



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Evaluación del clima organizacional y propuesta de plan de mejora en la Cooperativa de
Ahorro y Crédito Santa Ana.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniera Comercial

Autora:

Zoila Marieta Mancheno Samaniego

Director:

Lic. María Paulina Cueva Espinoza

Cuenca – Ecuador

2017

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis Padres Eliecer Mancheno y Rosa Samaniego que siempre me apoyaron de manera incondicional en la parte moral y económica para poder llegar a ser una profesional.

A mi esposo e hijos por el apoyo fundamental que día a día me brindaron en el transcurso de mi carrera.

Y de manera general, a toda mi familia que de una u otra manera me apoyaron.

Gracias Dios por concederme la mejor Familia.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por concederme la fe y la confianza en algo que algún día pensé que era imposible. A mis familiares por ayudarme con el cuidado de mis hijos Nicolás y Joaquín.

A mi esposo Diego por darme la oportunidad y el espacio para poder culminar con mis estudios.

A mi directora de tesis la Lic. María Paulina Cueva que, con su esfuerzo, paciencia, motivación me ha guiado.

Índice

Dedicatoria	1
Agradecimientos	2
Índice	3
Índice de Tablas	5
Índice de Gráficos	6
Índice de Imágenes	7
Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
Capítulo I: La Institución	12
1.1 Caracterización de la Institución	12
1.2 Reseña histórica	14
1.3 Misión y Visión Institucional	16
1.4 Productos y servicios	17
1.5 Estructura Organizacional	19
1.6 Funciones específicas por áreas	23
1.7 Análisis de la Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana	27
Capítulo II: Marco teórico	39
2.1 Antecedentes históricos en el estudio de clima organizacional	39
2.2 Teorías del clima organizacional	43
2.2.1 Teoría del clima organizacional de Likert	43
2.3 Dimensiones, variables e indicadores que influyen en el clima organizacional	44
2.4 Importancia del estudio de clima organizacional	46
Capítulo III: Marco metodológico	49
3.1 Identificación de la población y selección de la muestra	49
3.2 Selección de instrumentos	49
3.2.1 Encuesta	50
3.3 Análisis e interpretación de los resultados	52
3.3.1 Variable No 1 Liderazgo	52
3.3.2 Variable No 2 Motivación	55
3.3.3 Variable No 3 Trabajo en equipo	58
3.3.4 Variable No 4 Comunicación	61

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA	4
3.3.5 Variable No 5 Participación	64
3.4 Evaluación general del clima organizacional a través de las variables analizadas	67
Capítulo IV: Plan de mejora del clima organizacional	69
4.1 Propuesta de un plan de mejora	69
Conclusiones generales	73
Recomendaciones	74
Referencias bibliográficas	75
Apéndices	77

Índice de Tablas

Tabla 1: Productos y servicios	18
Tabla 2: Conocimiento sobre los objetivos de la cooperativa.....	30
Tabla 3: Vínculos de unión entre los trabajadores	31
Tabla 4: Los trabajadores se rigen por las instrucciones del trabajo que desempeñan	32
Tabla 5: Los trabajadores se llevan bien y rara vez discuten entre ellos	33
Tabla 6: Enfoque en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	34
Tabla 7: Los trabajadores frecuentemente se relacionan fuera del trabajo	35
Tabla 8: Los trabajadores tienen buenas relaciones interpersonales y confianza entre ellos	36
Tabla 9: En la cooperativa premian los logros adquiridos	37
Tabla 10: Variables analizadas y cantidad de indicadores.....	50
Tabla 11: Liderazgo	54
Tabla 12: Motivación	56
Tabla 13: Trabajo en equipo	59
Tabla 14: Comunicación	62
Tabla 15: Participación	66
Tabla 16: Plan de mejora.....	70

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Conocimiento sobre los objetivos de la cooperativa	30
Gráfico 2: Vínculos de unión entre los trabajadores.....	31
Gráfico 3: Los trabajadores se rigen por las instrucciones del trabajo que desempeñan.....	32
Gráfico 4: Los trabajadores se llevan bien y rara vez discuten entre ellos	33
Gráfico 5: Orgullo de ser parte de la cooperativa	34
Gráfico 6: Los trabajadores frecuentemente se relacionan fuera del trabajo	35
Gráfico 7: Los trabajadores tienen buenas relaciones interpersonales y confianza entre ellos	36
Gráfico 8: En la cooperativa premian los logros adquiridos.....	37
Gráfico 9: Evaluación de la variable Liderazgo.....	54
Gráfico 10: Evaluación de la variable Motivación	57
Gráfico 11: Evaluación de la variable Trabajo en Equipo	60
Gráfico 12: Evaluación de la variable Comunicación.....	63
Gráfico 13: Evaluación de la variable Participación.....	66
Gráfico 14: Evaluación general del Clima Organizacional.....	68

Índice de Imágenes

Imagen 1: Organigrama de la Cooperativa	20
---	----

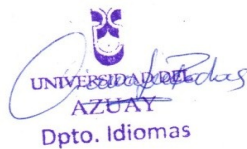
Resumen

En la actualidad existe gran preocupación en el ámbito empresarial acerca del ambiente laboral que presentan las grandes empresas y organizaciones, las percepciones que tienen sus trabajadores sobre el entorno y la manera de desempeñar su trabajo. Estas deben enfocar sus esfuerzos para aumentar la productividad, dedicando empeño al potencial humano y la calidad de los servicios. El presente trabajo tiene como objetivo: Evaluar el estado actual del clima organizacional y realizar un plan de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana, para así, proponer un plan de mejora que permita solucionar los principales problemas encontrados.

ABSTRACT

Currently there is great concern in the business world about the work environment in large companies and organizations, the perceptions workers have about the environment, and how to perform their jobs. These companies should focus their efforts to increase productivity, with special commitment to human potential and to quality of services.

This research work aims to assess the current state of organizational climate, develop an improvement plan in *Santa Ana* Credit Union; and consequently, propose its implementation in order to solve the main problems encountered.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Introducción

En la actualidad, la sociedad transita por continuos cambios causados por la presencia de diversos procesos sociales, crisis en la economía actual, competitividad empresarial, que provocan reestructuraciones y cambios que influyen en el proceso de toma de decisiones, lo cual repercute directamente en las organizaciones. Este paulatino desarrollo del mundo empresarial, demanda organizaciones más competitivas y eficientes, lo cual provoca que los individuos sientan incertidumbre, aumenten sus expectativas y sean cada vez más exigentes, por tanto, es necesario brindarles una atención personalizada.

Las organizaciones no son simples entes financieros que producen bienes y servicios, realizan informes y diseñan estrategias de negocios. Son entidades sociales, que poseen valores, principios éticos, integridad y cultura, diseñan procesos y se relacionan entre sí. En la mayoría de las organizaciones se presta mucha atención a los fines a alcanzar metas, objetivos y propósitos, descuidando consecuentemente la atención que se les debe brindar a los miembros de la organización.

Un buen clima organizacional tributa al cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la organización y de los colectivos laborales, mientras un mal clima destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Por tanto, es al capital humano al que se debe ofrecerle atención especial, ya que el estado de ánimo de los trabajadores, influye en la existencia de un ambiente laboral favorable y decisivo para lograr los indicadores de productividad deseados.

El estudio del clima organizacional ha sido un tema objeto de análisis por muchos años que ha despertado el interés de muchos. Su propósito radica en la gestión de cambios

positivos para alcanzar la eficiencia y la eficacia organizacional; condición necesaria en la actualidad, vislumbrando la intensa competencia que se presenta en el ámbito laboral, pues en estos tiempos donde aparecen cambios continuamente, es preciso intuir lo que influye en el rendimiento de los trabajadores para poder prevenirlo.

Muchas organizaciones se mantienen ajenas al conocimiento y estudio de variables que propician un adecuado clima organizacional. No se puede exigir resultados sin motivación, las personas trabajan y se esfuerzan según su estado de ánimo, por lo que hay que incitar al bienestar de las mismas.

Capítulo I: La Institución

En el presente capítulo se conocerá la estructura organizacional y funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana y sobre todo los entornos y aspectos sociales que caracterizan a la institución, además un análisis de la cultura organizacional por medio de una encuesta para evaluar su situación actual.

1.1 Caracterización de la Institución

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda., se encuentra ubicada entre Mariano Cueva y Gaspar Sangurima, en la Parroquia El Sagrario, del Cantón Cuenca, en el Sector 9 de Octubre. Ver Apéndice 6.

El representante legal de la Cooperativa es el Sr. Wilson Hualpa y su presidenta es la Eco. Diana Siavichay (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana, 2014).

La cooperativa tiene incidencia cantonal, pues realiza su actividad financiera en la provincia de Azuay, concretamente en el cantón Cuenca, con influencia directa en los mercados de la ciudad, donde realiza su actividad de intermediación financiera atendiendo a sus socios, así mismo su ámbito de acción lo constituyen también los barrios urbanos marginales (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana, 2014).

Los socios y las socias de la Cooperativa, basan su economía en el expendio de la producción agrícola y ganadera. Las actividades económicas de los socios se concentran mayoritariamente en la venta de víveres y alimentos.

En el contexto de las zonas de intervención de la cooperativa no existen instituciones financieras que atienden a este segmento de la población, aunque ciertamente, existen

cooperativas que se encuentran ubicadas en zonas cercanas a los mercados de la ciudad, pero cuya influencia y segmento de atención son los pobladores urbanos vinculados a otras actividades económicas. Evidentemente, esto representa una ventaja comparativa para la Cooperativa Santa Ana, pues está vinculada directamente con el segmento mencionado anteriormente, no obstante, debe realizar campañas para mejorar su nivel de posicionamiento y ampliar su nivel de cobertura, sobre todo en los mercados de la ciudad.

Cabe señalar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana, ubica su atención en la población con mayores índices de pobreza en términos de consumo, pues la mayoría de vendedores del mercado provienen de sectores rurales carentes de servicios. Esto permite observar que la Cooperativa tiene como papel fundamental el de contribuir a la redistribución y desconcentración de la riqueza en el ámbito local.

Los principales socios son vendedores de la región y los horarios están adecuados a los requerimientos de los socios. En la Cooperativa se maneja una cultura de ahorro y solidaridad entre los socios. Para ingresar a la Cooperativa puede ser como persona natural o mediante entidades jurídicas. Las personas naturales deben llevar la copia de la cédula y de la papeleta de votación, copia de una planilla de servicios básicos de la dirección donde reside y como mínimo 25 dólares. Las entidades jurídicas deben presentar la copia del RUC y de los estatutos, la copia del nombramiento del representante legal de la entidad, copia de su cédula y de la papeleta de votación y 100 dólares como mínimo (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda, 2015).

Dentro de los valores que rige en la organización se encuentran:

- Responsabilidad social

- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Respeto
- Eficiencia
- Compromiso
- Responsabilidad

1.2 Reseña histórica

Los inicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana, fueron en agosto de 1985. Víctor Vélez, Zoila Piedra, Juana Orellana, Jaime Torres y Wilson Hualpa, se reunieron con el objetivo de crear la Fundación FADEMICO para formalizar la creación del proyecto, el cual brindaría apoyo a los micros emprendedores de los mercados de la ciudad de Cuenca. Con este proyecto estas personas se podrían asociar y disfrutar de los beneficios de esta organización (Astudillo, Bustamante, & Vélez, 2015).

En los primeros momentos de la Fundación FADEMICO los clientes recibieron capacitación personalizada con respecto a temas comunes y brindar créditos de pequeños montos y con las menores tasas de interés del mercado. En sus inicios el apoyo a los comerciantes de la zona era muy limitado, debido a limitaciones que poseía la fundación como la capacitación del ingreso de nuevos socios y la captación de recursos financieros que sirvieran para cumplir con las metas de la organización. Los directivos de FADEMICO se reunieron y decidieron migrar a otra figura legal. La que más se adecuaba a sus objetivos era la de las cooperativas.

La primea documentación, para obtener el permiso para crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana por parte de Dirección Nacional de Cooperativas, fue en los meses finales del año 2007 y su inicio se concreta en el 2008. El 18 de abril del 2008, se aprueba la constitución de la Cooperativa, sustentado legalmente en el Acuerdo Ministerial No. 0000041. En el Registro General de Cooperativas se encuentra inscrita con el número de orden 7192 del 6 de mayo del 2008.

El día 30 de mayo de 2008 se reúne la primera Asamblea General de la Cooperativa y eligen a sus directivos. En sus inicios, la Cooperativa, contó con la participación de 13 socios y ha ido creciendo en el transcurso del tiempo llegando a tener, en la actualidad, más de 900 socios. Hoy día, la Cooperativa se encuentra controlada por la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda, 2015).

La Cooperativa Santa Ana es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, se rige por la “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria” (LOEPS) y su reglamento general, controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). La Cooperativa también se rige por la “Junta de Regulación” y debe enfocar sus procesos a las exigencias propuestas por la misma.

La Cooperativa, desde sus inicios busca promover el desarrollo local y el buen vivir a través de:

- Impulsar la cooperación económica y social entre asociados
- Promover valores humanos que permitan el buen vivir como: transparencia, rendición de cuentas, solidaridad, honestidad, compromiso, respeto, justicia y equidad.

- Fortalecer emprendimientos familiares y comunitarios.
- Potenciar la economía de los vendedores de los mercados y de los sectores urbano-marginales.

Así mismo la Cooperativa se propone:

- Implementar y estructurar procesos de formación en valores humanos y el cooperativismo.
- Generar la cultura del ahorro y de la inversión productiva en sus asociados.
- Aportar el fortalecimiento de los procesos de desarrollo local territorial.
- Participar y contribuir al crecimiento de organizaciones de integración y representación de entidades similares dentro y fuera del país.
- Acceder a fuentes de financiamiento que potencien sus actividades de intermediación financiera.

1.3 Misión y Visión Institucional

Misión: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda., es una Cooperativa de intermediación financiera comprometida con el desarrollo humano sustentable de sus socios (as), aporta a la generación de empleo y renta de las familias que realizan sus actividades en los mercados, sectores urbano populares y rurales del cantón Cuenca; y que generalmente no tienen acceso a fuentes de financiamiento en instituciones tradicionales; valora el ahorro y el crédito como ejes de su crecimiento, está comprometida con el buen vivir, mediante la oferta de servicios financieros y no financieros, oportunos, eficientes y sostenibles (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana, 2014).

Visión: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana a fines del año 2018, será una entidad financiera local que contará con un amplio reconocimiento de las(os) trabajadoras(es) de los mercados de Cuenca, posicionada en las zonas del ámbito de su intervención; brindará productos y servicios eficientes, eficaces y sostenibles, fortalecerá las rondas de negocios y otras formas organizativas que aportarán al desarrollo y a la generación de empleo familiar, contará con personal capacitado técnica y socialmente. Mostrará indicadores financieros saludables de acuerdo a los parámetros exigidos por las entidades de regulación y control (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana, 2014).

1.4 Productos y servicios

La Cooperativa Santa Ana Ltda., sirve de intermediaria financiera para favorecer a la comunidad del cantón Cuenca en sus planes de crecer económica y socialmente. Sus principales socios son los vendedores de la comunidad, principalmente los de víveres y alimentos, potenciando el sector agrícola y ganadero. Estas personas no poseen altos índices de riqueza por lo que la Cooperativa influye de manera positiva en fomentar la ampliación de la riqueza en la comunidad (Ortiz, Pillco, & Chuisaca, 2015).

La Cooperativa Santa Ana Ltda., posee una cartera de productos y servicios diferente a otras cooperativas. Sus propuestas de financiamiento han sido enfocadas a mejorar la producción y brindar facilidades para los emprendimientos de la familia y la comunidad. Su principal producto es la entrega de microcréditos, reflejados en los estados financieros de la entidad.

La siguiente tabla muestra los productos y servicios de la Cooperativa y su especificación:

Tabla 1: Productos y servicios

Productos y servicios	Especificación
Cuentas de Ahorro	• Ahorro a la vista • Ahorro infantil • Ahorro programado • Ahorro fábrica de sueños
Inversiones	• Depósito a la vista y plazo fijo
Crédito y microcrédito	• Créditos para diferentes sectores económicos
Servicios	• Transferencias bancarias • Seguro de vida • Pago de matrícula vehicular • Cajero automático • Acreditación de sueldo sector público • Remesas desde el exterior • Pago del bono de desarrollo humano, pensión jubilar • Pago de tarjeas de crédito • Transferencias interbancarias

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda, 2015)

La Cooperativa Santa Ana Ltda., no ofrece productos directamente, sino que ofrece servicios. Posee una amplia estrategia de marketing para obtener socios, analizando la necesidad que poseen y la capacidad financiera para ofrecer sus servicios. Dentro de estos servicios se encuentran: cuenta de depósito a la vista y a plazo fijo. La Cooperativa debe seguir actualizando su estrategia de marketing con el objetivo de captar más socios para poder ofrecer los servicios de ahorro y crédito como lo especifica la misión.

Otros servicios que posee la Cooperativa es que los clientes paguen el consumo de energía eléctrica, siempre que estén asociados a la Empresa Eléctrica “Regional Centro Sur”. Además, permite que los socios cobren los bonos de desarrollo humano, realicen transferencias bancarias, envío de remesas, que permiten que se les faciliten la vida a los socios.

La Cooperativa posee un reglamento para ofrecer los créditos a sus socios. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas del lugar. Los montos se fijan en

dependencia de la capacidad de pago de los socios, el destino para el cual será utilizado el concepto de inversión y las garantías que se soliciten. Se ofrecen créditos para diferentes sectores de la economía como:

- Agricultura para cultivos que se obtengan en un ciclo cortó.
- Pecuarios, especialmente para bovino, porcino y avícola.
- Comercio de actividades de producción, comercialización o servicios que obtienen resultados pequeños.
- Compra de terrenos para diferentes fines.
- Vivienda, puede ser para la compra, edificación, reparación y mejoras.
- Otras actividades no especificadas que sirven para cubrir necesidades y/o actividades de los socios que no permitan ninguna rentabilidad, pues serán pagadas con salarios u otras formas de pago en dependencia de los ingresos de los socios.

