



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la

Administración

Escuela de Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
APLICADO A LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO-
CUENCA**

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

Autoras:

Paola Carolina Espejo Espejo

Jenny Patricia González Albarracín

Director:

Mgt. Carlos Esteban González Proaño

Cuenca – Ecuador

2019

DEDICATORIA

Yo, Paola dedico mi tesis a mi hija quien ha sido
mi motor para acabar mis estudios.

A mis padres, quienes han sido mi apoyo
durante toda mi carrera.

A mi hermano, quien a pesar de todo me motivó
para cumplir con mi meta.

A mi enamorado, quien ha estado
motivándome durante la carrera.

DEDICATORIA

Yo, Jenny dedico el presente trabajo a
mis padres, los cuales me brindaron su
apoyo y paciencia todo este tiempo.

A mis hermanos, que siempre me impulsaron y
motivaron para que cumpliera con mis metas.

A mis amigas, que estuvieron siempre junto
a mí en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Yo, Paola agradezco en primer lugar a Dios
ya que con Él todo es posible.

A mi director de tesis Mst. Carlos González,
por su paciencia y ayuda para la realización
de este trabajo.

A la Ing. Andrea Freire, quien nos brindó
ayuda para este trabajo.

A mis padres y hermano, por su paciencia y constante
motivación para la realización de la tesis.

A mis profesores, quienes impartieron todos sus conocimientos,
por lo que fue de gran ayuda.

A la Cooperativa Jardín Azuayo, que nos abrió
las puertas para aplicar nuestra tesis, y a su personal,
quienes nos brindaron tiempo para la realización del cuestionario.

AGRADECIMIENTO

Yo, Jenny agradezco a Dios por brindarme la salud y vida para terminar con la carrera.

Esta tesis la pude realizar gracias al apoyo de la Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias de la Administración.

Por lo cual agradezco:

A mi tutor de tesis el Master Carlos González, quien, con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha sido un eje importante en la culminación de esta investigación.

A mis padres y hermanos, que siempre me impulsaron para que pueda culminar mis estudios.

Al personal de la Cooperativa Jardín Azuayo, por colaborar y facilitar la información requerida para realizar esta investigación.

A los maestros, por su vocación, conocimientos y ayuda brindada.

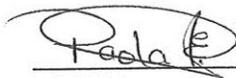
RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad analizar el clima organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo-Cuenca, ya que este tema influye en el crecimiento de toda empresa; se investigaron los factores que deben considerarse para tener un adecuado clima organizacional según el test de Litwin & Stringer con el propósito de conocer cómo se encontraba el ambiente laboral dentro de la cooperativa, adquiriendo información de encuestas y revisiones literarias. La investigación se aplicó a 32 trabajadores; existieron algunas dimensiones con resultados favorables y otras desfavorables, razón por la cual se elaboró un plan de fortalecimiento o mejora según el caso.

Palabras claves: clima organizacional, cooperativa, test, dimensiones, plan de acción.



Mgt. Carlos Esteban González Proaño



Paola Carolina Espejo Espejo

Cel.: 0985323452

Correo: caro-espejo1996@outlook.es



Jenny Patricia González Albarracín

Cel.: 0995275809

Correo: jhennypga@hotmail.com

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the workplace environment of Jardín Azuayo-Cuenca Credit Union, considering this is an important aspect for the development of a company. The factors which need to be considered to get an adequate workplace environment were investigated according to Litwin & Stringer's test, in order to get to know the current situation of the work environment in this Credit Union. Information was gathered through surveys and literature reviews. 32 workers were researched. Some dimensions showed favorable results while others showed unfavorable results, this being the reason that a strengthening or improvement plan was proposed for each case.

Key words: workplace environment, Credit Union, test, dimensions, action plan

Carlos Esteban González Proaño

Paola Carolina Espejo Espejo
Cell phone: 0985323452
E-mail: caro-espejo1996@outlook.es

Jenny Patricia González Albarracín
Cell phone: 0995275809
E-mail: jhennypga@hotmail.com

Magdalena PROAÑO
AZUAYO
Dpto. Idiomas

Translated by,

Rafael Argudo

Rafael Argudo V.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA | I |
| AGRADECIMIENTO | III |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | VII |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | IX |
| ÍNDICE DE TABLAS | IX |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | IX |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 | 2 |
| ANTECEDENTES | 2 |
| 1.1. Reseña Histórica | 2 |
| 1.2. Filosofía Corporativa | 3 |
| 1.3. Misión Institucional | 3 |
| 1.4. Visión 2023 | 3 |
| 1.5. Valores que nos orientan: | 3 |
| 1.6. Políticas | 5 |
| 1.7. Actores claves de Jardín Azuayo | 6 |
| 1.8. Objetivos Estratégicos 2019 – 2023 | 7 |
| 1.9. Estructura Organizacional | 8 |
| 1.9.1. Organigrama | 8 |
| CAPÍTULO 2 | 10 |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | 10 |
| 2.1. Definición del clima organizacional | 10 |
| 2.2. Importancia del clima organizacional | 11 |
| 2.3. Dimensiones del clima organizacional | 13 |
| CAPÍTULO 3 | 20 |
| METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 20 |

| | |
|--|----|
| 3.1. Cuestionario de Clima Organizacional | 20 |
| 3.2. Calificación e interpretación de resultados | 22 |
| 3.3. Procedimiento de Corrección..... | 23 |
| 3.4. Aplicación de las Encuestas..... | 24 |
| 3.5. Análisis de los Resultados | 25 |
| 3.5.1. Dimensión Estructura | 25 |
| 3.5.2. Dimensión Responsabilidad | 27 |
| 3.5.3. Dimensión Recompensa | 29 |
| 3.5.4. Dimensión Desafío o Riesgo | 31 |
| 3.5.5. Dimensión Relación-Calor | 33 |
| 3.5.6. Dimensión Estándares de Desempeño | 35 |
| 3.5.7. Dimensión Apoyo-Cooperación..... | 37 |
| 3.5.8. Dimensión Conflicto | 39 |
| 3.5.9. Dimensión Identidad | 41 |
| 3.5.10. Análisis Global de las Dimensiones | 43 |
| CAPÍTULO 4..... | 45 |
| PLAN DE FORTALECIMIENTO O MEJORA | 45 |
| 4.1. Elaboración de la propuesta del plan de fortalecimiento o mejora..... | 46 |
| CONCLUSIONES | 52 |
| RECOMENDACIONES..... | 53 |
| BIBLIOGRAFÍA | 54 |
| ANEXOS | 56 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|---|
| Ilustración 1: Organigrama general de la Cooperativa Jardín Azuayo | 9 |
|--|---|

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Dimensiones del clima organizacional según varios autores a través del tiempo | 14 |
| Tabla 2: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estructura | 25 |
| Tabla 3: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Responsabilidad | 27 |
| Tabla 4: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Recompensa | 29 |
| Tabla 5: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Desafío o Riesgo | 31 |
| Tabla 6: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Relación-Calor | 33 |
| Tabla 7: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estándares de Desempeño | 35 |
| Tabla 8: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Apoyo-Cooperación..... | 37 |
| Tabla 9: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Conflicto | 39 |
| Tabla 10: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Identidad | 41 |
| Tabla 11: Promedio Global de las Dimensiones | 43 |
| Tabla 12: Plan de Fortalecimiento o Mejora..... | 46 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estructura | 26 |
| Gráfico 2: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Responsabilidad | 28 |
| Gráfico 3: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Recompensa | 30 |
| Gráfico 4: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Desafío o Riesgo | 32 |
| Gráfico 5: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Relación-Calor | 34 |
| Gráfico 6: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estándares de Desempeño | 36 |
| Gráfico 7: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Apoyo-Cooperación..... | 38 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 8: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Conflicto | 40 |
| Gráfico 9: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Identidad | 42 |
| Gráfico 10: Promedio Global de las Dimensiones | 44 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1: Cuestionario de Litwin & Stringer | 57 |
|--|----|

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es importante para las organizaciones debido a que el contar con un adecuado ambiente incentiva a que los colaboradores se sientan satisfechos y comprometidos con la organización.

