creencias, de Satisfacción, y de Información.

Test de Clima Organizacional (TECLA) de John Olas (2013): Olas dentro de 90 preguntas plantea las siguientes dimensiones: Conformidad, Responsabilidad, Normas de excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad y Salario.

*Business and Organization Climate Index* (BOCI) de Beltran (2018): este instrumento pretende medir el clima organizacional en 14 dimensiones: distancia psicológica con los líderes, cuestionamiento de la autoridad, igualdad en el trato, preocupación de la gerencia por la participación de los empleados, libertad del pensamiento, control emocional, orientación al futuro, orientación científica – técnica, orientación intelectual, desafíos de trabajo, orientación a la tarea, laboriosidad, altruismo, y sociabilidad.

*Organization Climate Questionnaire* (OCQ) de Litwin y Stringer (1978, citado por Arnoletto. 2004), conformado por nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, e identidad.



*Profile of a Organization de Garcia* (2009), está conformado por 8 dimensiones: Método de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, procesos de comunicación, influencia e integración, toma de decisiones, fijación de los objetivos directrices, procesos de control, y objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

## **2.6. Hipótesis**

No aplica

## **2.7. Objetivo General**

Analizar el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca, a través de la aplicación de una herramienta para proponer un plan de acción.

## **2.8. Objetivos Específicos**

1. Revisar bibliografía sobre la cultura y clima organizacional.
2. Determinar el tipo de cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca, a través del cuestionario OCAI.
3. Aplicar la herramienta para el diagnóstico del clima organizacional y presentar los resultados.
4. Proponer un plan de acción para el clima laboral.

## **2.9. Metodología**

De acuerdo a las bases teóricas corresponde utilizar enfoques cualitativos y cuantitativos, su aplicación a través de cuestionarios dirigidos al personal de las 11 sucursales de la cooperativa en la ciudad de Cuenca, conformado por un total de 105 empleados, y analizar los resultados para preparar un plan de acción respectivamente. Mediante el uso de estas herramientas se pretende levantar información para identificar las condiciones actuales de la cultura y clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.



**Población:**

**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

La población del estudio está integrado por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., a nivel nacional, conformada por 180 empleados.

**Muestra:**

La muestra del estudio está integrado por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca, representado por 105 empleados.

SUCURSALES	N.º DE PERSONAS
30 a nivel nacional.	180
11 en la ciudad de Cuenca	105
MUESTRA TOTAL.	105

Fuente: COOPERCO Ltda.

Elaborado por: Chica, Rodas: (2019)

**Procesamiento y análisis de los datos**

Luego de aplicar los cuestionarios a todo el personal de la cooperativa se utilizarán como herramientas de procesamiento de datos los programas informáticos SPSS o Excel, los cuales organizan los datos y agiliza el proceso de tabulación. El análisis de datos y presentación de los mismos se utilizarán herramientas gráficas. El enfoque propuesto permitirá encaminarse hacia el diagnóstico del clima laboral, el cual permitirá abordar un plan de mejora, que servirá para realizar cambios en beneficio de la organización priorizando aspectos en donde sea necesario tomar acciones para la eliminación de los factores negativos dentro de la organización.

**2.10. Alcances y resultados esperados**

La presente investigación pretende diagnosticar y analizar la cultura y el clima organizacional a través de la aplicación de encuestas como herramientas de medición. La finalidad de dicha investigación, es proponer un plan de acción para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca. El plan de acción se dejará



a consideración de los directivos para su aplicación, además, compartir el plan con diferentes cooperativas que conforman la ciudad, y que sirva como un punto de referencia para mejorar su imagen corporativa.

### 2.11. Supuestos y riesgos

Falta de colaboración de los empleados

Sesgo de la información

### 2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Gastos de transporte	\$40	Costos de transporte para llegar a la empresa.
Costo de impresiones	\$100	Impresión de herramientas, borradores, etc.
Tutorías	\$400	Guía necesaria para el desarrollo de la tesis.
<b>TOTAL</b>	<b>\$540</b>	

### 2.13. Financiamiento

Esta investigación será financiada a través de fondos de los autores.