1.5 Estructura Organizacional

La Cooperativa posee 6 trabajadores, de ellos 4 son varones y 2 son mujeres. El directorio de la Cooperativa cuenta con 16 personas. La siguiente imagen muestra el organigrama de la entidad (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana, 2014):

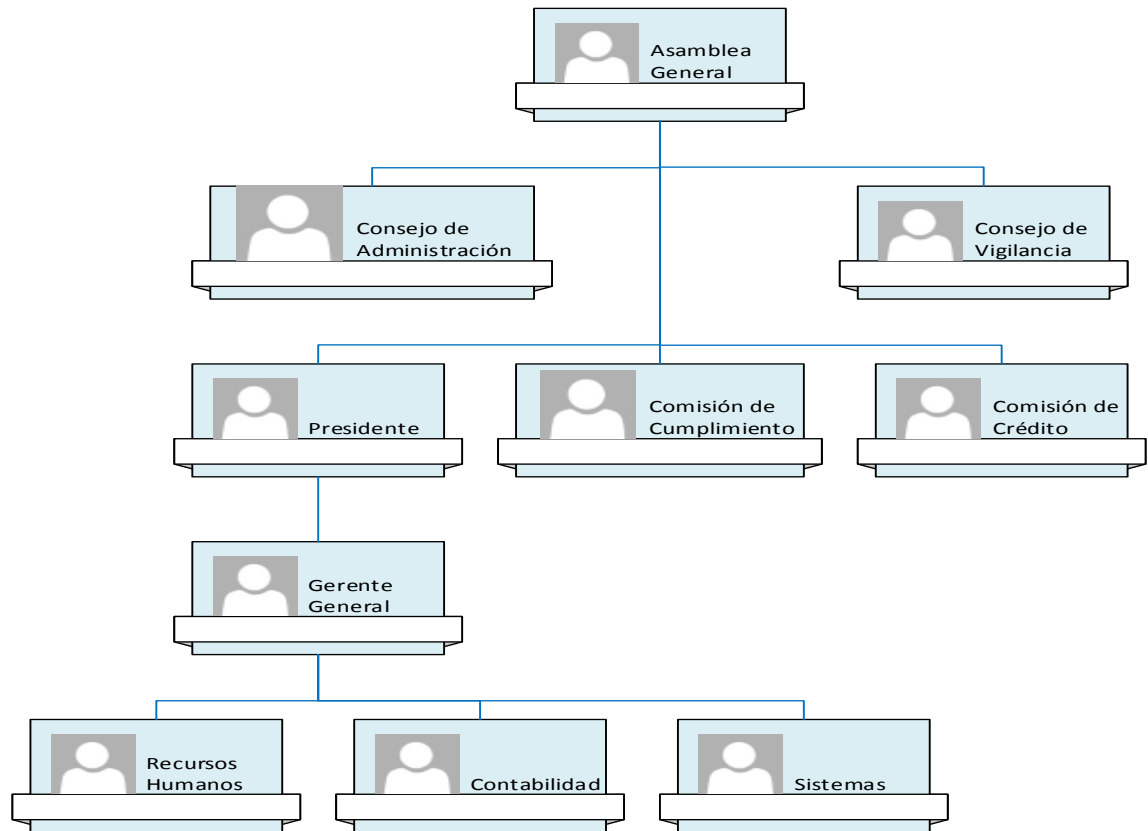


Imagen 1: Organigrama de la Cooperativa

A continuación, se especifica el objetivo de cada área que se muestra en el organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

Asamblea General

La Asamblea General estará conformada por representantes elegidos y es el principal órgano de dirección. Según el reglamento aprobado por la Asamblea General de Socios, lo dispuesto en la LOEPS y en el Reglamento General vigente, cuando los socios superen la cantidad de 200 personas la Asamblea General debe estar compuesta por número no menor de 30, ni mayor de 100.

Consejo de Administración

El Consejo de Administración posee la autoridad de regir las funciones para operar y administrar la Cooperativa. Está conformado por cinco vocales principales y sus respectivos suplentes. Los mismos son aprobados por la Asamblea General, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de la LOEPS; y el estatuto de la Cooperativa. Los vocales podrán estar en sus funciones por el tiempo que estipule el estatuto social. No pueden exceder los 4 años y pueden ser reelegidos por una sola vez consecutiva.

Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia es el responsable de gestionar el control interno para cumplir con los elementos legales necesarios. Está integrado por tres vocales y sus suplentes respectivos. Son elegidos, por la Asamblea General, en votación secreta. El tiempo de las funciones de los vocales que componen el Consejo de Vigilancia no debe exceder de 4 años y pueden ser reelegidos por una sola vez consecutiva.

Presidente

El Presidente es elegido por el Consejo de Administración. Sus funciones son por un período máximo de cuatro años. Preside algunas reuniones de la Cooperativa, como son la Asamblea General, el Consejo de Administración y otros actos oficiales que se realicen en la Cooperativa.

Gerente General

El Gerente de la Cooperativa es el representante legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa. Es designado por el Consejo de Administración de libre designación y

eliminación. El Gerente puede terminar su contrato por dos razones: por voluntad propia o por decisión del Consejo de Administración de prescindir de sus servicios.

Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es la encargada de gestionar los procesos que tienen que ver con el personal de la Cooperativa. Todos sus esfuerzos van encaminados a establecer un buen clima laboral, que permita que los trabajadores realicen sus actividades de la mejor manera posible.

Contabilidad

El área de Contabilidad es la encargada de suministrar correctamente la información contable y financiera de la Cooperativa. Esta información debe ser presentada a los directivos de la entidad de la manera más específica posible para poder tomar las decisiones correctas en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

Sistemas

El área de Sistemas es la encargada de que funcione de manera óptima la tecnología de la Cooperativa. Vela por el correcto funcionamiento de todos los sistemas de información que se utilicen. Es el área que guía y dirige el cumplimiento de las políticas de seguridad informática establecidas dentro de la Cooperativa. Tiene establecido el plan de riesgos para poder tomar las decisiones correctas en caso de materializarse algún riesgo.

La Cooperativa ha creado comisiones especiales con el objetivo de hacer cumplir las leyes promovidas por el Consejo de Administración y las generales. Entre ellas se encuentra la comisión de crédito y de cumplimiento.

Comisión de Cumplimiento

La Comisión de Cumplimiento está conformada por tres miembros. Su principal objetivo es prevenir, detectar y erradicar el delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos.

Comisión de Crédito

La Comisión de Crédito estará conformada por tres miembros y dos suplentes. Un miembro fijo es el Gerente como Presidente de la comisión, los otros dos miembros son seleccionados por el Consejo de Administración del conjunto de socios de la Cooperativa. El período de vigencia de la comisión, para los miembros que no es el Gerente, es de un año.

1.6 Funciones específicas por áreas

Asamblea General

- Modificar estatuto, aprobar los planes de trabajo, adquisiciones y enajenación de bienes.
- Tener conocimiento y aprobar los estados financieros, informes, políticas y el marco legal de la Cooperativa.
- Gestionar los cargos de los miembros de los consejos y el gerente. Además de tratar de solucionar reclamos, quejas y conflictos internos.

Consejo de Administración

- Definir las funciones operativas y administrativas.
- Escoger los miembros de los comités y comisiones.

- Seleccionar y eliminar el Gerente de la Cooperativa.
- Autorizar la adquisición y enajenación de bienes.
- Aprobar el plan estratégico propuesto.
- Proponer modificaciones, reglamentos y políticas (que no le correspondan a la asamblea).
- Velar por el buen funcionamiento de la Cooperativa.

Consejo de Vigilancia

- Verificar los balances e inventarios.
- Fiscalizar y realizar las tareas de auditoría interna.
- Presentar a la asamblea las tres personas para seleccionar a los auditores.
- Conocer los informes de las auditorías realizadas.

Presidente

- Velar por el cumplimiento del marco legal de la Cooperativa y la implementación correcta de las resoluciones establecidas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.

Gerente

- Hacer cumplir las resoluciones emitidas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.
- Comunicar al Consejo de Administración y a la Asamblea General sobre el trabajo de la Cooperativa.
- Estar pendiente por los estados financieros de la Cooperativa.

- Diseñar las políticas necesarias y crear la estructura de mecanismos de gestión coordinada con los consejos (especialmente de “Administración”).
- Supervisar el cumplimiento correcto de las funciones de los colaboradores.
- Gestionar la administración integral.

Recursos Humanos

- Determinar y analizar las necesidades de contratación de empleados de la Cooperativa.
- Crear y velar por el correcto cumplimiento de los procesos de búsqueda, selección, integración y contratación de las personas que trabajarán en la Cooperativa.
- Realizar el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores y la medición del rendimiento individual e integral de la Cooperativa.
- Gestionar la nómina de todos los trabajadores de la Cooperativa.
- Mantener y vigilar por la actualización de los expedientes y demás documentos de los trabajadores para estar a tono con los procesos de la Cooperativa.
- Controlar la entrada del personal en el horario establecido por la entidad. Además del cumplimiento correcto de la asistencia.

Contabilidad

- Realizar y mantener actualizado el análisis de la información contable financiera, teniendo presente toda la información de la Cooperativa.
- Informar los resultados obtenidos del análisis contable financiero realizado para que sea utilizado por los directivos en la toma de decisiones.

- Cumplir y velar por la actual normativa contable.
- Emitir de manera escrita la información contable necesaria para hacer cumplir las normas establecidas.

Sistemas

- Administrar, vigilar y documentar el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica que existe en la Cooperativa brindando el soporte necesario.
- Elaborar las normas y procedimientos para administrar y documentar todos los elementos tecnológicos que posee la Cooperativa. Es necesario tener presente información referente al software y al hardware de la institución, así como las bases de datos que se utilizan y la red que permite la comunicación en la Cooperativa.
- Realizar las aplicaciones informáticas de la Cooperativa manteniendo una documentación detallada del proceso de desarrollo de software que pueda servir para futuros trabajadores de esta área.
- Mantener actualizado el cronograma de desarrollo de las aplicaciones de la entidad para poder brindar la información necesaria, las personas que la necesiten en el momento oportuno.
- Realizar, mantener el control y ejecutar de manera correcta el presupuesto del área con el fin de proveer a la Cooperativa de tecnología de punta que pueda ser utilizada por todos sus trabajadores y socios.

Comisión de cumplimiento

- Realizar revisiones sobre operaciones y transacciones que superen los umbrales específicos que determine y notifique la Unidad de Análisis Financiero para cada sector.

Comisión de crédito

- Revisar y aprobar todas las solicitudes de crédito.
- Gestionar las tareas para recuperación de cartera.

1.7 Análisis de la Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana

Según Pfister (2009) considera que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a hacer frente a sus problemas de adaptación interna y externa, que se representa en un sistema de valores compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización.

Otro investigador reconocido en temas de cultura organizacional es Edgar Schein, el cual la define como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos, y por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 2014).

Para Chiavenato (2011) la cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente, es un conjunto de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, entre otras, que juntas representan el modo de trabajar y funcionar de una institución.

La cultura organizacional es todo lo que rodea el entorno, se refleja en las palabras, en el lenguaje que los empleados usan para comunicarse entre sí y en los artefactos que tienen las instalaciones de la empresa. Es decir, todo en la organización, desde las tazas de café, hasta las obras de arte que adornan las paredes, tiene un mensaje cultural ya sea explícito o implícito (Flamholtz & Randle, 2011).

Para hacer un análisis más profundo acerca del término de cultura organizacional, es importante hacer alusión tanto a aspectos intangibles como tangibles. Desde el punto de vista de los aspectos intangibles es necesario considerar conocimientos, valores, tradiciones, políticas, comportamientos, entre otros. Mientras que los aspectos tangibles son aquellos propios del sistema. La cultura organizacional nutre a los miembros de la organización, la manera de interpretar la vida de la organización, lo cual constituye un elemento distintivo que hace que las organizaciones sean diferentes de las demás.

En correspondencia a lo que plantea Kreitner y Kinicki (2014), la cultura organizacional tiene cuatro funciones:

- Define el comportamiento de los empleados y los ayuda a adaptarse a su ambiente de trabajo mejor.
- Les da una identidad única a los empleados de la organización.
- Promueve un sistema de estabilidad social y define estándares estrictos.

- Incentiva a los empleados a trabajar mejor (Kreitner & Kinicki, 2014).

Es válido señalar que la cultura organizacional no se impone, se va creando desde los inicios de una organización con influencia directa de los directivos, mediante la aplicación de doctrinas, transmisión de valores, modos de pensar y actuar, siempre y cuando este sea un referente y modelo a seguir por el resto de los trabajadores.

Para profundizar en el análisis de la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda., se aplicó una encuesta con el objetivo de evaluar la cultura organizacional, la cual está estructurada por siete preguntas (Ver Apéndice 1).

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana. Ltda cuenta con un total de 6 trabajadores, de ellos 4 son de sexo masculino y 2 de sexo femenino. Uno tiene menos de 30 años de edad, 2 están en el rango de 30 a 40, 1 de 41 a 50 y 2 tienen más de 50 años. Los años de trabajo de los empleados en la Cooperativa oscilan entre 3 a 8 años, lo cual se traduce en que los trabajadores tienen experiencia en la labor que desempeñan.

Pregunta 1: ¿Los trabajadores de la Cooperativa conocen sus objetivos con claridad?

Tabla 2: Conocimiento sobre los objetivos de la Cooperativa

Los trabajadores de la cooperativa conocen sus objetivos con claridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	5	83%	83%	83%
En Ocasiones	1	17%	17%	100%
Casi Nunca	0	0%	0%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
Total	6	100%	100%	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

Gráfico 1: Conocimiento sobre los objetivos de la Cooperativa



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

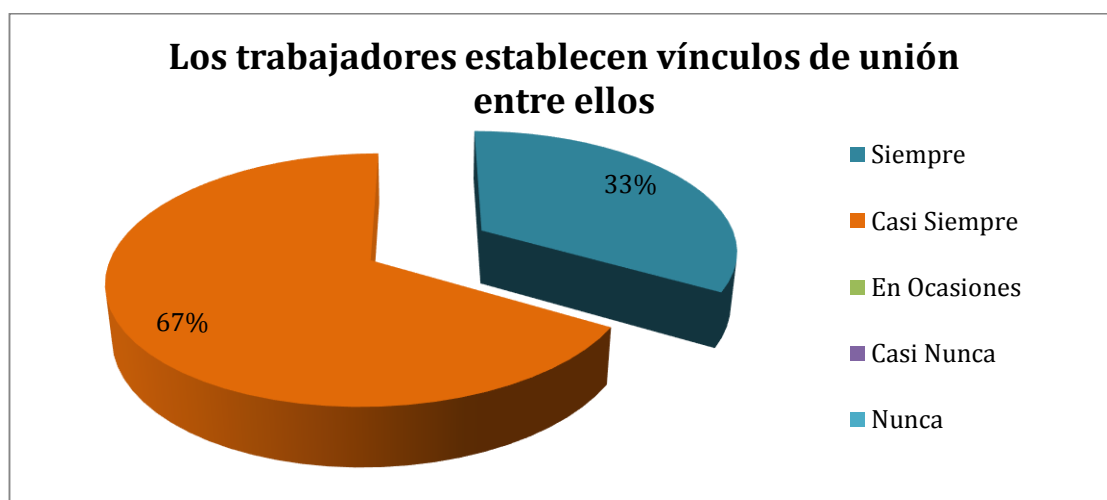
Como se puede visualizar en el gráfico, a través de las respuestas que se obtienen de la primera pregunta de la encuesta el 83% de los trabajadores para un total de 5, consideran que casi siempre poseen conocimiento sobre los objetivos de la Cooperativa, mientras que el 17% que representa sólo 1 trabajador menciona que en ocasiones. Dicho resultado se pudiera traducir que no existe un total conocimiento sobre que desea alcanzar dicha organización, elemento que atenta sobre los resultados de la cooperativa, ya que de los trabajadores dependen sus logros.

Pregunta 2: Los trabajadores establecen vínculos de unión entre ellos**Tabla 3: Vínculos de unión entre los trabajadores**

Los trabajadores establecen vínculos de unión entre ellos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	33%	33%	33%
Casi Siempre	4	67%	67%	100%
En Ocasiones	0	0%	0%	100%
Casi Nunca	0	0%	0%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
Total	6	100%	100%	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

Gráfico 2: Vínculos de unión entre los trabajadores

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

A la hora de medir si los trabajadores establecen vínculos de unión entre ellos, se tiene que el 63% para un total de 4, alega que casi siempre, mientras que el 33% responde que siempre. Aunque los resultados presentan valores positivos, es importante enfatizar que no son absolutos. Es importante que los trabajadores, independientemente de la organización a la que pertenezcan se comporten como compañeros, que exista mutuo apoyo para así mostrar mayor compromiso.

Pregunta 3: ¿Los trabajadores se rigen por las instrucciones del trabajo que desempeñan?

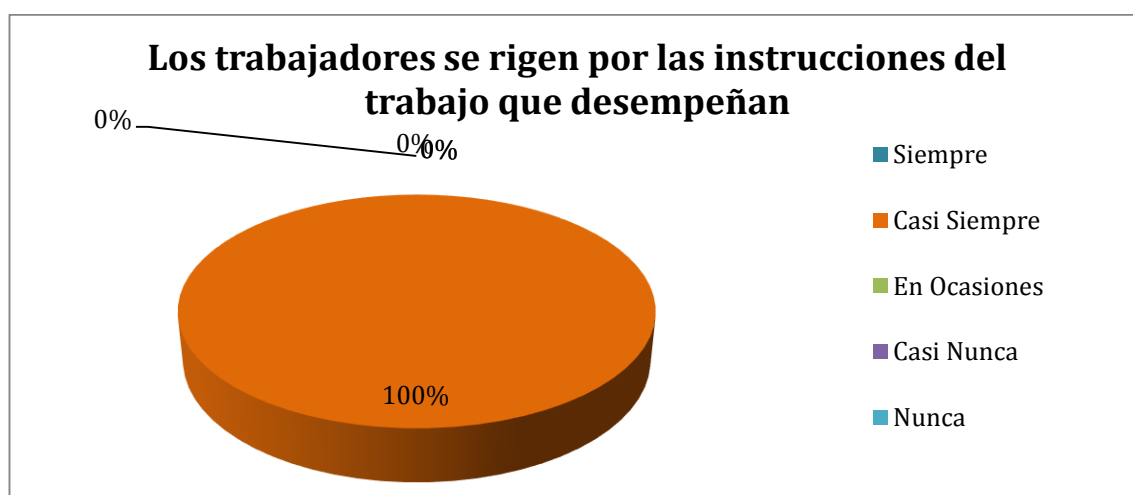
Tabla 4: Los trabajadores se rigen por las instrucciones del trabajo que desempeñan

Los trabajadores se rigen por las instrucciones del trabajo que desempeñan	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	6	100%	100%	100%
En Ocasiones	0	0%	0%	100%
Casi Nunca	0	0%	0%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
Total	6	100%	100%	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

Gráfico 3: Los trabajadores se rigen por las instrucciones del trabajo que desempeñan



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

Al analizar si los trabajadores de la Cooperativa se rigen por las instrucciones del trabajo que desempeñan, se tiene que el 100% considera que casi siempre, lo cual indica que no siempre están claras las metas a seguir o que obvian lo que está establecido. Este es un elemento que se debe mejorar, pues toda organización debe tener definida sus instrucciones y su cumplimiento debe ser una premisa para todo, pues de ello depende el alcance de los objetivos estratégicos establecidos.