El brindar un ambiente laboral positivo, en el que exista la adecuada motivación, confianza, liderazgo, compromiso y apoyo a cada uno de los colaboradores de la organización, es importante debido a que pueden realizar sus actividades de manera eficaz y eficiente. Además, el contar con una buena relación entre jefes y trabajadores es primordial para el éxito de las organizaciones, debido a que los colaboradores se van a sentir orgullosos de pertenecer a dicha organización creando una ventaja competitiva.

En conclusión, toda organización debería realizar un diagnóstico de clima organizacional para conocer las falencias y virtudes que posee, con la finalidad de mejorar o fortalecer las mismas, además de buscar su bienestar y crecimiento.

En el Capítulo 1 del presente trabajo se presenta información de la Cooperativa como: reseña histórica, filosofía corporativa, actores claves, objetivos estratégicos y estructura organizacional de la institución.

En el Capítulo 2 se presenta un marco teórico del clima organizacional, en el que se destacan los siguientes puntos: definición, importancia y dimensiones del clima organizacional.

En el Capítulo 3 se presenta la metodología y resultados de la investigación, detallando lo siguiente: cuestionario de clima organizacional, calificación e interpretación de resultados, procedimiento de corrección y aplicación de las encuestas.

En el Capítulo 4 se presenta el Plan de Fortalecimiento o Mejora dando una breve introducción al plan y la elaboración del mismo.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1. Reseña Histórica

La Cooperativa Jardín Azuayo nace a partir de la crisis creada por el desastre de La Josefina en el año 1993 en el cantón Paute; lo cual impulsó a crear varias organizaciones comunitarias entre las cuales se encuentra COOPARTE, RED DE MUJERES entre otros y en la cual da sus inicios la Cooperativa de Servicios Jardín Azuayo que oficialmente se constituye un 27 de mayo de 1996, formada con el aporte de capital de 120 socios, la cual nace con la esperanza de apoyar los emprendimientos de sus socios en las distintas comunidades.

En la actualidad la cooperativa se encuentra distribuida en siete provincias del centro y sur del país, cuenta con 39 agencias con mayor número en la provincia del Azuay y más de 30.000 socios. Se encuentra en segundo lugar dentro del ranking de las cooperativas más grandes del Ecuador con \$864.032.859 en activos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una sociedad de personas, grande, fuerte, sólida y solvente, su actividad se enfoca al sector financiero, creada con el capital de los socios, sin fines de lucro, regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y que cuenta con un seguro de depósito denominado COSEDE.

Ofrece servicios financieros eficientes y de calidad que apoyan al crecimiento de los socios y localidades mediante créditos de consumo, microcréditos emergentes, que son financiados en mayor parte por los ahorros de los socios; también presta los servicios de ahorros, tarjetas de débito, servicios web, asesoría al migrante, pago de servicios básicos, etc.

Se caracteriza por realizar asambleas generales con todos sus socios para conocer cuál es su opinión sobre el desarrollo de la cooperativa y obtener críticas constructivas para el desarrollo de los nuevos planes estratégicos. Cuenta también con planes de formación y educación entre los cuales se puede mencionar educación financiera, buen vivir, cooperativismo, etc., en los cuales participan socios, directivos y empleados.

Información obtenida de las páginas:

<https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/nuestros-videos>

<https://www.coopjep.fin.ec/la-jep/crecimiento/ranking-cooperativo>

1.2. Filosofía Corporativa

En el marco del proceso de gestión de la Cooperativa, la planificación constituye un instrumento de alineamiento institucional clave, que permite acordar participativamente una misión, visión, objetivos y estrategias, que serán la guía de las acciones a desarrollar en los próximos años. A continuación, se detalla la misión, visión, valores, políticas y objetivos estratégicos.

1.3. Misión Institucional

Somos una sociedad cooperativa segura, participativa e incluyente. Contribuimos a mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través de servicios financieros y educación cooperativa, con calidad y cercanía, convencidos que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria.

1.4. Visión 2023

En el 2023, Jardín Azuayo es un espacio de vivencia del Cooperativismo y fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria.

1.5. Valores que nos orientan:

Solidaridad

Es la colaboración que se brinda para que se pueda ejecutar una acción. Es ayudar a los demás sin intención de recibir nada a cambio. Es el apoyo, respaldo, protección, que

cuando persigue una causa justa cambia el mundo, lo hace más solidario y cooperante. Es el valor que permite priorizar el bien o el interés común por sobre el interés particular.

Apoyo Mutuo

Es una actitud desprendida, que no busca beneficios personales, nace del corazón. Es la reciprocidad que conlleva un beneficio mutuo, un compromiso social, es la unión de esfuerzos, trabajo en equipo.

Transparencia

Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la Cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento. Actuar con ética.

Compromiso

Es una decisión voluntaria de apropiarnos, de empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y de la comunidad.

Honestidad

Es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a los principios morales, a las buenas costumbres, y a los bienes ajenos.

Fidelidad

Es la capacidad de no engañar, de ser leal, de no traicionar los principios, los valores y las actitudes cooperativistas, que nos permite identificarnos y comprometernos con una sociedad más cooperante.

Respeto a la Naturaleza

Es tener conciencia y decisión del cuidado del medio ambiente. Es convivir en armonía con la naturaleza, en donde el ser humano se integra como un miembro más, en la búsqueda constante del Buen Vivir.

Integridad

Es la coherencia de lo que decimos con lo que hacemos en todo momento y en todo espacio, sea laboral, social y familiar, en base a los valores y principios cooperativos. Reflejar pasión en lo que hacemos.

Confianza

Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los socios y comunidad han depositado en la Cooperativa.

Responsabilidad

Actuar de acuerdo con los principios éticos, incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas en conformidad a los valores y principios, código de ética y políticas establecidas en la Cooperativa.

Democracia

Es un sistema de gobierno que reconoce al ser humano y le da responsabilidad para que la toma de decisiones responda a la voluntad y necesidad de la colectividad. Es una práctica dentro de la Cooperativa con el fin de asegurar una gestión participativa de todos.