### 2.14. Esquema tentativo

Introducción

#### Capítulo 1. Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda.

1.1. Reseña Histórica de la Cooperativa

1.2. Misión, Visión, y valores de la Cooperativa

1.3. Estructura Organizacional

#### Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Cultura Organizacional

2.1.1 Definición de cultura organizacional

2.1.2 Importancia de la cultura organizacional

2.1.3 Tipos de cultura organizacional

2.1.4 Herramienta de cultura organizacional

2.2. Clima Organizacional

2.2.1 Definición del clima organizacional

2.2.2 Importancia del clima organizacional

2.2.3 Herramientas del clima organizacional

2.2.4 Clima Organizacional relacionado al Liderazgo

2.2.5 Clima Organizacional relacionado con la Motivación



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Capítulo 3. Diagnóstico de cultura y clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca.**

- 3.1. Metodología de la cultura organizacional
- 3.2. Análisis y presentación de resultados de cultura organizacional
- 3.3. Metodología de clima organizacional
- 3.4. Análisis y presentación de resultados de clima organizacional

**Capítulo 4. Plan de acción de clima organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca.**

- 4.1. Propuesta del plan de acción para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca.

**2.15. Cronograma**

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Revisar bibliografía sobre cultura y clima organizacional.	Revisar la parte teórica sobre la cultura y clima organizacional	Fundamentación de Conocimientos y empleo de bibliografía para consulta y citación.	6 semanas
Determinar la cultura organizacional de la Cooperativa "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca.	Aplicar de la herramienta de cultura organizacional en la cooperativa.	Identificación del tipo de cultura organizacional de la Cooperativa "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca.	6 semanas
Aplicar la herramienta y presentación de resultados de clima laboral.	Aplicar de la herramienta de clima organizacional a los colaboradores de la empresa y posteriormente, análisis y presentación de resultados.	Obtención de la percepción de los colaboradores de la cooperativa e identificación de las variables que afectan el clima organizacional.	6 semanas
Proponer un plan de mejoramiento del clima laboral de la Cooperativa "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca.	Propuesta de un plan de mejora basado en las variables con menor puntuación.	Aplicación del plan de mejora de clima organizacional.	6 semanas
<b>TOTAL</b>			<b>24 semanas</b>



## 2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Número de edición. Ej: sexta

Arnoletto, E. J. (2004). Folleto Gerenciales, 13(1). En E. J. Arnoletto, *Cultura, Clima Organizacional Y Comportamiento Humano En Las Organizaciones* (Pag. 18). Cuba: Dirección De Capacitación De Cuadros Y Estudios De Dirección (DCCED).

Beltrán, D. (2018). Diagnóstico del clima organizacional y una propuesta de plan de mejora en la empresa cuencana Electro Instalaciones A&A. (Tesis de pregrado). Universidad del Azuay. Recuperado de [Http://Dspace.Uazuay.Edu.Ec/Bitstream/Datos/7766/1/13571.Pdf](http://Dspace.Uazuay.Edu.Ec/Bitstream/Datos/7766/1/13571.Pdf)

Cameron, K., Quinn, R.E. (2010). *Diagnosing and Changing A Organizational Culture Baseed On The Competing Values Framework*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Chiavenato, I. (2016). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

García S, M. (2009). Clima Organizacional Y Su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61

Hiriappa, B. (2012). *Organizational Behavier*, New Age International

Olas, Á. (2013). *El Clima Laboral En Cuestión. Revisión Bibliográfico/ Descriptiva y Aproximación A Un Modelo Explicativo Multivariable*. Aposta, 1-36

Pérez, J.P. (2015). Definición, Medición y Consecuentes de Clima Organizacional: Resultados de Tres Estudios en Población Mexicana. En J.F. Uribe, *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*, D.F Pearson Education.

Salazar, J., Guerrero, K., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima Y cultura Organizacional: Dos componentes. *What'S New*, 1-18



**2.17. Anexos**

**2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)**

Chica Vera Byron Damián

Paolo Esteban Rodas Ñauta

**2.19. Firma de responsabilidad director**

María Isabel Arteaga Ortiz

**2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo**

Carlos Wilfrido Guevara Toledo

**2.21. Fecha de entrega**

06 de febrero de 2020