Pregunta 4: ¿Los trabajadores se llevan bien y rara vez discuten entre ellos?

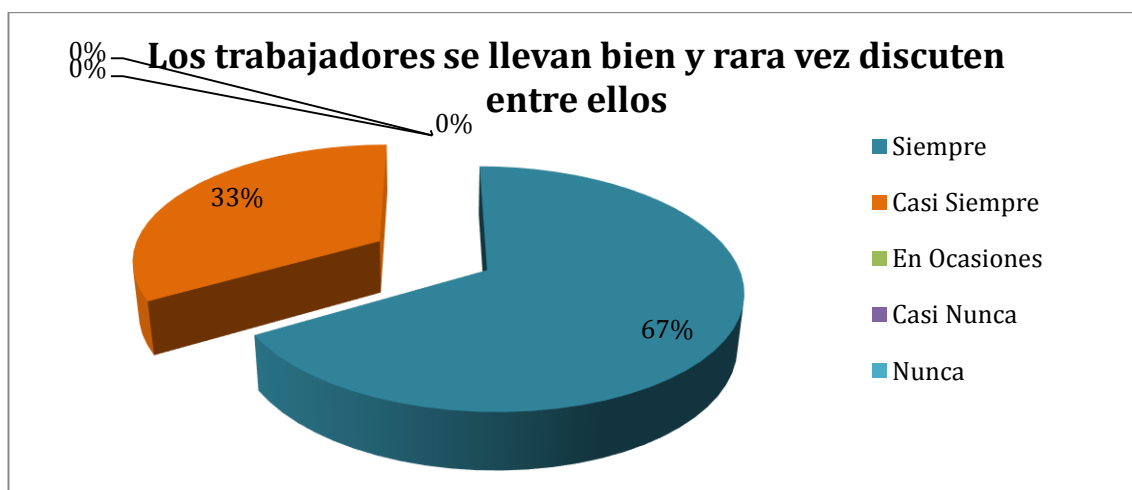
Tabla 5: Los trabajadores se llevan bien y rara vez discuten entre ellos

Los trabajadores se llevan bien y rara vez discuten entre ellos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	4	67%	67%	67%
Casi Siempre	2	33%	33%	100%
En Ocasiones	0	0%	0%	100%
Casi Nunca	0	0%	0%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
Total	6	100%	100%	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

Gráfico 4: Los trabajadores se llevan bien y rara vez discuten entre ellos



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

Como se puede visualizar en el gráfico, a pesar que la mayoría que representa el 67% para un total de 4 trabajadores mencionan que se llevan bien y rara vez discuten entre ellos, el 33% para un total de 2 responde que casi siempre, lo cual indica que en ocasiones pueden existir discrepancias. En una organización, es necesario que sus miembros se lleven bien, pues ello trae consigo que el compromiso y vínculo laboral sea más estrecho, lo cual beneficia la organización.

Pregunta 5: ¿Todos los trabajadores están enfocados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Tabla 6: Enfoque en el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Enfoque en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	100%	100%	100%
Casi Siempre	0	0%	0%	100%
En Ocasiones	0	0%	0%	100%
Casi Nunca	0	0%	0%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
Total	6	100%	100%	

Fuente: Encuesta a trabajadores
Elaborado: Zoila Mancheno

Gráfico 5: Orgulloso de ser parte de la Cooperativa



Fuente: Encuesta a trabajadores
Elaborado: Zoila Mancheno

De acuerdo a los resultados que se obtienen en dicha interrogante de la encuesta, todos los trabajadores se sienten orgullosos siendo parte de la Cooperativa, lo cual aporta grandes beneficios para la misma.

Pregunta 6: ¿Los trabajadores frecuentemente se relacionan fuera del trabajo?

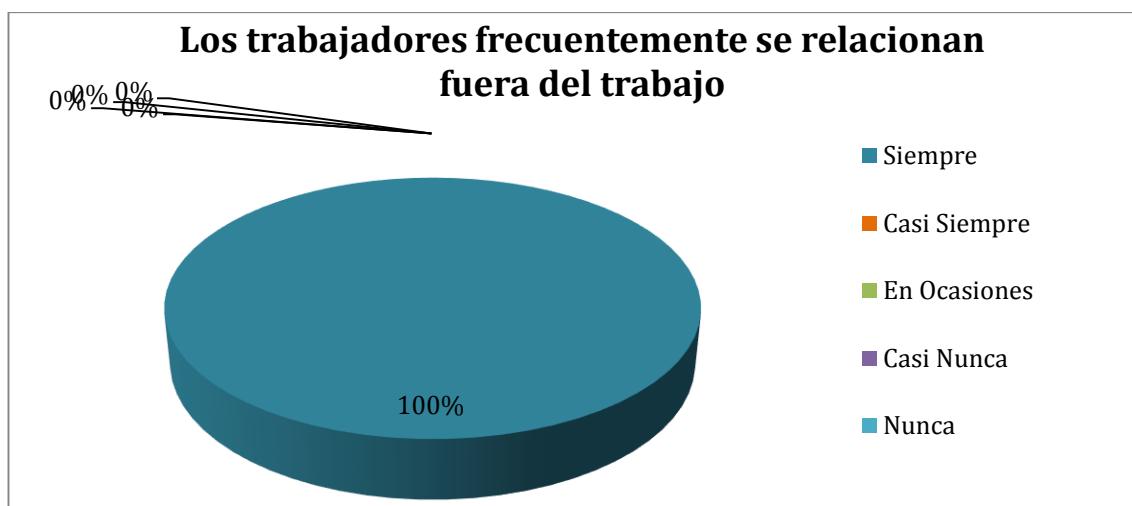
Tabla 7: Los trabajadores frecuentemente se relacionan fuera del trabajo

Los trabajadores frecuentemente se relacionan fuera del trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	100%	100%	100%
Casi Siempre	0	0%	0%	100%
En Ocasiones	0	0%	0%	100%
Casi Nunca	0	0%	0%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
Total	6	100%	100%	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

Gráfico 6: Los trabajadores frecuentemente se relacionan fuera del trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

De acuerdo con las respuestas que se obtienen en esta pregunta de la encuesta, se tiene que los trabajadores frecuentemente se relacionan fuera del trabajo, es decir, que existen vínculos extra laborales, lo cual indica que existe buenas relaciones entre ellos, elemento que es positivo, pues no sólo debe haber armonía en el puesto de trabajo, sino también fuera del ambiente laboral.

Pregunta 7: ¿Los trabajadores tienen buenas relaciones interpersonales y confianza entre ellos?

Tabla 8: Los trabajadores tienen buenas relaciones interpersonales y confianza entre ellos

Los trabajadores tienen buenas relaciones interpersonales y confianza entre ellos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	100%	100%	100%
Casi Siempre	0	0%	0%	100%
En Ocasiones	0	0%	0%	100%
Casi Nunca	0	0%	0%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
Total	6	100%	100%	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

Gráfico 7: Los trabajadores tienen buenas relaciones interpersonales y confianza entre ellos



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

El 100% de los trabajadores de la Cooperativa afirman tener buenas relaciones interpersonales y tienen confianza entre ellos, lo cual refuerza la presencia de una adecuada cultura organizacional, pues es elemental que la confianza prime para el cumplimiento de las metas organizacionales, ya que en una cooperativa es importante que todos trabajen en armonía y tomen decisiones en conjunto y todos sigan una misma línea de trabajo.

Pregunta 8: ¿En la Cooperativa premian los logros adquiridos?

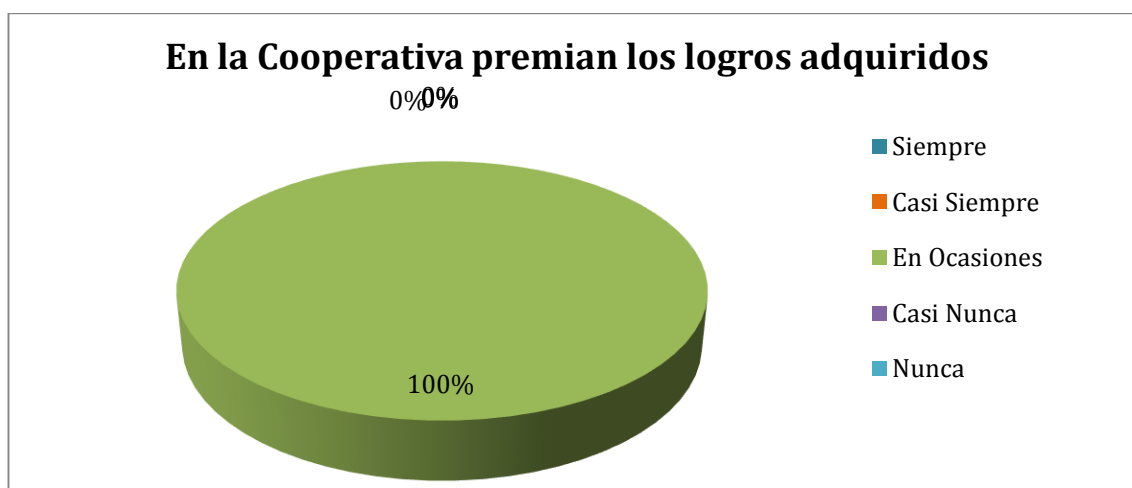
Tabla 9: En la Cooperativa premian los logros adquiridos

En la cooperativa premian los logros adquiridos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Casi Siempre	0	0%	0%	0%
En Ocasiones	6	100%	100%	100%
Casi Nunca	0	0%	0%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
Total	6	100%	100%	

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

Gráfico 8: En la Cooperativa premian los logros adquiridos



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado: Zoila Mancheno

Para lograr que los trabajadores se sientan comprometidos e identificados con su centro de trabajo es preciso que se reconozca su trabajo y se premien los logros alcanzados, el estímulo es un factor decisivo para motivar a los trabajadores. Sin embargo, el 100% de los trabajadores considera que en la Cooperativa no se premian los logros adquiridos. Evidentemente esto hace que se desvanezca la cultura organizacional, se respire un clima desfavorable. Por tanto, es importante que la Cooperativa implemente estrategias para reconocer tanto moral como material en la medida de lo posible los logros de los trabajadores.

Análisis general de la cultura organizacional

De manera general, se puede decir que la cultura organizacional que presenta la Cooperativa es adecuada, pues los trabajadores están enfocados en el cumplimiento de los objetivos, mantienen buenas relaciones interpersonales y tienen confianza entre ellos. No obstante, existen aspectos negativos que se deben mejorar, pues en el corto tiempo pudieran atentar en contra del ambiente laboral. Debe existir mayor retroalimentación entre los trabajadores y la dirección, se les debe informar sobre las metas y objetivos organizacionales y hacerlos partícipes de ello, para que así entiendan que son claves para el buen funcionamiento de la misma.

No obstante, se puede llegar a la conclusión que en la Cooperativa existe una cultura organizacional orientada al logro, la cual se le conoce como organización alineada porque “alinea a personas” detrás de una visión o propósito común. Utiliza la misión con el fin de atraer y soltar la energía de sus miembros en la persecución personal de metas comunes. La misión sirve como guía para enfocar en base a las metas, la energía personal de los trabajadores. Los miembros contribuyen libremente en respuesta a su compromiso a un propósito compartido, dan voluntariamente más a la organización.

Capítulo II: Marco teórico

En este capítulo conoceremos el marco teórico en el que se fundamentan el estudio del clima organizacional, sus aspectos e importancia tanto los aspectos conceptuales como antecedentes históricos, definiciones y teorías sobre el clima organizacional, proporcionando una fácil y clara comprensión para el desarrollo del trabajo de investigación.

2.1 Antecedentes históricos en el estudio de clima organizacional

El clima organizacional, nombrado en diversas bibliografías como clima laboral, ambiente organizacional o laboral, es un tema de marcada importancia para todas las organizaciones que en un entorno tan turbulento y competitivo encaminan esfuerzos por aumentar su productividad y optimizar el servicio que ofrecen. Los factores fundamentales o decisivos que puedan estar incidiendo de manera significativa en el ambiente laboral de una organización, pueden ser detectados a través de los estudios del clima organizacional.

Los psicólogos fueron los primeros en dedicar estudios en esta rama, con el objetivo de valorar los procesos industriales en las organizaciones. Esencialmente ocuparon esfuerzos en diversos problemas como cansancio, aburrimiento y la monotonía entre otros factores afines a las condiciones de trabajo. Actualmente han sido muchas las contribuciones de los estudios del tema, incluyendo factores como conocimientos, capacitación, percepciones del ambiente laboral, motivaciones, liderazgo efectivo, comunicación, participación, toma de decisiones, procesos de cambio, el clima y desarrollo organizacional, entre otros (Yoder & Guillermo, 2012).

Existen antecedentes que definen el clima organizacional en trabajos realizados por Tolman en 1926 que intentaban explicar la conducta propositiva de los individuos sobre la base de mapas cognitivos individuales del ambiente donde este es abiertamente subjetivo (Martínez, 2015).

Por otra parte, se registran estudios sobre clima efectuados por Kurt Lewin en la década de los años 30 con el fin de enfatizar en ese entonces en el clima psicológico. Este autor acuñó además el término de atmósfera psicológica, denotándolo como una realidad empírica y cuya existencia es expuesta de igual forma que todo hecho del mundo físico (medurable, modificable, entre otros). Así como estudios desarrollados junto a Leppitt y White durante el mismo periodo sobre los estilos de liderazgo grupal donde introducen nuevamente el término clima como vínculo entre persona y ambiente. Estos trabajos se sitúan dentro del nuevo enfoque de las teorías organizacionales que resaltan la conducta de las personas en su ambiente de trabajo.

Otros investigadores sobre el tema, como es el caso de Cornell en el año 1955, en su obra puntualiza que el clima se refiere a la interpretación o percepción de aquellos elementos constitutivos que integran la organización, mientras que Argyris 1957, por su parte, enfatiza en las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima de la organización.

La corriente humanista en el área psicológica aborda sobre el concepto de clima tocando puntos en común con Gellerman en el año 1960, el cual lo cataloga como la personalidad o el carácter propio de la organización. En tal sentido, este autor considera que las metas de los individuos inciden directamente en el clima organizacional.

Una de las obras que marcó pautas significativas en esta época fue la publicada en el año 1963 titulada “*The Organizational Climate of Schools*” de los autores Halpin y Croft, la cual se destacó por su análisis sistémico y profundidad, en el estudio de clima en centros escolares, donde comienzan a desarrollarse ampliamente estudios sobre el tema.

Otro investigador reconocido mundialmente por sus trabajos en la rama de la psicología organizacional fue Rensis Likert (1903-1981). El mismo abordó su propia teoría del Clima Organizacional, donde estableció que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Ya para los años 80 se registra un número creciente de estudios que abordan el tema, mostrándose aportes significativos por diversos autores que han marcado hitos en la historia de los procesos sociales y organizacionales en distintos tipos de organizaciones, los cuales apuntan a la importancia que denota el estudio del clima para el fortalecimiento organizacional.

Han sido muchas las definiciones otorgadas al término clima a lo largo de los años, donde en muchas ocasiones se han expuesto términos imprecisos y con un alcance ilimitado. Son muchas las investigaciones que relacionan el tema, lo cual ha contribuido a desarrollo y formación del concepto clima, en el cual se ilustran características organizacionales, resaltando factores individuales mediante la interrelación entre los individuos y la situación.

Sin embargo, Soria (2009) apunta que el clima es un recurso intangible, no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, impactado por casi todo lo que sucede dentro de la misma. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

El clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En tal sentido, es válido señalar que este fija la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña (Yoder, 2013).

A partir de la sistematización de las definiciones hasta aquí abordadas, se asume que el clima organizacional, es la relación que media entre las condiciones laborales propias de una organización y la percepción de los individuos que la integran acerca de los procesos organizacionales. La fusión de ambos componentes provee la realidad que describe el clima organizacional.

En la presente investigación se alude que el clima organizacional es de vital importancia para el logro de las metas que se esperan. De esta manera se hace necesario lograr la motivación en un colectivo y ello se posibilita si hay presencia de un liderazgo efectivo capaz de proyectar y generar ideas en un equipo de trabajo mediante una comunicación efectiva, participación de sus miembros, así se pueden obtener resultados que satisfagan el funcionamiento de dicha organización.

2.2 Teorías del clima organizacional

2.2.1 Teoría del clima organizacional de Likert

Rensis Likert en 1967, psicólogo norteamericano, llevó a cabo varias investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan sobre liderazgo, incidiendo en lo referente al clima organizacional. En sus estudios establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. Estas variables al interactuar traen como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales, estos son:

Clima de tipo autoritario: se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable.

Clima de tipo Participativo: Se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

En tal sentido, se puede decir, que la aspiración de toda organización, es el disfrute de un clima de tipo participativo, donde todos sus miembros se sientan identificados y comprometidos, pero, sobre todo, motivados por el logro de los objetivos.

2.3 Dimensiones, variables e indicadores que influyen en el clima organizacional

Existen muchos criterios que se han abordado a la hora de analizar el clima organizacional, los cuales se dividen en dimensiones, variables e indicadores que tienen como fin de caracterizar el clima.

Los investigadores reconocidos en el estudio de clima Litwin y Stringer que en el año 1968 postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Browsers y Taylor en la década de los 90 en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional tales como: apertura de los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

López (2015) reflexiona en su estudio en términos de dos dimensiones referidas a la percepción de los trabajadores, una sobre los aspectos psicológicos y

comportamentales; y roles de las organizaciones (político y sindical) y la otra sobre los procesos organizacionales relacionados con la Gestión de Recursos Humanos, cada una representada por un conjunto de variables que desagregan su estudio.