1.6. Políticas

- **Educación:** La Cooperativa ejecutará educación cooperativa permanente para fortalecer su memoria histórica e identidad a lo largo de las distintas generaciones, con cobertura hacia la comunidad.
- **Inclusión:** La Cooperativa generará acciones eficaces para garantizar la inclusión financiera, social y económica de sus socios.
- **Desconcentración y Participación:** La Cooperativa mantendrá amplios espacios de participación y evaluación en las elecciones, en la rendición oportuna de

cuentas, en la toma de decisiones estratégicas; construidas con la intervención local de sus socios, gobierno y administración desconcentrada.

- **Uso responsable de los Recursos:** La Cooperativa garantizará el uso eficiente y eficaz de sus recursos, minimizando el impacto al ambiente.
- **Seguridad Financiera:** Las decisiones de la Cooperativa garantizarán su solvencia, sostenibilidad, eficiencia e independencia financiera.
- **Comunicación:** La Cooperativa practicará una comunicación oportuna, incluyente y solidaria, que potencie la confianza y compromiso de socios, directivos, colaboradores y comunidad.
- **Igualdad de Oportunidades:** La Cooperativa impulsará, en igualdad de condiciones, el fortalecimiento de capacidades de sus socios, directivos y colaboradores, en función de sus derechos y obligaciones.

1.7. Actores claves de Jardín Azuayo

Los actores claves en la gestión de la Cooperativa están ubicados en las zonas rurales y urbanas, que conforman las diferentes unidades productivas y organizaciones vinculadas a la economía popular y solidaria:

- Familias
- Unidades Productivas
- Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria
- Jóvenes
- Jubilados
- Unidades Educativas
- Migrantes
- Empleados públicos o privados
- Comerciantes

1.8. Objetivos Estratégicos 2019 – 2023

Los objetivos estratégicos planteados por la Cooperativa, están organizados en base a siete ámbitos, los cuales se presentan a continuación:

Ámbito 1: Talento Humano:

- Satisfacción del talento humano

Ámbito 2: Educación

- Comunidad en aprendizaje cooperativo.

Ámbito 3: Gobernabilidad

- Fortalecimiento del gobierno cooperativo.

Ámbito 4: Gestión de Calidad

- Calidad.

Ámbito 5: Cercanía y Servicio

- Oportunidad, accesibilidad e innovación de servicios.

Ámbito 6: Sostenibilidad Financiera

- Sostenibilidad y eficiencia.

Ámbito 7: Economía Solidaria

- Impulso a la economía solidaria.

Información obtenida de la página:

<https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/resources/files/undefined-Plan%20Estrategico%202019%20-%202023.pdf>

1.9. Estructura Organizacional

1.9.1. Organigrama

La Cooperativa Jardín Azuayo utiliza este organigrama de tipo circular por su filosofía y su cultura, además el objetivo principal es satisfacer las diferentes necesidades de sus socios.

La cultura de la Cooperativa Jardín Azuayo se destaca en lo siguiente:

- El socio es el centro de la organización.
- El objetivo central de la Cooperativa es el buen vivir de los socios y sus comunidades, para ello presta servicios sociales y financieros.
- La Cooperativa no se orienta por la rentabilidad sino por la cobertura de costos.
- Es una sociedad de personas cuyo trabajo se basa en la confianza.
- La unidad de trabajo predominante es el equipo que es, en sí mismo, un elemento de integración.
- La Cooperativa busca de manera sostenida mejorar la eficiencia y calidad de los servicios y satisfacción de los socios.
- Las personas asumen responsabilidades completas, no sólo tareas.
- La Cooperativa promueve el desarrollo personal y profesional de quienes trabajan en ella.

Información tomada de la página:

[http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/363/File/pdfs/SUBSITIO%20FIDA/ENFOQUE S%20Y%20EXPERIENCIAS%20DEL%20DESARROLLO%20RURAL/Cooperativa%20Jardin%20Azuayo.pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/363/File/pdfs/SUBSITIO%20FIDA/ENFOQUE%20Y%20EXPERIENCIAS%20DEL%20DESARROLLO%20RURAL/Cooperativa%20Jardin%20Azuayo.pdf)

CAPÍTULO 2

CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Definición del clima organizacional

Según Caraveo (2004) existen diversas definiciones del clima organizacional, por tal motivo no se tiene una definición clara. La razón por la que no se tenga una definición clara es porque los diferentes autores han tomado en consideración muchos factores organizacionales objetivamente percibidos (políticas, estructura, etc.) y también factores subjetivos (sinceridad o apoyo).

Méndez Álvarez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología, por lo que el concepto de organización dentro de las teorías humanas relaciona al hombre en función de su trabajo y como parte de un sistema social, por lo tanto dicho autor define al clima organizacional como: “el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”. De acuerdo a la definición de este autor, el clima organizacional ocupa un lugar de vital importancia en la gestión de talento humano de cada una de las organizaciones ya que son objeto de estudio para el adecuado análisis.

De acuerdo con Chiavenato (2009) el clima organizacional puede influir en muchos aspectos organizacionales como el desempeño y la motivación de los trabajadores. En la actualidad el clima organizacional es analizado por cada una de las organizaciones, ya que depende de éste para que cada empresa u organización funcione adecuadamente, por tal motivo el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre el personal de la empresa u organización y por ende está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El clima organizacional específicamente se relaciona con los aspectos de la empresa, los cuales provocan diferentes tipos de motivación para el

personal de la misma. Cuando el clima organizacional es favorable, satisface las necesidades personales de los trabajadores y eleva la moral.

Según Robbins (2017) el ambiente o clima organizacional “es la educación organizacional positiva, que estudia la forma en que las organizaciones desarrollan fortalezas humanas, estimulan la vitalidad y la resiliencia, y desarrollan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de los estudios acerca del Comportamiento organizacional y la práctica gerencial han estado dirigidos a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados”. Según la definición el autor promueve a que se realice un análisis profundo sobre las el comportamiento organizacional para encontrar las fortalezas de los empleados y buscar la forma de como motivar y mejorar el clima laboral.

2.2. Importancia del clima organizacional

Chiavenato (2009) y Robbins (2009) indican que en cada una de las organizaciones es de vital importancia realizar un análisis del clima organizacional, debido a que la parte fundamental para que una empresa funcione son sus trabajadores.

Además, es importante tener un adecuado clima organizacional en las diferentes organizaciones con la finalidad de mejorar el compromiso y la confianza de los trabajadores y que estos puedan aportar más a la empresa.

Según Robbins (2009) algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo, en donde exista motivación, reconocimiento, confianza y preocupación por parte de los superiores, que los trabajadores puedan sentirse orgullosos de su puesto de trabajo, importantes y valiosos para la organización. En cada una de las organizaciones es de vital importancia realizar un análisis del clima organizacional debido a que es un aspecto fundamental para que una empresa funcione con sus trabajadores, por ello, los mismos deben estar motivados y recibir ciertas capacitaciones para que el personal labore satisfactoriamente y la empresa opere de una mejor manera, de tal forma que se den a conocer los problemas que cada uno de los trabajadores tenga y dar sus posibles soluciones.

La importancia del clima en las organizaciones, según Litwing & Stringer (1968) adaptado por Echezuria & Rivas (2001, citado por Marín 2003 & Rodríguez, 2010) radica en que existen factores que inciden en cada una de las organizaciones como son las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en cada una de ellas.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización; actualmente, se le da gran importancia al clima organizacional en las empresas pues constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los superiores una visión futura de la organización; además es un elemento de diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, por lo que permite identificar las necesidades reales de la organización en relación con un futuro deseado, para trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro de las organizaciones (Segredo,2013).