Muchos autores enfocan los estudios de clima desde las dimensiones, sin embargo, estas, para su evaluación, se desagregan en variables con independencia de ello. A continuación, se muestran las principales variables que se abordan en los estudios de clima desde las posiciones teóricas por diferentes autores.

Pupo (2014) enfatiza en variables tales como motivación, satisfacción laboral, cohesión grupal, conflictos y liderazgo. Noriega y Pría (2015) consideran variables importantes para el estudio del clima organizacional como: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamiento individual. Mientras que Yoder (2013) utiliza variables como liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, participación y estructura organizacional.

Se puede apreciar que en los estudios realizados por los diferentes autores analizados, existen puntos en común entre variables tales como: motivación del personal, métodos de dirección y liderazgo, estructura organizacional y ambiente de trabajo, comunicación, soluciones de conflicto, relaciones, participación de los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones, recompensas y el trabajo en equipo.

Para el análisis de las variables, con vistas a una mejor caracterización de las mismas se evalúan un grupo de indicadores que responden a su desempeño.

Los indicadores son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones,

números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo. Su función va encaminada a señalar datos, procedimientos a seguir, fenómenos o situaciones específicas. Los indicadores se desarrollan en dependencia del tipo de ciencia estudiada y tienen como objetivo final guiar el análisis o estudio de los fenómenos propios de esa ciencia.

Es importante exaltar, que la evaluación del clima organizacional es un asunto sumamente complicado en dependencia de la naturaleza de la organización, del medio que la rodea y sobre todo de la manera en que es vista por el componente humano o de la apreciación que tienen los individuos del ambiente laboral, siendo estos reconocidos por muchas organizaciones como el activo más importante.

Las organizaciones en aras de evaluar el estado de ánimo del personal, para ver el grado de motivación que impera, deben aplicar mecanismos que midan el clima organizacional, ya que el mismo determina y repercute de manera directa en la actitud y comportamiento de los individuos a la hora de evaluar un desempeño laboral satisfactorio.

2.4 Importancia del estudio de clima organizacional

Los estudios de clima emergen en el contexto organizacional actual como una poderosa herramienta de intervención en las organizaciones, en aras de contribuir al desarrollo organizacional. Su estudio es muy importante y necesario, ya que es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. Son vitales para entender la forma particular en que las organizaciones se planifican, desarrollan sus actividades principales, establecen niveles de prioridades y procuran

dar importancia a las diferentes tareas, lo cual se traduce en el fin último de toda organización, que es el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según Capó y Hernández (2015) exponen que el clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El clima estudia el comportamiento de los individuos, por consiguiente, su investigación y entendimiento son imprescindibles para obtener resultados tangibles en las organizaciones, elevando el nivel de compromiso y sentido de pertenencia de los mismos.

No todos los trabajadores perciben el clima de la misma forma, aquellos que poseen cierta jerarquía en la organización, como son los directivos, que se encuentran vinculados directamente al proceso de toma de decisiones, adquieren mayor protagonismo y están más implicados en los asuntos organizacionales.

Todos los directivos deben empeñar esfuerzos en conocer el estado del clima organizacional en su entidad, pues de esta manera podrán apreciar y retroalimentarse de los problemas psicológicos y sociales que influyen en el comportamiento de los individuos. Así como dictar acciones para incidir en el cambio de la conducta y actitudes de los miembros en la estructura organizacional o en los distintos subsistemas funcionales.

La importancia de lo expuesto anteriormente, radica en la influencia que ejerce el clima en el comportamiento que manifiestan los miembros de una organización, a través de las percepciones que brinda la realidad, dado por el estado emocional de las

personas, lo que determina en gran medida el estado de ánimo derivado de la motivación hacia la labor que desempeñan y al rendimiento productivo.

En dependencia del tipo de clima organizacional que impere en una organización se obtendrán resultados positivos o negativos, la gestión de un clima satisfactorio proporciona la obtención de metas y objetivos previstos. Sin embargo, un mal clima erosiona el ambiente de trabajo, trayendo como consecuencia bajos rendimientos productivos y descontentos de los trabajadores.

Capítulo III: Marco metodológico

En el presente capítulo se utilizara la metodología apropiada dentro de la investigación se aplicará el instrumento, es decir, la encuesta para evaluar el clima organizacional a través de las variables liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y participación de esta manera podremos identificar las áreas que necesiten intervención.

3.1 Identificación de la población y selección de la muestra

En todas las investigaciones es necesario identificar la población, la cual está representada por el conjunto de individuos que tienen vínculo directo con la información que se espera obtener. Mientras que, la muestra se selecciona con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población.

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características, al que llamamos población. Pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y desde luego se pretende que este sea el reflejo fiel del conjunto de población (Hernández, Fernández, & Batista, 2014).

En dicha investigación la población no es más que el total de los trabajadores de la entidad analizada, compuesta por un total de seis trabajadores más el Gerente General que suman 7 personas.

3.2 Selección de instrumentos

En toda investigación es necesario la selección de instrumentos, lo cual consiste en determinar las vías para obtener información que sustente resultados fiables y

contribuyan al desarrollo exitoso de la investigación con el fin de lograr el propósito deseado. Para ello se propone la aplicación de una encuesta de clima organizacional propuesta en la investigación realizada por (Yoder & Guillermo, 2012), la cual guarda estrecha relación con la evaluación de la cultura organizacional, pues una vez evaluada esta es necesario identificar el estado actual del clima organizacional en la Cooperativa.

3.2.1 Encuesta

En dicha investigación se utilizará como referente el instrumento propuesto por (Yoder & Guillermo, 2012), el cual nos dará a conocer la opinión de la gente con respecto a muchos de los temas relacionados con la organización, y de esta manera anticipar los focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflictos internos y además será adecuado a los intereses de la presente investigación. Se confeccionó un instrumento considerando las cinco variables analizadas, cada una con un grupo de indicadores que evalúan las mismas. (Ver Apéndice 2)

Tabla 10: Variables analizadas y cantidad de indicadores

Variables	Indicadores	Porcentaje
Liderazgo	9	21%
Motivación	8	19%
Trabajo en equipo	9	21%
Comunicación	8	19%
Participación	8	19%
Total	42	100%

Fuente: (Yoder & Guillermo)

Generalmente, las investigaciones que evalúan actitudes, percepciones y opiniones, suelen utilizar la escala de Likert en sus cuestionarios. La misma ha tenido una gran asimilación por su rápida y sencilla aplicación. Ha alcanzado un lugar cimero en la preferencia de casi todos los investigadores.

En la presente investigación se utiliza la encuesta diseñada según la escala de Likert con una puntuación del 1 al 5, con 42 afirmaciones ordenadas por cada una de las variables analizadas. Según la elección del encuestado, la respuesta se coloca en la columna que corresponda.

Se retoma la metodología utilizada por (Yoder & Guillermo, 2012), para la tabulación y procesamiento de la encuesta.

5 puntos.....cuando el criterio es que siempre se cumple la afirmación.

4 puntos.....cuando el criterio es que casi siempre se cumple la afirmación.

3 puntos.....cuando el criterio es que en ocasiones se cumple la afirmación.

2 puntos.....cuando el criterio es que casi nunca se cumple la afirmación.

1 punto.....cuando el criterio es que nunca se cumple la afirmación.

Se confeccionó una tabla en Excel (Ver Apéndice 3), para tabular las afirmaciones en cada indicador por variables y efectuar el cálculo de los resultados de cada variable e indicador y finalmente el clima total. Se calculan los resultados por los puntos que obtiene cada uno a través de la media ponderada.

La fórmula de la media ponderada es la siguiente:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Donde:

X_i = Clases (cantidad de puntos asignados)

Wi= Frecuencia (número de observaciones)

Se calcula el porciento que representa la puntuación alcanzada contra la puntuación máxima a obtener para emitir el criterio de evaluación según la escala establecida, la cual es la siguiente:

1. Menos del 60%: Muy Mal
2. De 60 a 69%: Mal
3. De 70 a 79%: Regular
4. De 80 a 89%: Aceptable
5. De 90 a 100%: Satisfactorio

3.3 Análisis e interpretación de los resultados

El estudio realizado no es más que la aproximación a la realidad que se presenta en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana, en el momento de la investigación. Por su importancia, se considera oportuno efectuar el análisis de cada variable objeto de estudio con sus particularidades.

3.3.1 Variable No 1 Liderazgo

El estudio de la variable No 1, dedicada a evaluar el liderazgo, a través del proceso de aproximación mediante la encuesta, según los criterios expuestos a modo de resultados y sobre la escala valorativa para la interpretación de los mismos, la variable liderazgo alcanza un total de 4,05 puntos, evaluada de aceptable (81%), (Ver Gráfico 9). Inciden positivamente en estos resultados los indicadores evaluados de satisfactorio entre los que se destacan: que la Dirección asigna una apropiada cantidad de trabajo que alcanza un 94%, así como el 91% responde que el jefe posee prestigio ante el colectivo.

Existen indicadores evaluados de aceptable, como el 89% sostiene que el Jefe los trata con respeto al igual que a sus compañeros, el 86% responde que se comunica fácilmente con el Jefe, el 83% considera que en su área de trabajo está claro el canal de autoridad y el 80% responde que el Jefe tiene conocimiento de lo que pasa en su área de trabajo, siendo estos elementos esenciales para contar con el respeto de todos.

No obstante, existen indicadores evaluados mal y muy mal, pues el 19% de los encuestados inclina sus respuestas a puntuaciones bajas de la escala valorativa, al plasmar que sólo el 69% confía en las decisiones del Jefe. Por otra parte, el 34% considera que la dirección no tiene en cuenta las sugerencias de los trabajadores y el 43% que no consideran sus argumentos y planteamientos. Es posible que ello esté dado por el poco seguimiento o tratamiento a las nuevas ideas de los trabajadores y enmarcarse solamente en lo que está establecido o reglamentado.

Es importante hacer énfasis en los resultados de esta variable pues pudiera tener un impacto negativo en el corto o mediano plazo en las relaciones de trabajo. Como se evidencia de manera positiva en las respuestas de la encuesta, se tiene claro el nivel de autoridad, el trato respetuoso del jefe a los subordinados y la comunicación viable. A pesar de ello, se aprecia contradicción al plasmar que la dirección no tiene en cuenta las sugerencias de los trabajadores, ni considera sus argumentos y planteamientos.

Lo antes expuesto indica que la dirección debe ser más receptiva con los criterios y planteamientos de los subordinados. Este resultado puede ser interpretado como que los trabajadores no tienen siempre una percepción favorable en relación a la forma en que la alta dirección de la Cooperativa responde a sus inquietudes, así como la insuficiente aceptación de las ideas que aportan para perfeccionar el desempeño en su área de trabajo.

Es necesario que los jefes reflexionen en torno a sus estilos de liderazgo para desarrollar la actividad de dirección, de forma que estén más cercanos a protagonizar un estilo de liderazgo democrático o participativo, para generar espacios de confianza e intercambio entre los integrantes de la organización.

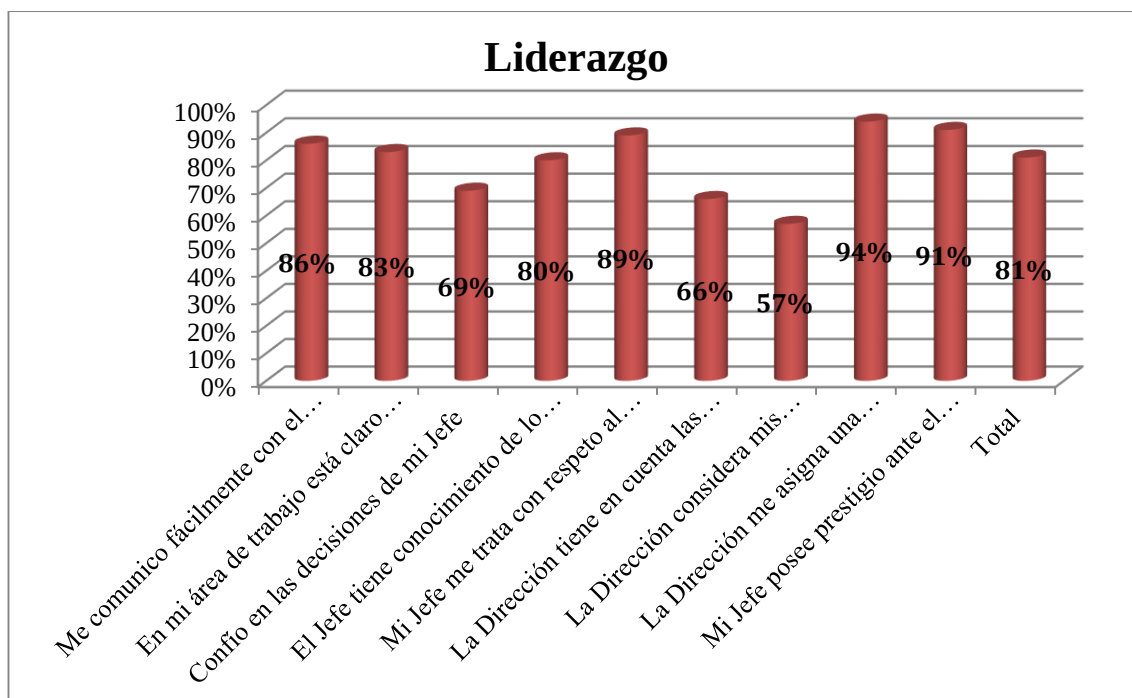
Tabla 11: Liderazgo

Liderazgo	Porcentaje
Me comunico fácilmente con el Jefe	86%
En mi área de trabajo está claro el canal de autoridad	83%
Confío en las decisiones de mi Jefe	69%
El Jefe tiene conocimiento de lo que pasa en mi área de trabajo	80%
Mi Jefe me trata con respeto al igual que a mis compañeros	89%
La Dirección tiene en cuenta las sugerencias de los trabajadores	66%
La Dirección considera mis argumentos y planteamientos	57%
La Dirección me asigna una apropiada cantidad de trabajo	94%
Mi Jefe posee prestigio ante el colectivo	91%
Total	81%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

Gráfico 9: Evaluación de la variable Liderazgo



Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

3.3.2 Variable No 2 Motivación

La variable No 2 está dedicada a evaluar la motivación, en base a los resultados de la aplicación de la encuesta, esta variable alcanza 4.14 puntos en la escala valorativa, evaluada de aceptable (83%), siendo la que mayor puntaje obtiene con respecto a las demás (Ver Gráfico 10) significando que el 17% de los encuestados en relación a la motivación, ofrece niveles bajos de evaluación. Como fortaleza se puede evidenciar que como indicadores mejores evaluados se encuentran aquellos que responden a que los trabajadores les gustan trabajar en esta Cooperativa y que esta les ofrece las condiciones adecuadas para desempeñar su trabajo, evidenciado por el 91% de los encuestados.

Como indicadores evaluados de aceptables se encuentran el 89%, que sostiene su disposición a trabajar tan duro como sea necesario para lograr el éxito, se sienten orgullosos de trabajar en esta Cooperativa y manifiestan que el pago por su trabajo cubre las necesidades básicas que requieren. Mientras que el 86% indica que tienen todas las comodidades que necesitan para trabajar. Estos son elementos positivos que actúan como fortaleza para el funcionamiento de la Cooperativa.

Por otra parte, se tiene que el indicador que intenta conocer los planes de los trabajadores sobre su desarrollo futuro y profesional en la Cooperativa, obtiene una evaluación de regular alcanzando un 71%, lo que indica el 29% de los trabajadores no garantiza una estabilidad futura en dicha institución financiera. Ello pudiera estar dado por inconvenientes de índole de superación o por descontentos en su área de trabajo.

Sin embargo, el indicador que evalúa el reconocimiento al cumplimiento satisfactorio de las tareas desde las respuestas a las preguntas de la encuesta, evidencia

insatisfacción por el 43% de los trabajadores, siendo este indicador el peor evaluado de la variable motivación con muy mal. Es importante insistir en la necesidad de acometer acciones, al menos de reconocimiento verbal y moral ante todos, por el impacto que ello tiene a largo plazo en el compromiso de los trabajadores con su espacio laboral, pero sobre todo, por el impacto que a corto plazo puede tener para la satisfacción de necesidades individuales asociadas a la actividad que se realiza, esto implica considerar el rol que la organización ejerce desde una función activa en el proceso de motivación, moviendo la satisfacción y deseo del individuo mediante diversas políticas y acciones.

De manera general, la valoración de la variable motivación, a pesar de la evaluación satisfactoria y aceptable que alcanzan la mayoría de los indicadores se encuentra condicionada por aquellos que muestran insatisfacción en otros que presentan un peso significativo. Esta situación puede a largo plazo influir en el estado motivacional de los trabajadores, pues si la Cooperativa no reconoce los méritos y logros en el trabajo de aquellos que se esfuerzan y obtienen buenos resultados, y que además impactan en el cumplimiento satisfactorio de los objetivos, puede propiciar descontento de los miembros de la organización, afectando consecuentemente el clima organizacional.

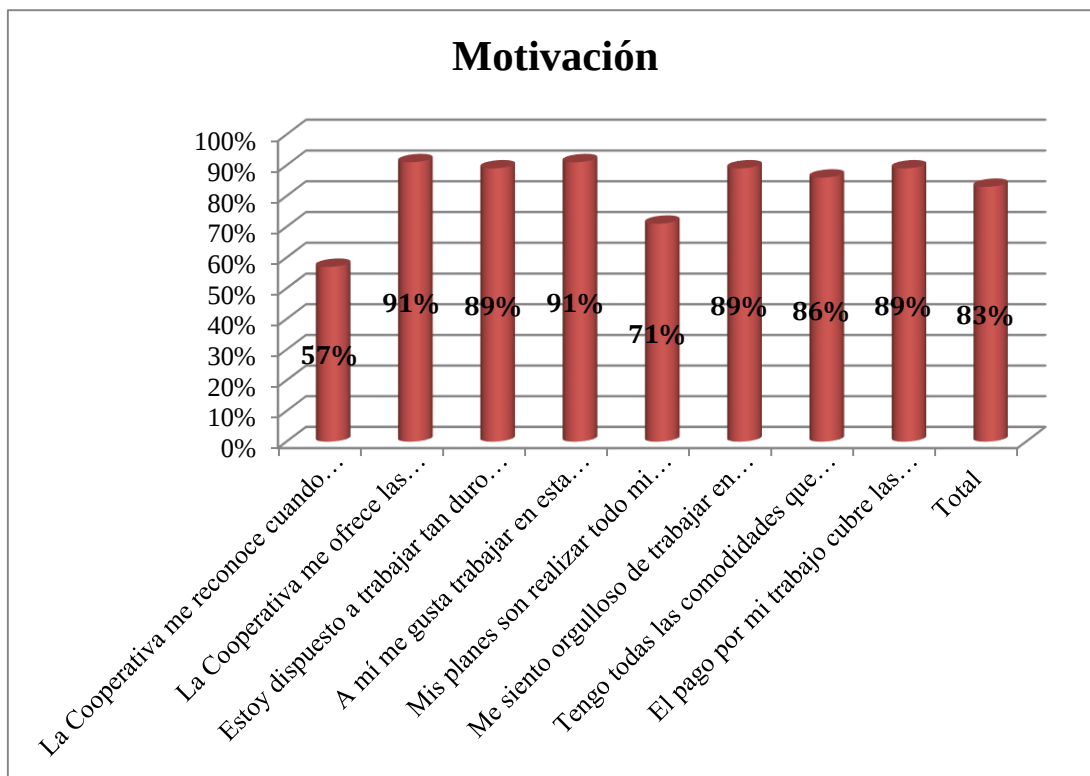
Tabla 12: Motivación

Motivación	Porcentaje
La Cooperativa me reconoce cuando cumplo satisfactoriamente mis tareas	57%
La Cooperativa me ofrece las condiciones adecuadas para desempeñar mi trabajo	91%
Estoy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr el éxito	89%
A mí me gusta trabajar en esta Cooperativa	91%
Mis planes son realizar todo mi futuro profesional en esta Cooperativa	71%
Me siento orgulloso de trabajar en esta Cooperativa	89%
Tengo todas las comodidades que necesito para trabajar	86%
El pago por mi trabajo cubre las necesidades básicas que requiero	89%
Total	83%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

Gráfico 10: Evaluación de la variable Motivación



Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

3.3.3 Variable No 3 Trabajo en equipo

El estudio de la variable No 3, dedicada a evaluar el trabajo en equipo alcanza 4,11 puntos para una evaluación de aceptable (82%) según la escala valorativa (Ver Gráfico 11), destacándose como positivo que el 91% de los encuestados reconoce que el personal en su área trabaja bien cuando lo hacen juntos, es decir, en equipos de trabajos. Como fortaleza, además con una evaluación de 89%, se encuentra que los trabajadores afirman que su área de trabajo conoce las necesidades de los clientes internos y externos, el 86% enmarca sus puntuaciones afirmando que las personas con las que trabajan cumplen con sus tareas y que su área de trabajo contribuye a los resultados de la Cooperativa, mientras que el 83% reconoce que su área de trabajo se comunica con las demás áreas de trabajo.

El 20% revela que cuando se les presenta un problema, sus compañeros no asumen sus tareas, lo cual constituye un indicador de incidencia negativa con un impacto significativo para el buen funcionamiento de los equipos. Los miembros de los equipos deben sentir un alto compromiso con todos sus integrantes y asumir sus tareas en momentos que se les presente alguna dificultad.

Por otra parte, el 20% afirma que no conocen las necesidades de la Cooperativa, dicho indicador refleja que el trabajo en equipo puede fallar por no fluir la comunicación de manera vertical. Los trabajadores deben tener información de las necesidades de su centro de trabajo, para así contribuir a resolverlas, tener conocimiento de para qué y para quién trabajan.

Como indicador evaluado de regular, ya que inclinan sus respuestas en rangos de términos medios en la escala valorativa, se tiene que el 23% responde que no tienen

confianza en sus compañeros de trabajo y el 31% considera que los recursos no se comparten libremente a lo largo de la Cooperativa. Es necesario propiciar espacios donde se les informe a los trabajadores el uso y destino de los recursos, a quién se asignan y para qué se utilizan, para evitar pensamientos erróneos.

A pesar de que la variable trabajo en equipo alcanza una evaluación de aceptable, es importante señalar que la misma se inclina a una tendencia de regular según la escala utilizada. Es válido destacar que los indicadores de orden interno (dígase aquellos que comprometen las relaciones interpersonales del equipo) que se relacionan directamente con los miembros de los equipos, tienen una evaluación superior a aquellos que se perciben del contexto de la organización. Por tanto, el funcionamiento efectivo del trabajo en equipo en esta Cooperativa, depende del tratamiento efectivo de la Dirección a aquellos aspectos que son externos a las relaciones. Es decir, las estrategias para potenciar el trabajo en equipo, deben estar direccionadas a nivel de la Cooperativa, entendiendo que, trabajo en equipo como variable, comprende también las relaciones no solo al interno, sino entre los trabajadores, para tributar a los resultados de la organización.

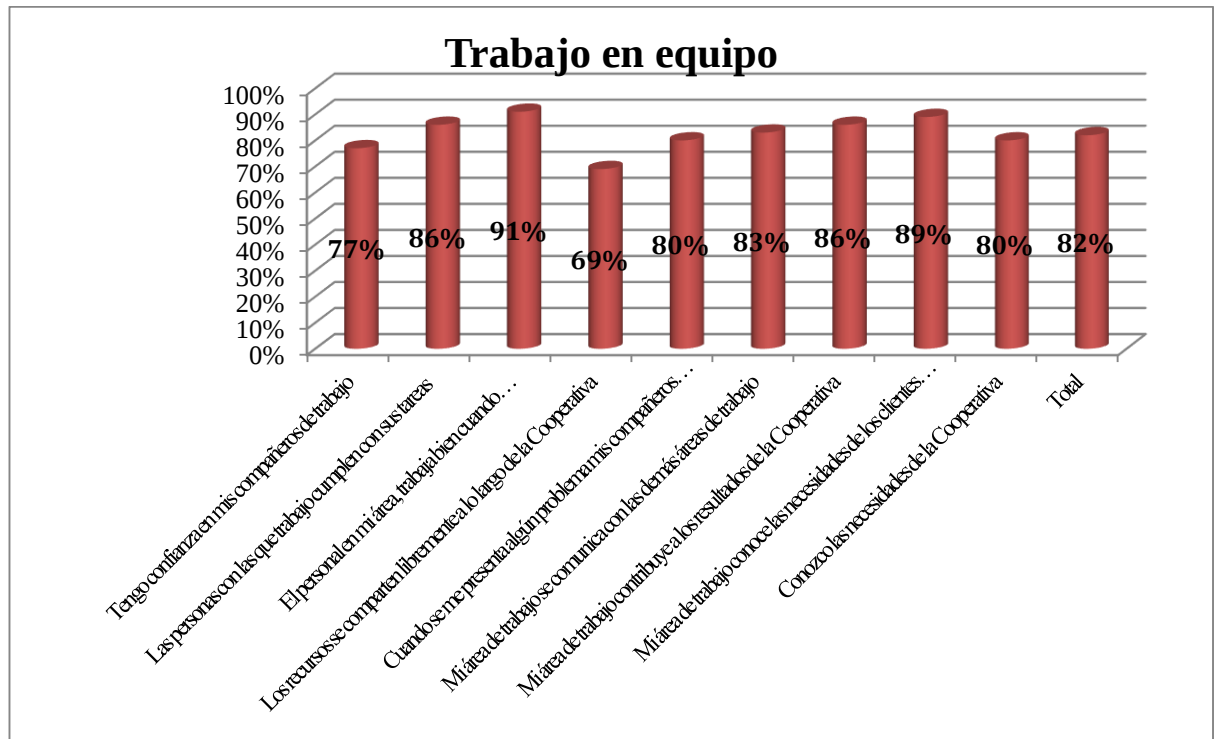
Tabla 13: Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Porcentaje
Tengo confianza en mis compañeros de trabajo	77%
Las personas con las que trabajo cumplen con sus tareas	86%
El personal en mi área, trabaja bien cuando lo hacemos juntos	91%
Los recursos se comparten libremente a lo largo de la Cooperativa	69%
Cuando se me presenta algún problema mis compañeros asumen mis tareas	80%
Mi área de trabajo se comunica con las demás áreas de trabajo	83%
Mi área de trabajo contribuye a los resultados de la Cooperativa	86%
Mi área de trabajo conoce las necesidades de los clientes internos y externos	89%
Conozco las necesidades de la Cooperativa	80%
Total	82%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

Gráfico 11: Evaluación de la variable Trabajo en Equipo



Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

3.3.4 Variable No 4 Comunicación

En relación a la variable No 4, dedicada a evaluar la comunicación, esta alcanza 3,80 puntos, obteniendo una evaluación de regular (76%), arrojando que el 24% de los trabajadores consideran que la comunicación no fluye de manera adecuada, enmarcando sus respuestas en niveles medios y bajos de puntuación (Ver Gráfico 12). Solamente dos indicadores fueron evaluados de aceptables, uno de ellos responde a que la comunicación entre el equipo de trabajo es fluida y acertada por el 89% y el 80% considera que la Cooperativa cuenta con canales de comunicación adecuados.

Existe predominio de indicadores evaluados de regular según la escala valorativa, entre estos se tiene el que responde a que la información se socializa a tiempo y completa, donde sólo el 77% responde de forma afirmativa, para un 23% cuyas respuestas se mueven a rangos bajos de frecuencia según la escala valorativa, de forma que el criterio de evaluación en tal sentido no es favorable.

Asimismo, el 26% considera que la comunicación no es clara y franca en todos los niveles de mando, que la comunicación no es parte de la cultura de la Cooperativa y que sus criterios no son escuchados en su área de trabajo. Por otra parte, el 29% considera que no hay una buena comunicación en la Cooperativa. Estos son aspectos en los cuales la Dirección debe tener en cuenta para evitar criterios desfavorables por parte de sus subordinados hacia ellos.

Como indicador evaluado de mal, según la escala valorativa se tiene el que responde a que en la Cooperativa no se desarrollan procesos participativos y democráticos avalado por el 31%, lo cual se pudiera traducir que la toma de decisiones no es

compartida con los trabajadores, simplemente se les comunica la decisión y no se les da participación para exponer sus criterios.

La comunicación es esencial en todos los niveles organizacionales, de ella depende el conocimiento de los altos directivos, de las contingencias que se presentan y también de los éxitos. De esta forma los mismos pueden acometer acciones en aras de minimizar la problemática existente, según las percepciones de los trabajadores en el ambiente laboral. Las personas que integran una organización deben sentir que sus criterios son importantes, porque cuando deducen que no se les escucha, tienden a enajenarse, se cohiben de expresar criterios que pueden ser significativos para la organización, pues se sienten excluidos, trayendo como consecuencias descontento y niveles bajos de motivación y en la producción.

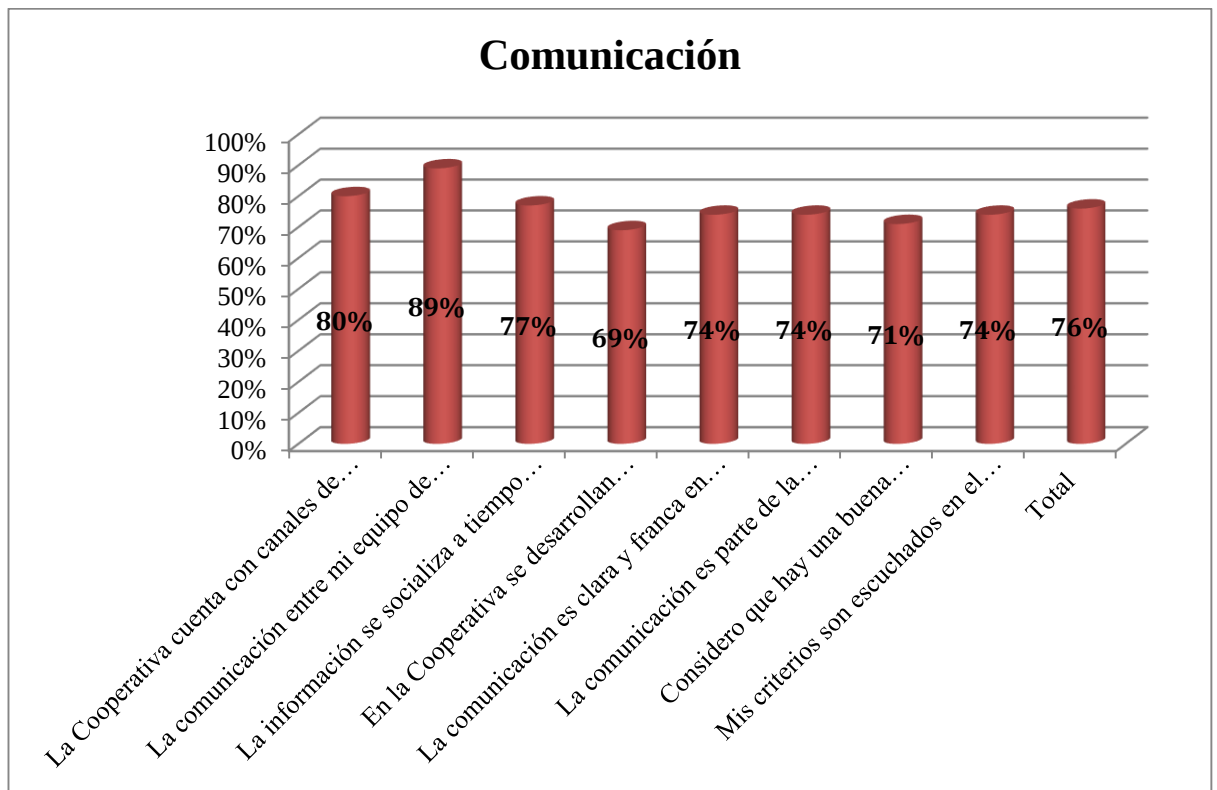
Tabla 14: Comunicación

Comunicación	Porcentaje
La Cooperativa cuenta con canales de comunicación adecuados	80%
La comunicación entre mi equipo de trabajo es fluida y acertada	89%
La información se socializa a tiempo y completa	77%
En la Cooperativa se desarrollan procesos participativos y democráticos	69%
La comunicación es clara y franca en todos los niveles del mando	74%
La comunicación es parte de la cultura de la Cooperativa	74%
Considero que hay una buena comunicación en la Cooperativa	71%
Mis criterios son escuchados en el área donde trabajo	74%
Total	76%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

Gráfico 12: Evaluación de la variable Comunicación



Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

3.3.5 Variable No 5 Participación

La variable No 5, evalúa los aspectos relacionados con la participación de todos los miembros de la Cooperativa. Mediante la aplicación de la encuesta la variable participación alcanza un total de 3,46 puntos, evaluada de mal (69%), (Ver Gráfico 13) siendo la que peor evaluación adquiere por los trabajadores. Los dos indicadores mejores evaluados oscilan desde el mejor hasta el peor rango en la escala de aceptable. El primero es el que responde a que cuando hay una meta para la Cooperativa, todas las áreas se involucran activamente para su logro con un 89%, mientras que el 80% considera que las iniciativas de las diferentes áreas cuentan con el respaldo de la Dirección de la Cooperativa, dicho resultado debe estar sustentado por el insuficiente tratamiento, que a veces, por la dinámica de trabajo, se le presta a las aspiraciones de algunos trabajadores, de introducir cambios en procesos que ya están establecidos y que se tienen ciertas reservas para cambiar.

Como indicadores evaluados de regular por el 77% de los trabajadores, se tienen aquellos que hacen alusión a que los trabajadores manifiestan que se preocupan por participar en la definición de los objetivos de su área de trabajo y cuando se va a hacer algo, a los trabajadores se les informa en tiempo establecido. Por tanto, el 33% de los trabajadores perciben estos indicadores de forma desfavorable. Ello puede contribuir a elevar el número de incumplimientos de los trabajadores sin el ejercicio consciente de su voluntad y que puede provocar que la actividad que desempeñan no quede con la calidad requerida.

Por otra parte, el indicador que evalúa si la Dirección propicia cambios positivos para los trabajadores, obtiene una evaluación de regular según la escala valorativa alcanzando puntuaciones medias, pues el 34% considera que este indicador se

comporta negativamente. Así mismo el 37% sostiene que no se ejecutan las ideas que se dan sobre el mejoramiento del trabajo.

El 49% de los encuestados expresan insatisfacción en sus respuestas, destacando como debilidad dos indicadores evaluados de muy mal, entre los que se encuentran que la participación en la Cooperativa no es privilegio de todos, esta respuesta puede estar condicionada por la manera que los miembros de la organización perciben que su participación en los procesos es indirecta. Este mismo por ciento alega que los trabajadores no sienten su participación en la toma de las principales decisiones de la entidad y en sus resultados. Demostrando que casi la mitad de los trabajadores de la Cooperativa, se sienten entes aislados y que sus criterios son excluidos totalmente en el proceso de toma de decisiones de la organización. Ello pudiera traer grandes consecuencias a corto plazo al interno de la organización, pues todas las personas necesitan sentirse protagonistas y con derecho a expresar sus criterios, ser escuchados y que se tienen en cuenta.

Por tanto, una vez evaluada esta variable, es necesario ofrecer tratamiento a los factores que intervienen en la participación de todos y cada uno de los miembros de la Cooperativa. Es prioridad que todos los trabajadores sientan que sus opiniones valen y cuentan con el reconocimiento de la Dirección.