Para que una empresa pueda desarrollar un clima laboral sustentable este debe ser promovido y practicado desde los jefes, porque ellos son el reflejo ante todos los trabajadores. Se debe realizar un análisis de las distintas necesidades que tiene cada uno de los departamentos de la empresa y estudiar cuales son las que afectan al desenvolvimiento y facilitar las posibles soluciones; además se debe en primera instancia incentivar al cumplimiento de los valores como el respeto, el compañerismo, la honestidad, prudencia, la lealtad, etc.; también es importante considerar que debe existir una buena comunicación entre todos y de ser posible escuchar las sugerencias que tienen los trabajadores.

Ejecutar el cumplimiento de cada uno de los aspectos anteriores podrá facilitar a que se pueda propagar e implantar un clima laboral favorable para el crecimiento de la empresa.

En conclusión, si una empresa busca que el desempeño de sus trabajadores sea eficiente, debe entender que una parte fundamental para conseguir aquello depende de cómo se

siente el personal en su lugar de trabajo, considerando las interacciones del trabajador, con sus compañeros y sus jefes.

2.3. Dimensiones del clima organizacional

Según Sandoval y Caraveo (2004), “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” (p. 85). A partir de estas dimensiones pueden ser evaluados los trabajadores ya que estas influyen directamente en su comportamiento.

Méndez Álvarez (2006), expresa que “el nivel de presencia de una dimensión se conoce mediante la medición de las percepciones de los individuos, utilizando técnicas de investigación, como los cuestionarios”.

Diferentes autores resaltan algunas dimensiones a través del tiempo, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 1: Dimensiones del clima organizacional según varios autores a través del tiempo

| Año | Autor | Dimensiones |
|------------|-------------------------|---|
| 1965 | Forehand y Von Gilmer | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines |
| 1967 | Rensis Likert | <ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de la fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos o de las directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento |
| 1968 | Litwin y Stringer | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgos 5. Relaciones – calor 6. Apoyo y Calidez 7. Estándares de desempeño 8. Cooperación – apoyo 9. Conflicto 10. Identidad |
| 1969 | Friedlander y Margulies | <ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza |

| | | |
|------|-------------------|--|
| | | 8. Consideración |
| 1972 | Browsers y Taylor | <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a los cambios tecnológicos 2. Recursos humanos 3. Comunicación 4. Motivación 5. Toma de decisiones |
| 1975 | Gavin | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos |
| 1991 | Koys y Decosttis | <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Cohesión 3. Confianza 4. Presión 5. Apoyo 6. Reconocimiento 7. Equidad 8. Innovación |

| | | |
|------|--|---|
| 2000 | Goleman | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia de sí mismo 2. Autogestión 3. Conciencia social 4. Habilidades sociales |
| 2005 | Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson, Wallace | <ol style="list-style-type: none"> 1. Involucramiento 2. Autonomía 3. Soporte del supervisor 4. Preocupación por el bienestar del empleado 5. Desarrollo de habilidades 6. Esfuerzo 7. Reflexividad 8. Innovación y flexibilidad 9. Enfoque externo de la organización 10. Claridad de meta 11. Presión para producir 12. Calidad (en el trabajo y de la empresa) 13. Retroalimentación del desempeño <ol style="list-style-type: none"> 14. Eficiencia 15. Formalización 16. Tradición 17. Afecto hacia los empleados 18. Satisfacción general hacia el trabajo 19. Dedicación en el trabajo |
| 2006 | Hernández Sampieri | <ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción de la dirección – gerencia 2. Cooperación – trabajo en equipo 3. Percepción sobre el desempeño – resultados – calidad 4. Recompensas 5. Autonomía 6. Estructura 7. Innovación 8. Comunicación 9. Motivación |

Fuente: Recopilación bibliográfica, Sandoval Caraveo (2004); Méndez Álvarez (2006), Hernández Sampieri (2012) y Ramos Moreno (2012).

En la tabla anterior se presentan las dimensiones de clima organizacional planteadas por diferentes autores; entre los aspectos que se destacan en las diferentes teorías tenemos la estructura organizativa, apoyo, toma de decisiones, motivación, recompensa, liderazgo; de las cuales hemos realizado un análisis de las dimensiones más destacadas a continuación:

Estructura organizativa: es la base para el cumplimiento de los objetivos de en una empresa, esta se estructura desde el orden jerárquico más alto y se va creando cada una de sus áreas según el tipo de necesidad que se presente entre ellas: (financieras, técnicas, sociales, de recursos humanos, etc.); contiene reglamentos que tienen que ser cumplidos por sus trabajadores dependiendo la labor que cada uno desempeñe. También se debe tener presente que en esta existen redes de comunicación las cuales pueden dividirse en estructura funcional o de actividades, estructura de autoridad y estructura de decisión.

La importancia de tener una estructura organizativa bien constituida facilitará a la empresa satisfacer sus necesidades, cumplir sus objetivos teniendo orden en sus actividades, sus procesos y el buen funcionamiento dentro de la misma.

Apoyo: Es un factor primordial dentro de toda empresa para el cumplimiento de los objetivos ya que todo trabajador tiene que estar comprometido tanto con la empresa como con la actividad que realiza para poder ser eficiente y eficaz en sus funciones; cuando existe un ambiente de apoyo de parte de los jefes a sus trabajadores, estos promoverán al crecimiento tanto profesional y personal de los mismos, por lo contrario si existe apoyo por parte del trabajador, este ayudará al crecimiento corporativo y fortalecimiento de la empresa. Es importante que exista apoyo entre las partes para que la empresa pueda crecer y poseer buenas relaciones personales con sus trabajadores.

Toma de decisiones: Es una alternativa con la que cuentan los trabajadores, esta puede utilizarse dependiendo de su nivel jerárquico, del nivel de conflicto, de la posible solución que se pueda dar a un problema o situación, etc., dentro de la empresa. Es importante considerar que una decisión puede ser tomada de forma personal o grupal, según la situación que se esté pretendiendo resolver en la empresa, además esta puede

afectar positiva o negativamente al cumplimiento de objetivos del personal, departamento o la empresa.

Motivación: Se considera que va de la mano con el clima laboral, el factor motivacional puede afectar en muchos casos en las capacidades que tiene todo empleado para desarrollar sus actividades dentro la empresa. Desde hace mucho tiempo se consideraba que el factor económico era el más importante factor motivacional; pero en la actualidad y después de varios estudios se ha considerado que existen varios factores como lo son: beneficios sociales, ambiente, realización personal, promociones de puesto, capacitaciones, etc.; los anteriormente mencionados son factores que debe tomar en cuenta la empresa para implementar un adecuado clima laboral. Tener un fuerte y eficiente sistema motivacional ayudará a que las empresas cuenten con trabajadores productivos, felices, comprometidos que siempre apoyen al crecimiento institucional.

Recompensa: Es el incentivo que recibe el trabajador a cambio de la actividad realizada, en ocasiones es considerado insuficiente porque no se les reconoce horas extras o suplementarias; además existen actividades que requieren de un mayor nivel intelectual o hasta cumplir con actividades físicas que no se contemplaron dentro del contrato de trabajo.