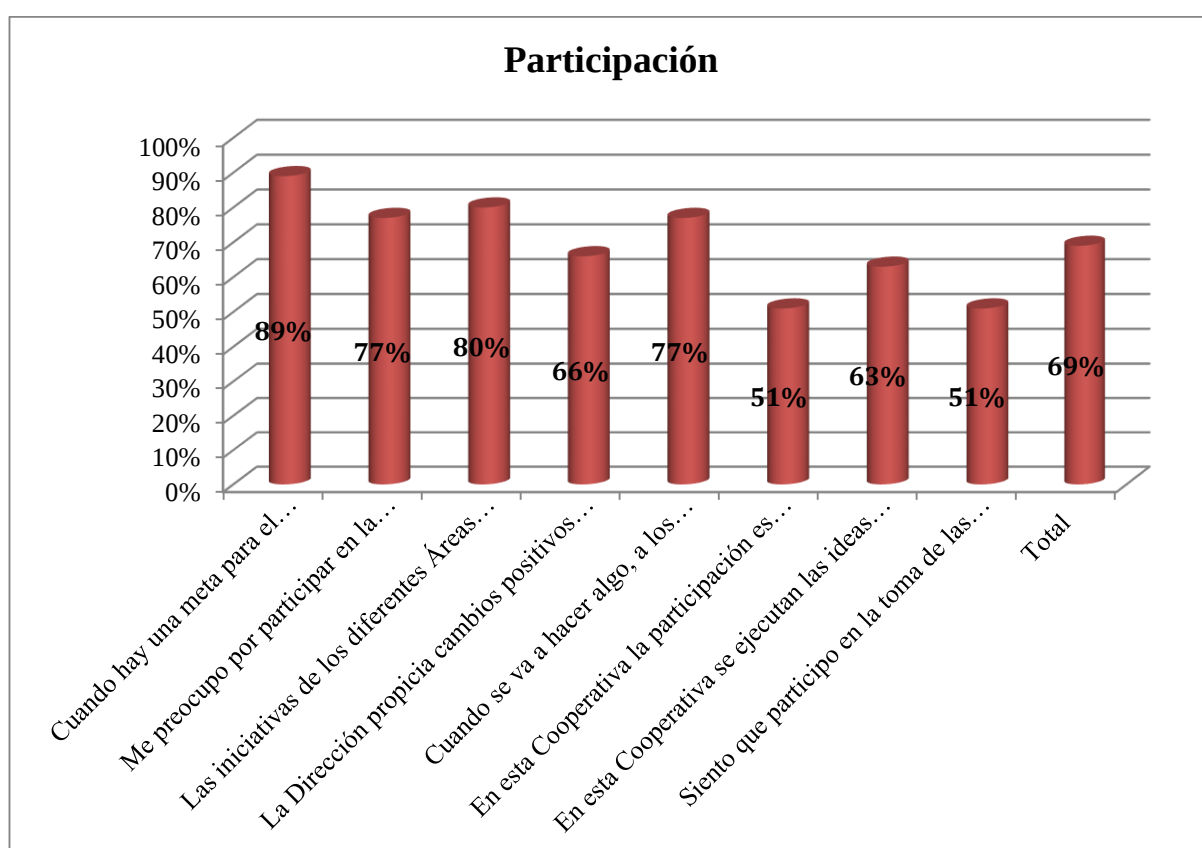
Tabla 15: Participación

Participación	Porcentaje
Cuando hay una meta para el Cooperativa, todos los Áreas se involucran activamente para su logro	89%
Me preocupa por participar en la definición de los objetivos de mi Áreas	77%
Las iniciativas de los diferentes Áreas cuentan con el respaldo de la Dirección de la Cooperativa	80%
La Dirección propicia cambios positivos para los trabajadores	66%
Cuando se va a hacer algo, a los trabajadores se les informa en tiempo establecido	77%
En esta Cooperativa la participación es privilegio de todos los miembros del mismo	51%
En esta Cooperativa se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo	63%
Siento que participo en la toma de las principales decisiones de la entidad y en sus resultados	51%
Total	69%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

Gráfico 13: Evaluación de la variable Participación



Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

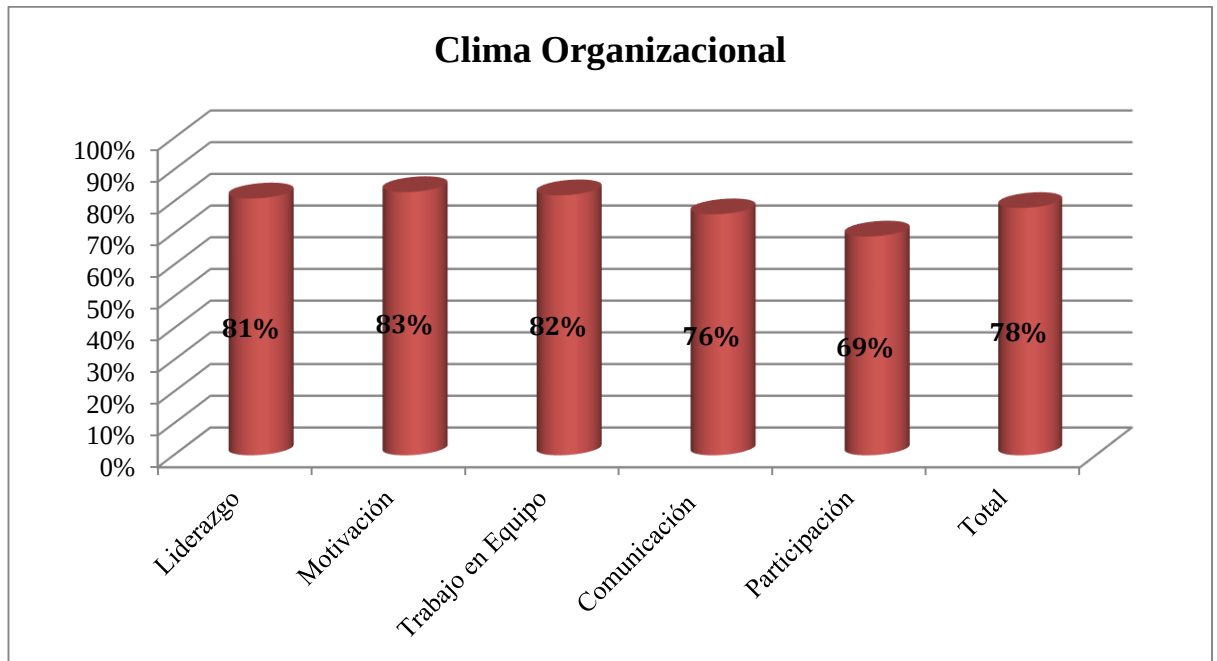
3.4 Evaluación general del clima organizacional a través de las variables analizadas

De manera general, se obtuvo como resultado de la evaluación del clima organizacional en la Cooperativa, tres variables evaluadas de aceptable, entre las que se encuentra el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo, todas con una tendencia a regular según los valores de la escala utilizada. Otra como la comunicación, fue calificada de regular según la escala. Sin embargo, como desfavorable se refleja evaluada de mal la variable participación.

De 42 indicadores, distribuidos en las diferentes variables analizadas en la evaluación del clima organizacional de la Cooperativa, se tiene que sólo 5 alcanzan la evaluación de satisfactorio, según la escala valorativa utilizada, 18 aceptables, 9 regulares, 6 mal y 4 muy mal. Se evidencian cantidades muy similares de evaluaciones en la escala que registra puntuaciones altas y bajas de valoración, encontrándose en la escala media la mayor cantidad de indicadores. (Ver anexo 8)

Una evaluación del clima organizacional, a través de la percepción de los miembros que integran una entidad, no basta para mejorar el estado actual del mismo. Por tanto, se deben tomar medidas y trazar un plan de mejora encaminado a disminuir aquellos problemas detectados que responden a los indicadores evaluados de manera desfavorable en cada una de las variables analizadas.

Gráfico 14: Evaluación general del Clima Organizacional



Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

A modo de conclusión se puede decir que el clima organizacional se encuentra en una situación que en el corto plazo pudiera afectar a la Cooperativa, pues las variables mejores evaluadas se encuentran en el límite de la escala valorativa con una tendencia a disminuir en el rango analizado. Es importante definir acciones que realcen el estado actual del clima organizacional para mejorar el ambiente de la institución y con ello alcanzar los resultados esperados.

Capítulo IV: Plan de mejora del clima organizacional

En este capítulo se desarrolla la aplicación del plan de mejora con el propósito de incentivar el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana. Las acciones y plazos correspondientes se plantean a partir de las falencias detectadas en el estudio realizado, y de esta manera invertir los aspectos negativos y mejorar la situación actual de la entidad financiera.

4.1 Propuesta de un plan de mejora

Considerando los resultados de la evaluación del clima organizacional a través del diagnóstico, se propone un plan de mejora en respuesta a las demandas que exigen el comportamiento de las variables estudiadas. Está dirigido al mejoramiento interno del funcionamiento de la Cooperativa. Se expresan acciones que van desde un carácter general, es decir, de problemas que implican a la organización en un sentido más amplio y otras que permiten accionar directamente sobre los problemas puntuales que presentan algunos puntos y que se expresa en el comportamiento desfavorable de las variables. Algunas de estas acciones por su complejidad en cuanto a procesos, implicarían el diseño de procedimientos de intervención secuencial y sistemáticamente perfilados. Dicho plan de mejora se sustenta en el cuestionario aplicado, el cual permitió evaluar el comportamiento de las variables evaluadas, las cuales son liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y participación.

Objetivo del plan de mejora: Proponer acciones para contribuir al mejoramiento del estado actual del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana.

Tabla 16: Plan de mejora

Medidas	Acciones	Dimensiones	Responsable	Plazo de cumplimiento
1. Realizar una labor encaminada al mejoramiento organizacional de la Cooperativa	1. Incentivar la excelencia del servicio estimulando tanto de manera moral como material a los trabajadores. En tal sentido se propone entregar reconocimientos, bonos de calidad, horas libres, obsequios como canastas, bonos de compras en comisariatos, entre otras.	Motivación Trabajo en equipo	Especialista de Recursos Humanos	Corto (3 meses)
	2. Programar despachos planificados de los trabajadores con la dirección y crear un buzón de quejas de trabajadores para conocer las insatisfacciones de los trabajadores y buscar solución inmediata a los problemas existentes.	Trabajo en equipo Comunicación	Especialista de Recursos Humanos	Corto (3 meses)
	3. Realizar reuniones sistemáticas con una periodicidad mensual con los trabajadores y discutir el perfil de cargo de cada miembro por puestos de trabajo.	Liderazgo Comunicación	Gerente General	Corto (3 meses)
2. Alcanzar una adecuada cohesión grupal para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la institución.	1. Implementar canales de comunicación para que la información transite de manera directa entre trabajadores y sin obstáculos de canales, para lo cual se propone el correo electrónico, cartelera en murales, entre otras.	Trabajo en equipo Comunicación	Especialista de Recursos Humanos	Mediano (de 3 a 6 meses)
	2. Establecer metas por departamento que tributen a los objetivos que persigue la organización.	Liderazgo Trabajo en equipo	Gerente General	Mediano (de 3 a 6 meses)

Medidas	Acciones	Dimensiones	Responsable	Plazo de cumplimiento
3. Mejorar los métodos y estilos de Dirección.	1. Gestionar un curso en técnicas de dirección.	Comunicación	Especialista de Recursos Humanos	Mediano (de 3 a 6 meses)
	2. Realizar una planificación estratégica basada en los métodos y estilos de dirección a desarrollar de acuerdo a los conocimientos adquiridos en el curso de técnicas de dirección.	Liderazgo	Gerente General	Corto (3 meses)
4. Mejorar el proceso de toma de decisiones.	1. Realizar asambleas trimestrales donde se rinda cuenta y se permita el intercambio de opinión entre los trabajadores sobre los aspectos relacionados con la evaluación del cumplimiento de los objetivos y proyecciones institucionales.	Liderazgo Comunicación	Gerente General Especialista de Recursos Humanos	Corto (3 meses)
5. Establecer métodos de reconocimiento que incidan en lograr una mayor motivación de los trabajadores.	1. Realizar reuniones para reconocer los principales logros alcanzados en cada área, destacando a los trabajadores con mayores resultados.	Liderazgo Motivación	Gerente General	Mediano (de 3 a 6 meses)
	2. Establecer formas de reconocimiento moral, al cierre de periodos tanto semestrales o anuales para estimular a los trabajadores en torno al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa, entregando diplomas y certificados como trabajador destacado.	Liderazgo Motivación	Gerente General Especialista de Recursos Humanos	Mediano (de 3 a 6 meses)
6. Diseñar una estrategia de comunicación en la Cooperativa.	1. Utilizar medios de comunicación interna como murales o boletín interno, donde se actualice sistemáticamente la información que les compete a todos los	Comunicación	Especialista de Recursos Humanos Especialista de Sistemas	Permanente

Medidas	Acciones	Dimensiones	Responsable	Plazo de cumplimiento
	trabajares acerca de las principales actividades a desarrollarse en base a la planificación de la Cooperativa.			
	2. Elaborar un plan comunicacional interno que contribuya a mejorar el clima organizacional.	Comunicación	Especialista de Recursos Humanos	Mediano (de 3 a 6 meses)

Fuente: Investigación

Elaborado por: Zoila Mancheno

En el plan de mejoras propuesto se establecen las medidas, acciones, responsables y el plazo de cumplimiento para erradicar los problemas detectados en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana.

De acuerdo a las medidas y las respectivas acciones propuestas en el plan de mejora, se puede plantear que su implementación contribuirá a favorecer el estado actual del clima organizacional en dicha institución financiera, por lo que es importante que cada responsable actúe en consecuencia a las actividades que deben desarrollar para obtener los resultados esperados.

Como se ha planteado las acciones propuestas están en correspondencia con los problemas de comunicación detectados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana y contribuirán a mejorar el estado actual del clima organizacional.

Conclusiones generales

Conforme a los resultados obtenidos se puede concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana tiene las siguientes conclusiones:

El clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores; por ello la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana requiere contar con mecanismos de medición periódica. Este estudio le permitirá percibir cual es la reacción de su personal, cuales son los problemas de comunicación que confrontan, y como funciona las diferentes relaciones que se establecen entre personal y jefe.

El clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana establecen ciertos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización, entre estos tenemos, los procesos de planeación evaluación de resultados, programas de motivación y sistemas de comunicación interna.

Se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la entidad. Desde estas peculiaridades el personal sugiere la presencia de bases adecuadas para implementar cambios en todas las áreas para la conformación de un clima favorable.

Las acciones propuestas para mejorar el clima organizacional van enfocadas a minimizar las falencias detectadas en el estudio realizado en base a la evaluación de los indicadores peores evaluados en cada variable.

Recomendaciones

Analizar los resultados de la presente investigación con la Dirección de la Cooperativa, con el propósito de involucrar a todos sus integrantes y adoptar las acciones correspondientes para el mejoramiento del clima organizacional.

Implementar el plan de mejora propuesto con el fin de erradicar los principales problemas detectados en el estudio para lograr un clima organizacional satisfactorio.

Sistematizar el diagnóstico del clima organizacional en la Cooperativa para evaluar el comportamiento de las variables que tienen incidencia directa en la percepción de sus trabajadores.

Generalizar el plan de mejoras propuesto a las demás Cooperativas de Ahorro y Crédito del sector, puesto que será de gran ayuda para el desarrollo de una mejor comunicación y participación institucional.

Considerar la implementación de programas alternos al presente, para las evaluaciones de las variables de participación y comunicación, para los cuales será necesario un estudio específico al tema que conlleve al mejoramiento continuo de la organización.

Efectuar de forma periódica evaluaciones al clima organizacional, con el fin de diagnosticar los problemas detectados y tomar acciones con el propósito de erradicarlos y con ello, mantener un ambiente sano.

Referencias bibliográficas

- Astudillo, J., Bustamante, C., & Vélez, M. (2015). *Auditoría de control interno de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Cuenca, aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana*. Cuenca.
- Capó, J. R., & Hernández, Y. (2015). *El clima organizacional y su relación con el éxito empresarial*. La Habana: UNAH.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana. (2014). *Plan estratégico de fortalecimiento institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana*. Cuenca: COAC Santa Ana.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda. (2015). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda*. Obtenido de <https://www.coopsantana.fin.ec/>
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Unites States: Stanford University Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- López, G. (2015). *Valoración del clima laboral en la Empresa de Seguridad y Protección del MINAG*. Mayabeque: UNAH.

- Martínez, A. (2015). *Estudio del Clima organizacional en una empresa del sistema MITRANS*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Noriega, V., & Pría, M. (2015). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 116-122.
- Ortiz, T., Pillco, L., & Chuisaca, M. (2015). *Análisis financiero de las provisiones de cuentas incobrables en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda y el riesgo de morosidad de sus socios*. Cuenca.
- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture of Effective Internal Control*.
- Pupo, G. (2014). Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S. *Observatorio de Economía Latinoamericana*.
- Schein, E. (2014). *Cultura Organizacional*.
- Soria Romo, R. (2009). *Eumed.net. Enciclopedia virtual*. Recuperado el 3 de abril de 2016, de Eumed.net. Enciclopedia virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/El%20clima%20laboral.htm>
- Yoder, Y. (2013). *Evaluación del clima organizacional en el Centro de Informática Médica (CESIM) de la Facultad 7 de la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI)*. La Habana: UNAH.
- Yoder, Y., & Guillermo, G. (2012). Propuesta de variables para valorar el Clima Organizacional en el Centro de Informática Médica (CESIM) de la Facultad 7 de la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI). *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*.

Apéndices

Apéndice 1: ENCUESTA A TRABAJADORES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimados compañeros:

Por este medio solicitamos su cooperación en el trabajo que estamos realizando para evaluar la cultura organizacional. Le pedimos que las respuestas que ofrezcan sean sinceras y honestas. No es necesario que escriban su nombre. Gracias por anticipado.

Caracterización del encuestado:

Sexo: M ____ F ____ Área de Trabajo ____ Años de Trabajo en la Cooperativa ____

Edad: Menos de 30 ____ De 30 a 40 ____ De 41 a 50 ____ Más de 50 ____

Marque con una X en la casilla correspondiente para evaluar si se aplican o no estas afirmaciones en su puesto de trabajo en la escala que considere correcta. La misma va en orden ascendente desde nunca hasta siempre.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre

No.	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Los trabajadores de la cooperativa conocen sus objetivos con claridad			1	5	
2	Los trabajadores establecen vínculos de unión entre ellos				4	2
3	Los trabajadores se rigen por las instrucciones del trabajo que desempeñan				6	
4	Los trabajadores se llevan bien y rara vez discuten entre ellos				2	4
5	Todos los trabajadores están enfocados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos					6
6	Los trabajadores frecuentemente se relacionan fuera del trabajo					6
7	Los trabajadores tienen buenas relaciones interpersonales y confianza entre ellos					6
8	En la cooperativa premian los logros adquiridos			6		

Apéndice 2: ENCUESTA A TRABAJADORES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimados compañeros:

Por este medio solicitamos su cooperación en el trabajo que estamos realizando para evaluar el clima organizacional con vista a su perfeccionamiento. Le pedimos que las respuestas que ofrezcan sean sinceras y honestas, que evidencien la realidad concreta existente en su puesto de trabajo. No es necesario que escriban su nombre. Gracias por anticipado.