Por eso es importante realizar un análisis minucioso de la actividad que realizan los trabajadores para saber si el estipendio otorgado es satisfactorio; pero también se debería socializar con los trabajadores sobre que recompensas quisieran recibir adicionalmente como: reconocimientos, mayor confianza, bonificaciones, promociones, etc; esto otorgará hacia los jefes confianza, seguridad, desempeño satisfactorio y crecimiento institucional

Liderazgo: Es un factor principal del clima laboral y por ende este influirá en la conducta de los trabajadores; se debe tomar en cuenta que los jefes son el ejemplo a seguir para los mismos; los jefes deben demostrar experiencia, dirección, confianza, etc., en las actividades cotidianas dentro de la cooperativa, para poder guiar a sus trabajadores.

Dependiendo del tamaño de la empresa un buen líder deberá delegar liderazgo a sus subordinados para poder controlar y coordinar las actividades, con lo cual podrá obtener información continua del funcionamiento de toda la empresa para así poder tomar decisiones inmediatas si surgieran problemas.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y RESULTADOS

3.1. Cuestionario de Clima Organizacional

El cuestionario de clima organizacional de Litwin & Stringer fue aplicado a los 32 empleados de la Cooperativa Jardín Azuayo-Cuenca.

Se eligió este cuestionario, ya que fue planeado para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo, del clima organizacional sobre la motivación, la conducta de los miembros de la organización, obtener una “visión dinámica de ciertos procesos organizacionales; siendo una herramienta consistente y eficaz”. (Contreras & Matheson, 1984, citados por Iglesias & Torres, 2019)

Además, Contreras & Matheson (1984, citados por Iglesias & Torres 2019) mencionan que el cuestionario se adapta a las necesidades de cada organización; se puede aplicar en cualquier tipo de empresa y a sus diferentes niveles jerárquicos, ya que no necesita datos complejos; en el proceso de recolectar información para nuestro estudio se pudo observar que posee las dimensiones que más repiten otros autores (Tabla N°1).

Se ha optado por el Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer (1968, citados por Echezuria & Rivas 2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010), el cual consta de las siguientes dimensiones:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío o Riesgo
- Relación-Calor
- Apoyo – Cooperación

- Estándares de desempeño
- Conflicto
- Identidad

A continuación, se detalla las definiciones de cada una de las dimensiones, dadas por los autores de la prueba:

Estructura: Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.

Responsabilidad: Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.

Recompensa: Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

Desafío o Riesgo: Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia; aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.

Relación-Calor: Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda, donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.

Apoyo-Cooperación: Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el empleado, establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

Estándares de desempeño: Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.

Conflicto: Percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.

Identidad: Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.2. Calificación e interpretación de resultados

El Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer se encuentra estructurado por 53 preguntas, ante cada una de las cuales se presenta una escala de tipo Likert con las siguientes opciones de respuesta:

- Muy de acuerdo (4)
- De acuerdo (3)
- En desacuerdo (2)
- Muy en desacuerdo (1)

3.3. Procedimiento de Corrección

OCQ Litwin y Stringer

- a) A cada uno de los ítems se le asigna un puntaje según la alternativa de respuesta elegida.
- b) Sumar las puntuaciones otorgadas a cada uno de los ítems correspondientes a una dimensión y dividir para el número de ítems, para obtener la puntuación promedio de la dimensión.
- c) Se deberá repetir el paso anterior para el cálculo de las restantes dimensiones.
- d) Se repetirán los pasos anteriores con todos los encuestados a los que se les aplicó el cuestionario, para de esta manera obtener un promedio de toda la organización.
- e) Se examinarán los resultados obtenidos en cada dimensión, para asignarles un grado favorable o desfavorable.
- f) Otras valoraciones:

Menos de 2.49 = muy desfavorable

2.5 a 2.99 = desfavorable

3.0 a 3.59 = favorable

3.6 a 4.0 = muy favorable

3.4. Aplicación de las Encuestas

La aplicación del cuestionario se realizó mediante una reunión de equipo, en donde se realizó una breve presentación sobre el clima organizacional y también se indicó el porqué de la aplicación del cuestionario; además se les pidió que respondan las diferentes preguntas con toda la honestidad posible, ya que servirán para plantear alternativas que busquen el bienestar de todos los colaboradores de la organización.

El cuestionario fue aplicado de forma individual y se dio un tiempo de 15 a 20 minutos para que cada integrante de la organización culmine dicho cuestionario. En el día de la reunión se aplicaron 27 de las 32 encuestas aplicadas, sin embargo, en posteriores días nos entregaron las 5 encuestas restantes, debido a que ciertos colaboradores tenían permisos.

3.5. Análisis de los Resultados

3.5.1. Dimensión Estructura

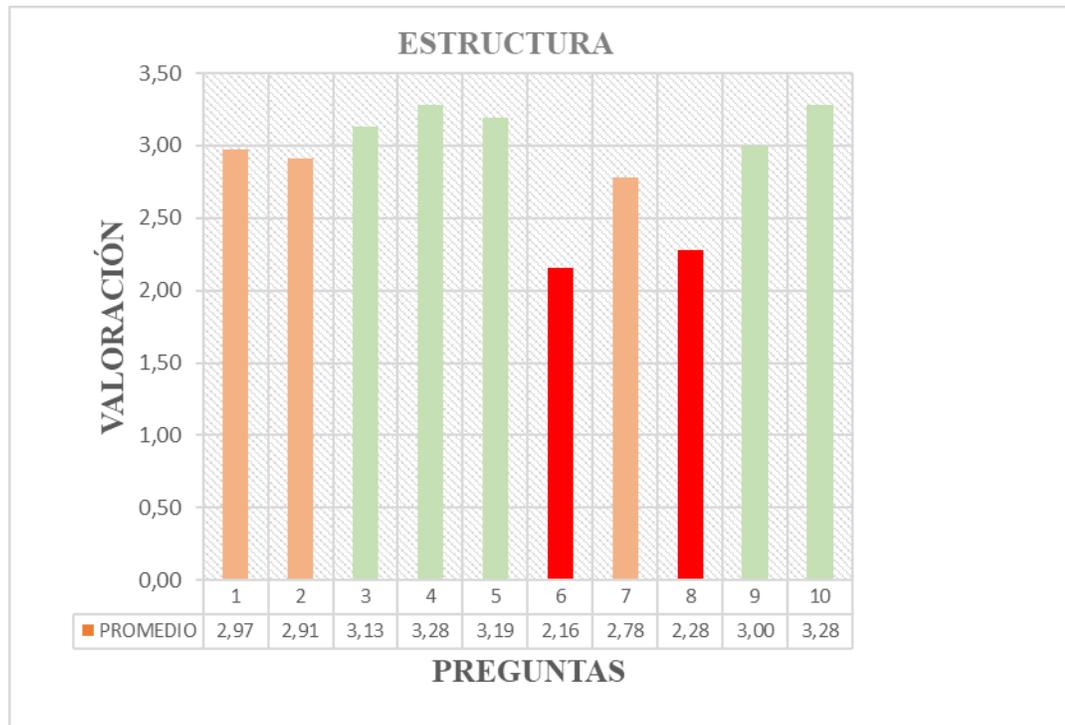
Los resultados de la dimensión Estructura son los siguientes:

Tabla 2: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estructura

| No. | PREGUNTA | PUNTUACIÓN PROMEDIO | INTERPRETACIÓN |
|-----|---|---------------------|---------------------|
| 1 | En esta organización las tareas están claramente definidas. | 2,97 | DESFAVORABLE |
| 2 | En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas. | 2,91 | DESFAVORABLE |
| 3 | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones. | 3,13 | FAVORABLE |
| 4 | Conozco claramente las políticas de esta organización. | 3,28 | FAVORABLE |
| 5 | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización. | 3,19 | FAVORABLE |
| 6 | En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas. | 2,16 | MUY DESFAVORABLE |
| 7 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta). | 2,78 | DESFAVORABLE |
| 8 | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. | 2,28 | MUY DESFAVORABLE |
| 9 | En esta organización se tiene claro a quien reportar. | 3,00 | FAVORABLE |
| 10 | Nuestros líderes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. | 3,28 | FAVORABLE |
| | | 2,90 | DESFAVORABLE |

Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

Gráfico 1: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estructura



Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

De acuerdo con el Gráfico No. 1 se destaca que la mayor valoración obtenida es de 3,28 en las preguntas 4 y 10 lo que es favorable, en la pregunta 6 se indica sobre el conocimiento de las políticas que tienen los colaboradores de la Cooperativa y la pregunta 10 se refiere a que los líderes tienen interés para el cumplimiento de las normas, métodos, etc; y la menor valoración es de 2,16 en la pregunta 6 que es muy desfavorable, refiriéndose a que en la institución se tienen que seguir muchos trámites para la realización de actividades.

3.5.2. Dimensión Responsabilidad

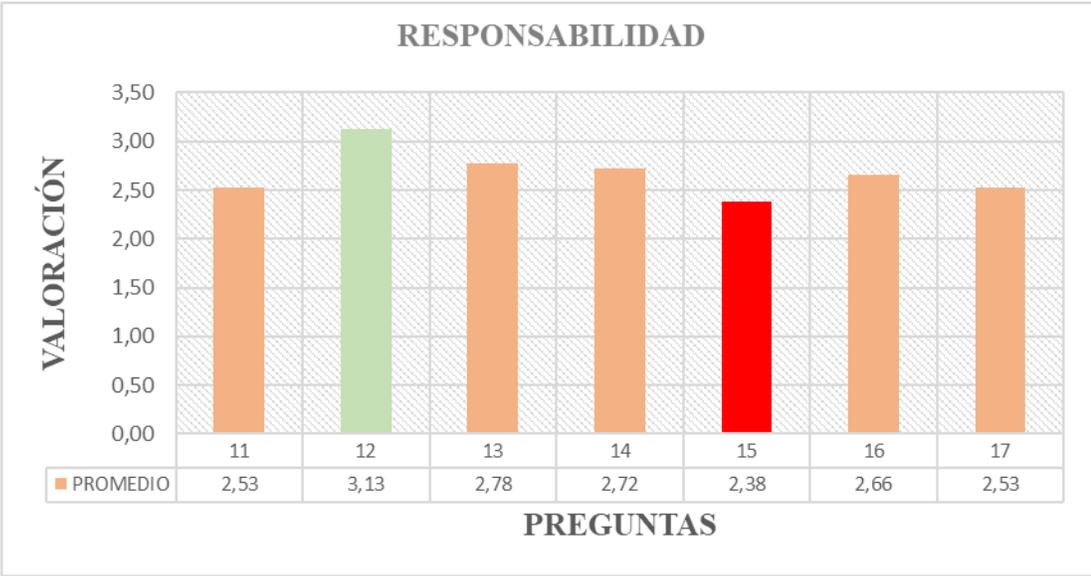
Los resultados de la dimensión Responsabilidad son los siguientes:

Tabla 3: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Responsabilidad

| No. | PREGUNTA | PUNTUACIÓN PROMEDIO | INTERPRETACIÓN |
|-----|--|---------------------|---------------------|
| 11 | No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. | 2,53 | DESFAVORABLE |
| 12 | A mi líder le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él. | 3,13 | FAVORABLE |
| 13 | Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado. | 2,78 | DESFAVORABLE |
| 14 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. | 2,72 | DESFAVORABLE |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas. | 2,38 | MUY DESFAVORABLE |
| 16 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. | 2,66 | DESFAVORABLE |
| 17 | En esta organización uno de los problemas es que las personas no toman responsabilidades. | 2,53 | DESFAVORABLE |
| | | 2,68 | DESFAVORABLE |

Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

Gráfico 2: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Responsabilidad



Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

De acuerdo con el Gráfico No. 2 se destaca que la mayor valoración obtenida es de 3,13 en la pregunta 12 lo que es favorable, en esta pregunta se destaca que cada colaborador realiza sus actividades de manera adecuada sin supervisión, y la menor valoración un 2,38 en la pregunta 15 que es muy desfavorable, la cual indica que los colaboradores no resuelven los problemas por sí solos.

3.5.3. Dimensión Recompensa

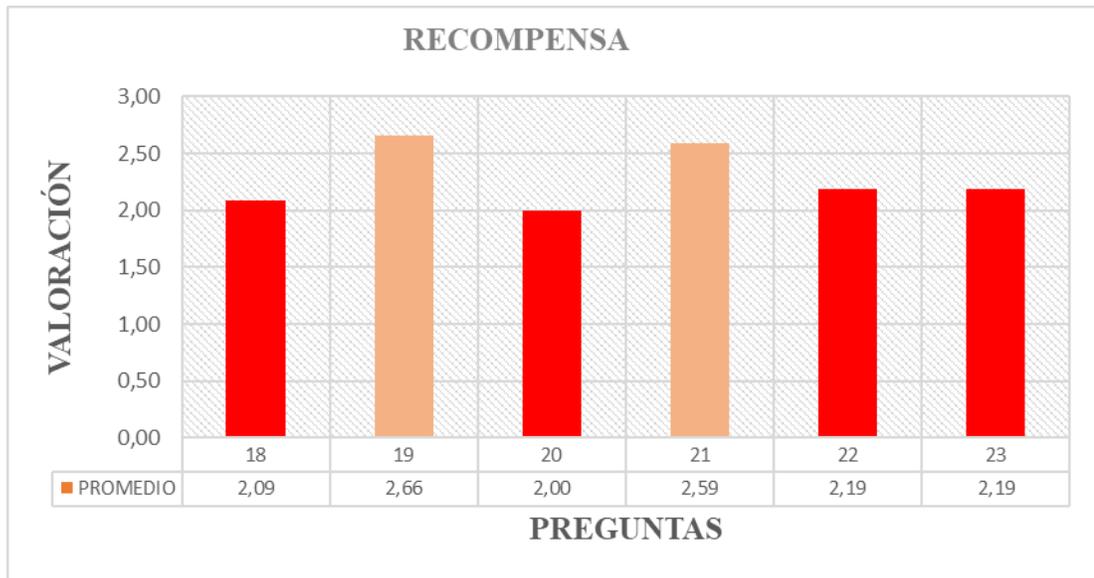
Los resultados de la dimensión Recompensa son los siguientes:

Tabla 4: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Recompensa

| No. | PREGUNTA | PUNTUACIÓN PROMEDIO | INTERPRETACIÓN |
|-----|---|---------------------|-------------------------|
| 18 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. | 2,09 | MUY DESFAVORABLE |
| 19 | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas. | 2,66 | DESFAVORABLE |
| 20 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. | 2,00 | MUY DESFAVORABLE |
| 21 | En esta organización hay mucha crítica. | 2,59 | DESFAVORABLE |
| 22 | En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. | 2,19 | MUY DESFAVORABLE |
| 23 | Cuando cometo un error me sancionan. | 2,19 | MUY DESFAVORABLE |
| | | 2,29 | MUY DESFAVORABLE |

Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

Gráfico 3: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Recompensa



Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

De acuerdo con el Gráfico No. 3 se destaca que la mayor valoración obtenida es de 2,66 en la pregunta 19 lo que es desfavorable, esta señala que existen pocos incentivos y recompensas por las labores de los colaboradores de la Cooperativa y se dan más críticas y amenazas, y la de menor valoración es de 2,00 en la pregunta 20 lo que es muy desfavorable, esta se refiere a que los colaboradores no son recompensados de acuerdo a sus actividades.

3.5.4. Dimensión Desafío o Riesgo

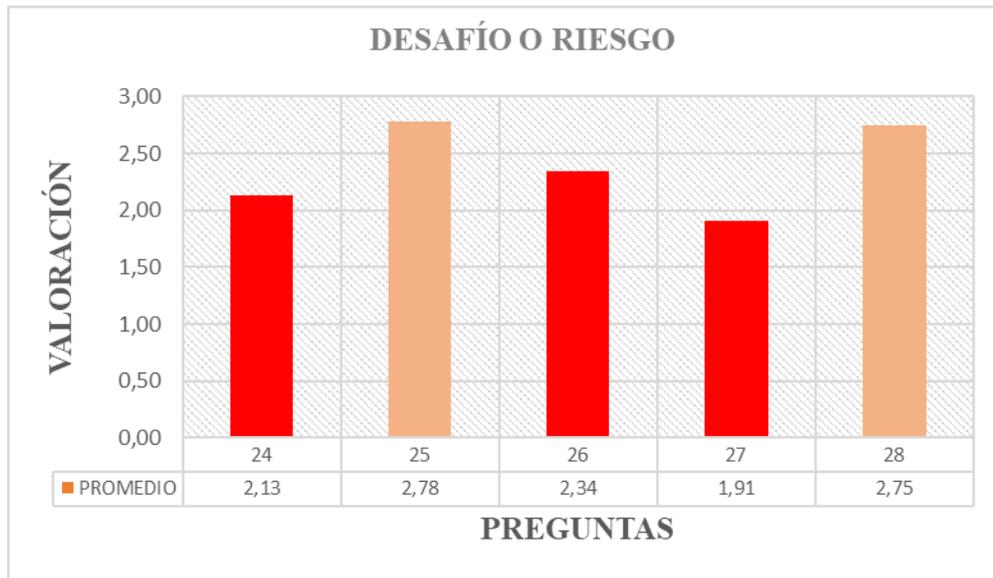
Los resultados de la dimensión Desafío o Riesgo son los siguientes:

Tabla 5: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Desafío o Riesgo

| No. | PREGUNTA | PUNTUACIÓN PROMEDIO | INTERPRETACIÓN |
|-----|--|---------------------|-------------------------|
| 24 | En la filosofía de esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. | 2,13 | MUY DESFAVORABLE |
| 25 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. | 2,78 | DESFAVORABLE |
| 26 | En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia. | 2,34 | MUY DESFAVORABLE |
| 27 | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. | 1,91 | MUY DESFAVORABLE |
| 28 | Aquí la organización se arriesga por una buena idea. | 2,75 | DESFAVORABLE |
| | | 2,38 | MUY DESFAVORABLE |

Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

Gráfico 4: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Desafío o Riesgo



Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

De acuerdo con el Gráfico No. 4 en cuanto a la dimensión Desafío o Riesgo, se puede observar que la pregunta con mayor puntaje es la 25 con 2,78 siendo desfavorable, la que se refiere a que la Cooperativa no ha tomado riesgos en los momentos necesarios, y la pregunta de menor puntaje es la 27 con 1,91 siendo muy desfavorable, esta señala que no se toma las debidas precauciones al momento de tomar las decisiones.

3.5.5. Dimensión Relación-Calor

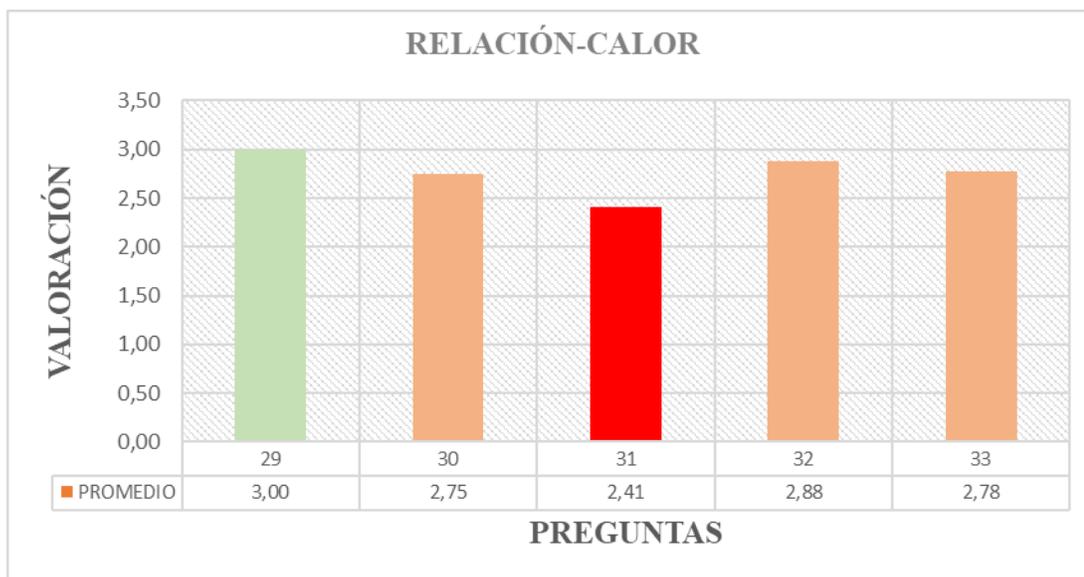
Los resultados de la dimensión Relación-Calor son los siguientes:

Tabla 6: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Relación-Calor

| No. | PREGUNTA | PUNTUACIÓN PROMEDIO | INTERPRETACIÓN |
|-----|---|---------------------|---------------------|
| 29 | Entre la gente de esta organización prevalece un clima amigable. | 3,00 | FAVORABLE |
| 30 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. | 2,75 | DESFAVORABLE |
| 31 | Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. | 2,41 | MUY DESFAVORABLE |
| 32 | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. | 2,88 | DESFAVORABLE |
| 33 | Las relaciones líder-trabajador tienden a ser agradables. | 2,78 | DESFAVORABLE |
| | | 2,76 | DESFAVORABLE |

Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

Gráfico 5: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Relación-Calor



Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

De acuerdo con el Gráfico No. 5 en cuanto a la dimensión Relación-Calor, se refleja que la más alta valoración es de 3 en la pregunta 29 siendo favorable, en ella se destaca que existe un ambiente amigable en la Cooperativa, mientras tanto la valoración más baja es de 2,41 en la pregunta 31 siendo muy desfavorable, esta se refiere a lo difícil que puede ser llegar a conocer a todos los colaboradores de la Cooperativa.