Caracterización del encuestado:

Sexo: M ____ F ____ Área de Trabajo ____ Años de Trabajo en la Cooperativa ____

Edad: Menos de 30 ____ De 30 a 40 ____ De 41 a 50 ____ Más de 50 ____

Marque con una X en la casilla correspondiente para evaluar si se aplican o no estas afirmaciones en su puesto de trabajo en la escala que considere correcta. La misma va en orden ascendente desde nunca hasta siempre.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre

LIDERAZGO						
No.	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Me comunico fácilmente con el Jefe					
2	En mi área de trabajo está claro el canal de autoridad					
3	Confío en las decisiones de mi Jefe					
4	El Jefe tiene conocimiento de lo que pasa en mi área de trabajo					
5	Mi Jefe me trata con respeto al igual que a mis compañeros					
6	La Dirección tiene en cuenta las sugerencias de los trabajadores					
7	La Dirección considera mis argumentos y planteamientos					
8	La Dirección me asigna una apropiada cantidad de trabajo					
9	Mi Jefe posee prestigio ante el colectivo					

MOTIVACIÓN						
No.	Indicadores	1	2	3	4	5
1	La Cooperativa me reconoce cuando cumplo satisfactoriamente mis tareas					
2	La Cooperativa me ofrece las condiciones adecuadas para desempeñar mi trabajo					
3	Estoy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr el éxito					
4	A mí me gusta trabajar en esta Cooperativa					
5	Mis planes son realizar todo mi futuro profesional en esta Cooperativa					
6	Me siento orgulloso de trabajar en esta Cooperativa					
7	Tengo todas las comodidades que necesito para trabajar					
8	El pago por mi trabajo cubre las necesidades básicas que requiero					

TRABAJO EN EQUIPO						
No.	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo					
2	Las personas con las que trabajo cumplen con sus tareas					
3	El personal en mi área, trabaja bien cuando lo hacemos juntos					
4	Los recursos se comparten libremente a lo largo de la Cooperativa					
5	Cuando se me presenta algún problema mis compañeros asumen mis tareas					
6	Mi área de trabajo se comunica con las demás áreas de trabajo					
7	Mi área de trabajo contribuye a los resultados de la Cooperativa					
8	Mi área de trabajo conoce las necesidades de los clientes internos y externos					
9	Conozco las necesidades de la Cooperativa					

COMUNICACIÓN						
No.	Indicadores	1	2	3	4	5
1	La Cooperativa cuenta con canales de comunicación adecuados					
2	La comunicación entre mi equipo de trabajo es fluida y acertada					
3	La información se socializa a tiempo y completa					
4	En la Cooperativa se desarrollan procesos participativos y democráticos					
5	La comunicación es clara y franca en todos los niveles del mando					
6	La comunicación es parte de la cultura de la Cooperativa					
7	Considero que hay una buena comunicación en la Cooperativa					
8	Mis criterios son escuchados en el área donde trabajo					

PARTICIPACIÓN						
No.	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Cuando hay una meta para el Cooperativa, todos las Áreas se involucran activamente para su logro					
2	Me preocupo por participar en la definición de los objetivos de mi Áreas					
3	Las iniciativas de los diferentes Áreas cuentan con el respaldo de la Dirección de la Cooperativa					
4	La Dirección propicia cambios positivos para los trabajadores					
5	Cuando se va a hacer algo, a los trabajadores se les informa en tiempo establecido					
6	En esta Cooperativa la participación es privilegio de todos los miembros del mismo					
7	En esta Cooperativa se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo					
8	Siento que participo en la toma de las principales decisiones de la entidad y en sus resultados					

Apéndice 3: Tabulación de las afirmaciones por indicador

No	Clases					Frecuencia						Frecuencia por clases						Media	%		
V/SV	1	2	3	4	5	F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL	FX	FX	FX	FX	FX	TOTAL	Ponderada			Eval.
1	9	18	27	36	45	2	7	10	21	34	74	18	126	270	756	1530	2700	36,49	81	4,05	A
1,1	1	2	3	4	5			1	3	3	7	0	0	3	12	15	30	4,29	86		A
1,2	1	2	3	4	5			1	4	2	7	0	0	3	16	10	29	4,14	83		A
1,3	1	2	3	4	5	1	1	1	2	2	7	1	2	3	8	10	24	3,43	69		M
1,4	1	2	3	4	5		1	1	2	3	7	0	2	3	8	15	28	4,00	80		A
1,5	1	2	3	4	5			1	2	4	7	0	0	3	8	20	31	4,43	89		A
1,6	1	2	3	4	5	1	1	2	1	2	7	1	2	6	4	10	23	3,29	66		M
1,7	1	2	3	4	5		3	2	2		7	0	6	6	8	0	20	2,86	57		MM
1,8	1	2	3	4	5				2	5	7	0	0	0	8	25	33	4,71	94		S
1,9	1	2	3	4	5		1	1	3	13	18	0	2	3	12	65	82	4,56	91		S
2	8	16	24	32	40	1	3	10	15	27	56	8	48	240	480	1080	1856	33,14	83	4,14	A
2,1	1	2	3	4	5	1	2	2	1	1	7	1	4	6	4	5	20	2,86	57		M
2,2	1	2	3	4	5				3	4	7	0	0	0	12	20	32	4,57	91		S
2,3	1	2	3	4	5			1	2	4	7	0	0	3	8	20	31	4,43	89		A
2,4	1	2	3	4	5			1	1	5	7	0	0	3	4	25	32	4,57	91		S
2,5	1	2	3	4	5		1	2	3	1	7	0	2	6	12	5	25	3,57	71		R
2,6	1	2	3	4	5			1	2	4	7	0	0	3	8	20	31	4,43	89		A
2,7	1	2	3	4	5			2	1	4	7	0	0	6	4	20	30	4,29	86		A
2,8	1	2	3	4	5			1	2	4	7	0	0	3	8	20	31	4,43	89		A
3	9	18	27	36	45	2	3	10	19	29	63	18	54	270	684	1305	2331	37,00	82	4,11	A
3,1	1	2	3	4	5	1		1	2	3	7	1	0	3	8	15	27	3,86	77		R
3,2	1	2	3	4	5			1	3	3	7	0	0	3	12	15	30	4,29	86		A
3,3	1	2	3	4	5			1	1	5	7	0	0	3	4	25	32	4,57	91		S
3,4	1	2	3	4	5	1	1	1	2	2	7	1	2	3	8	10	24	3,43	69		M
3,5	1	2	3	4	5		1	1	2	3	7	0	2	3	8	15	28	4,00	80		A
3,6	1	2	3	4	5			2	2	3	7	0	0	6	8	15	29	4,14	83		A
3,7	1	2	3	4	5			1	3	3	7	0	0	3	12	15	30	4,29	86		A
3,8	1	2	3	4	5			1	2	4	7	0	0	3	8	20	31	4,43	89		A
3,9	1	2	3	4	5		1	1	2	3	7	0	2	3	8	15	28	4,00	80		A

No	Clases					Frecuencia						Frecuencia por clases						Media	%		Eval.
V/SV	1	2	3	4	5	F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL	FX	FX	FX	FX	FX	TOTAL	Ponderada			
4	8	16	24	32	40	1	7	12	18	18	56	8	112	288	576	720	1704	30,43	76	3,80	R
4,1	1	2	3	4	5		1	1	2	3	7	0	2	3	8	15	28	4,00	80		A
4,2	1	2	3	4	5			1	2	4	7	0	0	3	8	20	31	4,43	89		A
4,3	1	2	3	4	5		1	1	3	2	7	0	2	3	12	10	27	3,86	77		R
4,4	1	2	3	4	5	1	1	1	2	2	7	1	2	3	8	10	24	3,43	69		M
4,5	1	2	3	4	5		1	2	2	2	7	0	2	6	8	10	26	3,71	74		R
4,6	1	2	3	4	5		1	2	2	2	7	0	2	6	8	10	26	3,71	74		R
4,7	1	2	3	4	5		1	2	3	1	7	0	2	6	12	5	25	3,57	71		R
4,8	1	2	3	4	5		1	2	2	2	7	0	2	6	8	10	26	3,71	74		R
5	8	16	24	32	40	3	9	15	17	12	56	24	144	360	544	480	1552	27,71	69	3,46	M
5,1	1	2	3	4	5			1	2	4	7	0	0	3	8	20	31	4,43	89		A
5,2	1	2	3	4	5		1	1	3	2	7	0	2	3	12	10	27	3,86	77		R
5,3	1	2	3	4	5			2	3	2	7	0	0	6	12	10	28	4,00	80		A
5,4	1	2	3	4	5		2	2	2	1	7	0	4	6	8	5	23	3,29	66		M
5,5	1	2	3	4	5		1	1	3	2	7	0	2	3	12	10	27	3,86	77		M
5,6	1	2	3	4	5	1	2	3	1		7	1	4	9	4	0	18	2,57	51		MM
5,7	1	2	3	4	5	1	1	2	2	1	7	1	2	6	8	5	22	3,14	63		M
5,8	1	2	3	4	5	1	2	3	1		7	1	4	9	4	0	18	2,57	51		MM
Total	42	84	126	168	210	9	29	57	90	120	305	76	484	1428	3040	5115	10143	165	78	4	R

Apéndice 4: Tabla de indicadores evaluados por variables y número de afirmación de la encuesta.

Variable	No/Ind	Indicadores
Liderazgo	1.1	Comunicación con el Jefe
Liderazgo	1.2	Claridad en el canal de autoridad
Liderazgo	1.3	Confianza en las decisiones del Jefe
Liderazgo	1.4	Conocimiento del Jefe de lo que pasa en el área de trabajo
Liderazgo	1.5	Trato respetuoso del Jefe
Liderazgo	1.6	Tenencia en cuenta de las sugerencias de los trabajadores
Liderazgo	1.7	Consideraciones de los argumentos y planteamientos de los trabajadores
Liderazgo	1.8	Asignación apropiada de trabajo
Liderazgo	1.9	Prestigio del jefe ante el colectivo
Motivación	2.1	Reconocimiento por el cumplimiento satisfactorio de las tareas
Motivación	2.2	Condiciones adecuadas para el desempeño del trabajo
Motivación	2.3	Disposición a trabajar arduamente para el logro del éxito
Motivación	2.4	Gusto de los trabajadores por trabajar en el Centro
Motivación	2.5	Planes futuros para trabajar en el Centro
Motivación	2.6	Orgullo de trabajar en el Centro
Motivación	2.7	Comodidades necesarias para trabajar
Motivación	2.8	Pago y satisfacción de las necesidades básicas del trabajador
T. en Equipo	3.1	Confianza en los compañeros de trabajo
T. en Equipo	3.2	Cumplimiento de las tareas por parte del equipo de trabajo
T. en Equipo	3.3	Trabajo satisfactorio realizado en equipo
T. en Equipo	3.4	Disposición de los recursos
T. en Equipo	3.5	Respuesta de los miembros del equipo ante problemas personales de un miembro
T. en Equipo	3.6	Comunicación del área de trabajo con las demás
T. en Equipo	3.7	Contribución del área de trabajo a los resultados del Centro
T. en Equipo	3.8	Conocimiento del área de trabajo sobre las necesidades de los clientes internos y externos
T. en Equipo	3.9	Conocimiento de los trabajadores de las necesidades del Centro
Comunicación	4.1	Presencia de canales de comunicación
Comunicación	4.2	Fluidez y relevancia de la comunicación dentro del equipo de trabajo
Comunicación	4.3	Socialización y calidad de la información
Comunicación	4.4	Realización de procesos participativos y democráticos
Comunicación	4.5	Claridad y franqueza de la comunicación en todos los niveles de mando
Comunicación	4.6	La comunicación como parte de la cultura del Centro
Comunicación	4.7	Evaluación de la comunicación
Comunicación	4.8	Atención a los criterios de los trabajadores
Participación	5.1	Involucramiento de todos los Departamentos ante las metas del Centro
Participación	5.2	Preocupación de los trabajadores por la definición de los objetivos del Departamento
Participación	5.3	Respaldo de las iniciativas de los Departamentos por la Dirección del Centro
Participación	5.4	Cambios positivos para los trabajadores por parte de la Dirección
Participación	5.5	Información a tiempo a los trabajadores para la realización de actividades
Participación	5.6	Participación privilegiada de todos los miembros en las actividades
Participación	5.7	Ejecución de las ideas sobre el mejoramiento del trabajo
Participación	5.8	Participación de los trabajadores en la toma de las principales decisiones de la entidad y en sus resultados

Apéndice 5: Evaluación de los indicadores a través de las afirmaciones de la encuesta.

No	Variable	Evaluación de las afirmaciones en la encuesta
Satisfactorio (de 90 a 100%)		
1	Liderazgo	La Dirección me asigna una apropiada cantidad de trabajo
2	Liderazgo	Mi Jefe posee prestigio ante el colectivo
3	Motivación	La Cooperativa me ofrece las condiciones adecuadas para desempeñar mi trabajo
4	Motivación	A mí me gusta trabajar en esta Cooperativa
5	T. Equipo	El personal en mi área, trabaja bien cuando lo hacemos juntos
Aceptable (80 a 89%)		
1	Liderazgo	Me comunico fácilmente con el Jefe
2	Liderazgo	En mi área de trabajo está claro el canal de autoridad
3	Liderazgo	El Jefe tiene conocimiento de lo que pasa en mi área de trabajo
4	Liderazgo	Mi Jefe me trata con respeto al igual que a mis compañeros
5	Motivación	Estoy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr el éxito
6	Motivación	Me siento orgulloso de trabajar en esta Cooperativa
7	Motivación	Tengo todas las comodidades que necesito para trabajar
8	Motivación	El pago por mi trabajo cubre las necesidades básicas que requiero
9	T. Equipo	Las personas con las que trabajo cumplen con sus tareas
10	T. Equipo	Cuando se me presenta algún problema mis compañeros asumen mis tareas
11	T. Equipo	Mi área de trabajo se comunica con las demás áreas de trabajo
12	T. Equipo	Mi área de trabajo contribuye a los resultados de la Cooperativa
13	T. Equipo	Mi área de trabajo conoce las necesidades de los clientes internos y externos
14	T. Equipo	Conozco las necesidades de la Cooperativa
15	Comunicación	La Cooperativa cuenta con canales de comunicación adecuados
16	Comunicación	La comunicación entre mi equipo de trabajo es fluida y acertada
17	Participación	Cuando hay una meta, todos las Áreas se involucran activamente para su logro
18	Participación	Las iniciativas de los diferentes Áreas cuentan con el respaldo de la Dirección
Regular (de 70 a 79%)		
1	Motivación	Mis planes son realizar todo mi futuro profesional en esta Cooperativa
2	T. Equipo	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo
3	Comunicación	La información se socializa a tiempo y completa
4	Comunicación	La comunicación es clara y franca en todos los niveles del mando
5	Comunicación	La comunicación es parte de la cultura de la Cooperativa
6	Comunicación	Considero que hay una buena comunicación en la Cooperativa
7	Comunicación	Mis criterios son escuchados en el área donde trabajo
8	Participación	Me preocupo por participar en la definición de los objetivos de mi Áreas
9	Participación	Cuando se va a hacer algo, a los trabajadores se les informa en tiempo establecido
Mal (de 60 a 69%)		
1	Liderazgo	Confío en las decisiones de mi Jefe
2	Liderazgo	La Dirección tiene en cuenta las sugerencias de los trabajadores
3	T. Equipo	Los recursos se comparten libremente a lo largo de la Cooperativa
4	Comunicación	En la Cooperativa se desarrollan procesos participativos y democráticos
5	Participación	La Dirección propicia cambios positivos para los trabajadores
6	Participación	Se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo
Muy Mal (menos del 60%)		
1	Liderazgo	La Dirección considera mis argumentos y planteamientos
2	Motivación	La Cooperativa me reconoce cuando cumplo satisfactoriamente mis tareas
3	Participación	En esta Cooperativa la participación es privilegio de todos los miembros del mismo
4	Participación	Siento que participo en la toma de las principales decisiones de la entidad y en sus resultados

Apéndice 6: Imágenes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana



Ubicación de la Cooperativa



Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 10 de junio de 2016, conoció la petición de la estudiante **ZOILA MARIETA MANCHENO SAMANIEGO**, con código 42965, quien presenta su trabajo de titulación denominado: **"EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA"**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como *Directora a la licenciada Paulina Cueva Espinoza* y como miembros del *Tribunal Examinador al ingeniero Jaime Vélez Arízaga y la psicóloga María Isabel Arteaga Ortiz*. La peticionaria tiene un plazo de **SEIS MESES** para presentar su trabajo de titulación, esto es hasta el 10 de diciembre de 2016.

Cuenca, junio 15 de 2016



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

CONVOCATORIA

En mi calidad de Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración, convoco a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA" presentado por la estudiante Zoila Marieta Mancheno Samaniego con código 42965, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el Miércoles, 25 de mayo de 2016 a las 16h00.

Cuenca, 17 de mayo de 2016



Ing. Xavier Ortega Vásquez
Decano de la Facultad
DECANATO

Lic. Paulina Cueva Espinoza

Paulina Cueva Espinoza

Ing. Jaime Vélez Arízaga

Jaime Vélez Arízaga

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

María Isabel Arteaga Ortiz

*Comunicado
18/05/2016
1 17h30*

Oficio: EA-938-2016-UDA
Cuenca, 11 de mayo de 2016

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Mancheno Samaniego Zoila Marieta**, tema: **EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación".

Director: Lic. Cueva Espinoza Paulina

Tribunal sugerido: Ing. Vélez Arizaga Jaime
Psc. Arteaga María Isabel

Atentamente,



ING. MARIA JOSE GONZALEZ
Directora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

SUSTENTACION DE DISEÑO DE TESIS

FECHA: 12-05-2016

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESTUDIANTES:

Mancheno Samaniego Zoila Marieta.



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Zoila Marieta Mancheno Samaniego
1.2 Códigos: 42965
1.3 Director sugerido: Lic. Paulina Cueva Espinoza
Codirector (opcional): _____
1.4 Tribunal: Ing. Jaime Vélez Arízaga y Psc. María Isabel Arteaga Ortiz
1.5 Título propuesto: "EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA"
1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Cambio en los objetivos
- Alcances
- Capítulo I añadir cultura organizacional

1.6.3 No aceptado
• Justificación:

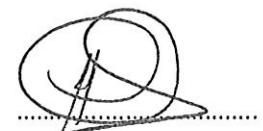

Lic. Paulina Cueva Espinoza

Tribunal

Ing. Jaime Vélez Arízaga


Psc. María Isabel Arteaga Ortiz


Srta. Zoila Marieta Mancheno


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Zoila Marieta Mancheno Samaniego
1.2 Códigos: 42965
1.3 Director sugerido: Lic. Paulina Cueva Espinoza
1.4 Codirector (opcional):
1.5 Título propuesto *"EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA"*
1.6 Revisores (tribunal): Ing. Jaime Vélez Arízaga y Psc. María Isabel Arteaga Ortiz
1.7 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación	X			
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?				
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	X			
3. ¿Es conciso?				
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	X			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	X			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	X			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?				
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	X			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	X			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	X			
11. ¿Es factible de verificación?	X			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	X			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	X			

14.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	X			
Objetivos específicos				
15.¿Concuerdan con el objetivo general?	X			
16.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	X			
Metodología				
17.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	X			
18.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	X			
19.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	X			
20.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	X			
Resultados esperados				
21.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	X			
22.¿Concuerdan	X			
23.con los objetivos específicos?				
24.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	X			
25.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	X			
Supuestos y riesgos				
26.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	X			
27.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	X			
Presupuesto				
28.¿El presupuesto es razonable?	X			
29.¿Se consideran los rubros más relevantes?	X			
Cronograma				
30.¿Los plazos para las actividades son realistas?	X			
Referencias				
31.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	X			
Expresión escrita				
32.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	X			
33.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	X			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....



Lic. Paulina Cueva Espinoza



Ing. Jaime Vélez Arízaga



Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACION

Título:

"Evaluación del clima organizacional y propuesta de plan de mejora en la Cooperativa
de Ahorro y Crédito Santa Ana"

Estudiante:

Zoila Marieta Mancheno Samaniego

Director Sugerido:

Lic. Maria Paulina Cueva Espinoza

Cuenca – Ecuador

2016

1. DATOS GENERALES:

1.1. Nombre del estudiante: Zoila Marieta Mancheno Samaniego

1.1.1. Código: 42965

1.1.2. Contacto:

- Teléfono fijo: 4106812

- Teléfono móvil: 0984921331

- Correo electrónico: zoilams3@hotmail.com

1.2. Director sugerido: Lic. Maria Paulina Cueva Espinoza

1.2.1. Contacto:

- Teléfono móvil: 0997195781

- Correo electrónico: mcueva@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor metodológico:

1.4.1. Contacto:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la carrera:

Organización de Recursos Humanos

1.7.1. Código UNESCO: 531104

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de Investigación

b) Investigación Formativa

1.8. Área de estudio:

Organización de Recursos Humanos

1.9. Título propuesto: Evaluación del clima organizacional y propuesta de plan de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto: nuevo.

2. CONTENIDO:

2.1. Motivación de la investigación:

La exigencia de un clima organizacional favorable permite que los trabajadores

produzcan y se sientan a gusto con la labor que realizan, pues un estudio sobre este

brindará retroalimentación en todos los procesos que influyen en el comportamiento de la organización, posibilitando dictar cambios y acometer acciones para mejorar el sentir y la conducta de los individuos.

La pertinencia de esta investigación se justifica en que existe la necesidad de conocer cuáles son las variables que inciden directamente en el clima organizacional y cómo influyen los diferentes indicadores que a ellas responden, permitiendo así detectar las principales deficiencias para proyectar el trabajo, en función de alcanzar resultados que inciten a los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana a tener sentido de pertenencia por la labor que desempeñan. Es necesario destacar que aquellas organizaciones que no cuenten con un clima favorable, estarán en desventaja con otras que lo posean, trayendo consigo un movimiento de personal fuera de la organización en busca del bienestar y mejor calidad humana por parte de los directivos.

2.2. Problemática:

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana se encuentra en una sólida posición en el mercado, además de contar con gran prestigio y admiración por parte de sus socios y clientes. Dicha institución financiera se encuentra organizada de manera tal que sus trabajadores responden a sus objetivos; no obstante existen problemas que afectan el clima organizacional, los cuales se evidencian a través del descontento y la atención no adecuada de los trabajadores. Se ha podido apreciar que los directivos de la cooperativa no poseen una visión integrada que les permita trabajar con un objetivo común, pues no existe una línea común de dirección, no incitan a la motivación de los trabajadores ni existen metas convergentes. Existen dificultades en la comunicación y poca integración entre los miembros de la cooperativa, trayendo como consecuencia la tendencia a no trabajar en equipos, lo cual trae como consecuencia la presencia de resultados no efectivos desde el punto de vista organizacional.

2.3 Pregunta de investigación:

1. ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana?
2. ¿Qué acciones se pudieran tomar para mejorar el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana?

2.4 Resumen:

La presente investigación pretende evaluar el estado actual del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana, puesto que se han evidenciado problemas que afectan el clima organizacional. En tal sentido se debe identificar a grandes rasgos cuales son las variables que mayor incidencia tienen en la cooperativa y por ende afectan el clima organización.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

El clima organizacional, nombrado en diversas bibliografías como clima laboral, ambiente organizacional o laboral, es un tema de marcada importancia para todas las organizaciones que en un entorno tan turbulento y competitivo encaminan esfuerzos por aumentar su productividad y optimizar el servicio que ofrecen. Los factores fundamentales o decisivos que puedan estar incidiendo de manera significativa en el ambiente laboral de una organización, pueden ser detectados a través de los estudios del clima organizacional.

Los psicólogos fueron los primeros en dedicar estudios en esta rama, con el objetivo de valorar los procesos industriales en las organizaciones. Esencialmente ocuparon esfuerzos en diversos problemas como cansancio, aburrimiento y la monotonía entre otros factores afines a las condiciones de trabajo. Actualmente han sido muchas las contribuciones de los estudios del tema, incluyendo factores como conocimientos, capacitación, percepciones del ambiente laboral, motivaciones, liderazgo efectivo, comunicación, participación, toma de decisiones, procesos de cambio, el clima y desarrollo organizacional, entre otros. (Yoder Navarro & Guillermo Hernández, 2012)

Existen antecedentes que definen el clima en trabajos realizados por Tolman en 1926 que buscaban explicar la conducta propositiva de los individuos sobre la base de mapas cognitivos individuales del ambiente donde este es abiertamente subjetivo. (Martínez, 2010)

Por otro lado se pronuncian estudios sobre clima (para profundizar en ese momento el "clima psicológico"), realizados por Kurt Lewin en la década de los años 30. El mismo acuñó el concepto de "atmósfera psicológica", que sería una realidad empírica y cuya existencia es demostrada de igual modo que todo hecho del mundo físico (medurable, modificable, entre otros). Así como estudios desarrollados junto a Leppitt y White durante el mismo periodo sobre los estilos de liderazgo grupal donde introducen nuevamente el

término clima como vínculo entre persona y ambiente. Estos trabajos se sitúan dentro del nuevo enfoque de las teorías organizacionales que resaltan la conducta de las personas en su ambiente de trabajo. (Yoder-Navarro & Guillermo Hernández, 2012)

Han sido diversas las definiciones que a lo largo de los años se le ha dado al término clima, utilizándose en ocasiones términos imprecisos y con un alcance ilimitado. A continuación se enuncian algunas definiciones ofrecidas por distintos autores en investigaciones realizadas, que ilustran cómo se ha ido desarrollando y formando el concepto de clima donde se resaltan características organizacionales, siendo determinantes los factores individuales, así como la interrelación entre las personas y la situación.

Sin embargo, Soria apunta que el clima es un recurso intangible, no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, impactado por casi todo lo que sucede dentro de la misma. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. (Soria Romo, 2008)

El clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En tal sentido, es válido señalar que este fija la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. (Yoder Navarro, 2013)

Han sido muchos los criterios, las dimensiones, variables e indicadores analizados en los estudios de este tema con el fin de caracterizar el clima. Muchos autores enfocan los estudios de clima desde las dimensiones; sin embargo, estas, para su evaluación, se deben operacionalizar en variables con independencia de ello.

En la presente investigación se utilizarán las siguientes variables para evaluar el clima organizacional desde las diferentes posiciones teóricas abordadas, tales como liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y participación.

Liderazgo: el liderazgo tiene una marcada influencia en cualquier proceso social, donde el líder pretende la intervención de manera voluntaria de los subalternos. En tal sentido Chiavenato enfatiza en el liderazgo como la “influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (Chiavenato, 2006)



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Motivación: La palabra motivación deriva del latín motivos, que significa causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Woolfolk, 2010).

Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo tiene la característica de integrar a través de la unión, todas las funciones y acciones a acometer por las diferentes personas que lo integran, desarrolladas de forma coordinada. Demanda responsabilidades compartidas y el seguimiento de un objetivo común por parte de todos sus miembros. (Yoder Navarro & Guillermo Hernández, 2012)

Comunicación: La comunicación se establece entre dos o más personas y se puede percibir en diferentes métodos expresivos que se han desarrollado con el paso de los años. Como parte de este proceso se tiene presente la transmisión y recepción de ideas, mensajes e información y se observan distintos tipos como verbal, auditiva, escrita y visual a través de señales.

Según Puentes, considera que la comunicación es un proceso de interacción entre dos o más sujetos, a través del cual se produce el intercambio de ideas, puntos de vista, opiniones, informaciones y también valoraciones, sentimientos, estados de ánimo, actitudes y valores. La misma posee un carácter histórico social e individual, ambas sujetas a actividades y se regulan mutuamente. (Puentes Puentes, 2008)

Participación: La Real Academia de la Lengua Española refiere que la participación como definición, es la acción y efecto de participar, tomar parte de algo. (RAE, 2016)

Un gran reto para todas las organizaciones es pensar en cómo hacer para que sus miembros se sientan partícipes de todos los procesos, pues "la participación consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales". (Martínez, 2010)

Las variables antes mencionadas tienen una relación directa con el clima organizacional, pues este consiste en hacer referencia al contexto de la situación interna que se percibe en

una organización, influyendo lógicamente sus propias cualidades, relaciones y procesos de toma de decisiones. Todo factor tanto objetivo como subjetivo de una entidad, tiene una marcada influencia en las condiciones laborales, estructuras organizacionales, formas y estilos de dirección, relaciones interpersonales, procesos de comunicación, así como el estímulo por el fruto del trabajo.

2.6 Hipótesis: no aplica.

2.7 Objetivo general:

Evaluar el estado actual del clima organizacional y realizar un plan de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana.

2.8 Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana.
2. Elaborar una propuesta de plan de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana.

2.9 Metodología:

En la presente investigación tendrá un enfoque mixto; pues implica la combinación de los métodos tanto cualitativos como cuantitativos. El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación y el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

El enfoque cualitativo tiene como fin la descripción de los referentes teóricos sobre el clima organizacional y las variables que inciden en este, siendo el fenómeno objeto de estudio, específicamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana. Mientras que el enfoque cuantitativo se pone en práctica con la utilización de métodos y técnicas para cuantificar los resultados obtenidos.



Para el desarrollo del presente trabajo se utilizarán diferentes métodos y técnicas de investigación los cuales se señalan a continuación:

Del nivel teórico:

- **Histórico-lógico:** su utilización permite conocer los antecedentes y los elementos de la investigación referidos al clima organizacional y la determinación de las tendencias actuales sobre la temática que se estudia.
- **Análisis y Síntesis:** su uso en la investigación permitirá relacionar los aspectos conceptuales y el procesamiento de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados en correspondencia con el objetivo previsto. Su aplicación propiciará efectuar un análisis detallado de la situación de la cooperativa, para después realizar una síntesis y poder establecer conclusiones.
- **Inducción y deducción:** para evaluar la situación existente en torno a las particularidades del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana y el análisis general de su comportamiento.

Del nivel empírico:

- **Encuesta:** Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa, de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. También es preciso delimitar el tamaño de la muestra y el procedimiento de elección de los elementos componentes. (Trespalacios Gutiérrez, Vázquez Casielles, & Bello Acebrón, 2005).

Un investigador reconocido mundialmente por sus trabajos en la rama de la psicología organizacional fue Rensis Likert (1903-1981). El mismo abordó en su propia teoría del Clima Organizacional.

Generalmente, las investigaciones que evalúan actitudes, percepciones y opiniones, suelen utilizar la escala de Likert en sus cuestionarios desarrollada en 1932. La misma ha tenido una gran asimilación por su rápida y sencilla aplicación. Ha alcanzado un lugar cimerio en la preferencia de casi todos los investigadores.

En esta investigación se utiliza la encuesta diseñada según la escala de Likert con una puntuación del 1 al 5, con afirmaciones ordenadas por cada una de las variables analizadas. Según la elección del encuestado, la respuesta se coloca en la columna que corresponda.

En dicha investigación se utilizará como referente el instrumento propuesto por (Yoder Navarro & Guillermo Hernández, 2012), el cual será adecuado a los intereses de la presente investigación.

Métodos estadísticos matemático:

- **Estadística descriptiva:** para el procesamiento de la información mediante el cálculo de la media ponderada y para asignar valores a los indicadores y variables.

2.10 Alcances y resultados esperados:

Al concluir esta investigación se espera obtener como resultado un plan de acciones que potencie de manera satisfactoria el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana con el propósito de lograr metas convergentes que guíen a la cooperativa al logro y satisfacción laboral de sus trabajadores. El uso de métodos y técnicas permitirán un acercamiento más profundo de la realidad por la que transita hoy la empresa objeto de análisis.

2.11 Supuestos y riesgos:

Toda investigación está sujeta a riesgos derivados de la fiabilidad de la información obtenida mediante la aplicación de métodos y técnicas. En ocasiones los individuos que integran la muestra omiten información por miedo, desconfianza, entre otros factores que pueden atenuar la investigación. Incluso, las empresas tienen políticas de privacidad que imposibilitan la obtención de la totalidad de la información.

2.12 Presupuesto:

Rubro -- Denominación	Valor Total (USD)	Justificación
Suministros y Materiales	60,00	Trámites y desarrollo del tema de investigación, materiales de oficina, impresiones, entre otras.



Movilidad	50,00	Para trasporte por cuestiones de trámites.
Viáticos	40,00	Alimentación en horario de trámites y gestiones.
Conectividad	60,00	Comunicación vía telefónica e internet.
Accesorios tecnológicos	20,00	Memoria Flash y CD.
Imprevistos	100,00	Por gastos no contemplados.
TOTAL	330,00	

2.13 Financiamiento: Fondos propios

2.14 Esquema tentativo

Introducción

Capítulo I: La Institución.

- 1.1 Caracterización de la institución
- 1.2 Reseña histórica
- 1.3 Misión y visión institucional
- 1.4 Productos y servicios
- 1.5 Estructura Organizacional
- 1.6 Funciones específicas por áreas
- 1.7 Análisis de la Cultura Organizacional de la Cooperativa de ahorro y Crédito Santa Ana

Capítulo II: Marco teórico.

- 2.1 Antecedentes históricos en el estudio de clima organizacional
- 2.2 Teorías del clima organizacional
- 2.3 Dimensiones, variables e indicadores que influyen en el clima organizacional
- 2.4 Importancia del estudio de clima organizacional

Capítulo III: Marco metodológico

- 3.1 Identificación de la población y selección de la muestra
- 3.2 Selección del instrumento
 - 3.2.1 Encuesta
- 3.3 Análisis e interpretación de los resultados

3.4 Evaluación general del clima organizacional a través de las variables analizadas

Capítulo IV: Plan de mejora del clima organizacional

4.1 Propuesta de un plan de mejora.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Referencias bibliográficas.

Anexos.

2.15 Cronograma

Objetivos Específicos	Actividad	Resultados Esperados	Tiempo (semanas)
1. Estudiar los Antecedentes del Clima Organizacional.	Teorías del Clima Organizacional	Obtener más información para el estudio de Clima Organizacional	2 semanas
2. Caracterizar el estado actual del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana.	2.1. Caracterizar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana.	Obtener información de la cooperativa para conocer sus características y funciones.	2 semanas
	2.2. Aplicar instrumentos	Obtener la información necesaria para procesar los resultados.	4 semanas
	2.3. Interpretar de los resultados.	Conocer el estado actual del clima organizacional en la cooperativa.	3 semanas
3. Elaborar una propuesta de plan de mejora para potenciar el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana	3.1 Proponer un plan de mejora.	Potenciar el clima organizacional en la cooperativa.	2 semanas
TOTAL			13 semanas



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.16 Referencias: Normas APA

Albert, M. (2007). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill-Interamericana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Martínez, A. (2010). *Estudio del clima organizacional en una empresa del sistema MITRANS*. La Habana.

Puentes Puentes, U. (2008). *Estrategia Pedagógica para contribuir al desarrollo de la función afectiva de la comunicación educativa entre profesores generales integrales (licenciados) y alumnos en la secundaria básica*. Pinar del Río.

RAE. (2016). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*.

Soria Romo, R. (2008). *Eumed.net. Enciclopedia virtual*. Recuperado el 3 de abril de 2016, de Eumed.net. Enciclopedia virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/EI%20clima%20laboral.htm>

Trespalacios Gutiérrez, J. A., Vázquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Woolfolk, A. (2010). *Psicología Educativa*. México: Pearson-Educación.

Yoder Navarro, Y. (2013). *Evaluación del clima organizacional en el Centro de Informática Médica (CESIM) de la facultad 7 de la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI)*. La Habana.

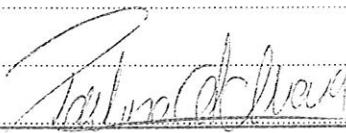
Yoder Navarro, Y., & Guillermo Hernández, G. (2012). Propuesta de variables para valorar el Clima Organizacional en el Centro de Informática Médica (CESIM) de la Facultad 7 de la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI). *Serie Científica de la universidad de las Ciencias Informáticas*.

2.17 Firmas de responsabilidad del Alumno

✓

Zoila Marieta Mancheno Samaniego

2.18 Firma de responsabilidad de la Tutora



Lic. Maria Paulina Cueva Espinoza

2.20 Fecha de entrega:

Lunes, 30 de mayo de 2016.