3.5.6. Dimensión Estándares de Desempeño

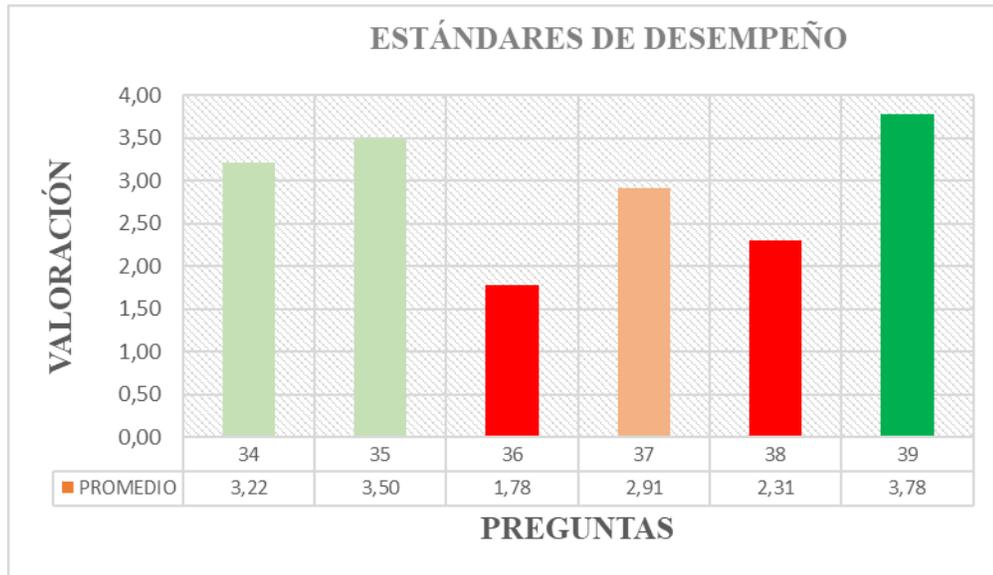
Los resultados de la dimensión Estándares de Desempeño son los siguientes:

Tabla 7: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estándares de Desempeño

| No. | PREGUNTA | PUNTUACIÓN PROMEDIO | INTERPRETACIÓN |
|-----|---|---------------------|---------------------|
| 34 | En esta organización se exige un rendimiento alto. | 3,22 | FAVORABLE |
| 35 | La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar. | 3,50 | FAVORABLE |
| 36 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. | 1,78 | MUY DESFAVORABLE |
| 37 | La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien. | 2,91 | DESFAVORABLE |
| 38 | Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. | 2,31 | MUY DESFAVORABLE |
| 39 | Me siento orgulloso de mi desempeño. | 3,78 | MUY FAVORABLE |
| | | 2,92 | DESFAVORABLE |

Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

Gráfico 6: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estándares de Desempeño



Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

De acuerdo con el Gráfico No. 6 en cuanto a la dimensión Estándares de Desempeño, se presenta que la puntuación más alta es de 3,78 en la pregunta 39 siendo muy favorable, esta señala que los colaboradores de la Cooperativa se sienten orgullosos del desempeño realizado, sin embargo, la puntuación más baja es de 1,78 en la pregunta 36 siendo muy desfavorable, indicando que no existe presión para mejorar el desempeño dentro de la Cooperativa.

3.5.7. Dimensión Apoyo-Cooperación

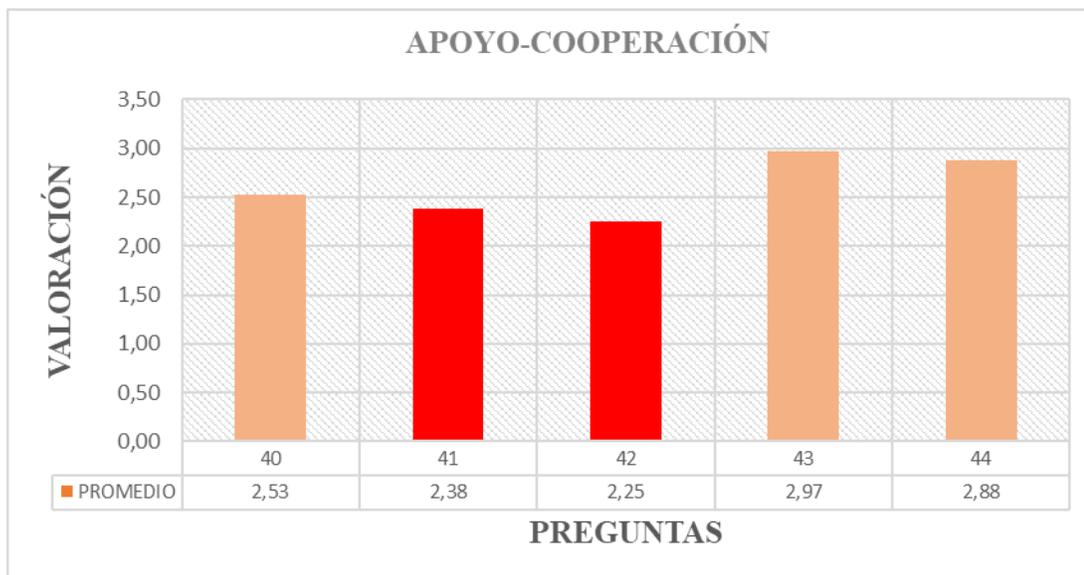
Los resultados de la dimensión Apoyo-Cooperación son los siguientes:

Tabla 8: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Apoyo-Cooperación

| No. | PREGUNTA | PUNTUACIÓN PROMEDIO | INTERPRETACIÓN |
|-----|--|---------------------|---------------------|
| 40 | Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores. | 2,53 | DESFAVORABLE |
| 41 | Los líderes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización. | 2,38 | MUY DESFAVORABLE |
| 42 | Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra. | 2,25 | MUY DESFAVORABLE |
| 43 | Mi líder y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil. | 2,97 | DESFAVORABLE |
| 44 | La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc. | 2,88 | DESFAVORABLE |
| | | 2,60 | DESFAVORABLE |

Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

Gráfico 7: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Apoyo-Cooperación



Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

De acuerdo con el Gráfico No. 7 en cuanto a la dimensión Apoyo/Cooperación, se exhibe que la más alta puntuación es de 2,97 en la pregunta 43 siendo desfavorable, se refiere a que el líder y compañeros no brindan ayuda al momento de una actividad complicada, mientras tanto, el puntaje más bajo es de 2,25 en la pregunta 42 siendo muy desfavorable, lo que indica que no existe confianza entre compañeros de trabajo.

3.5.8. Dimensión Conflicto

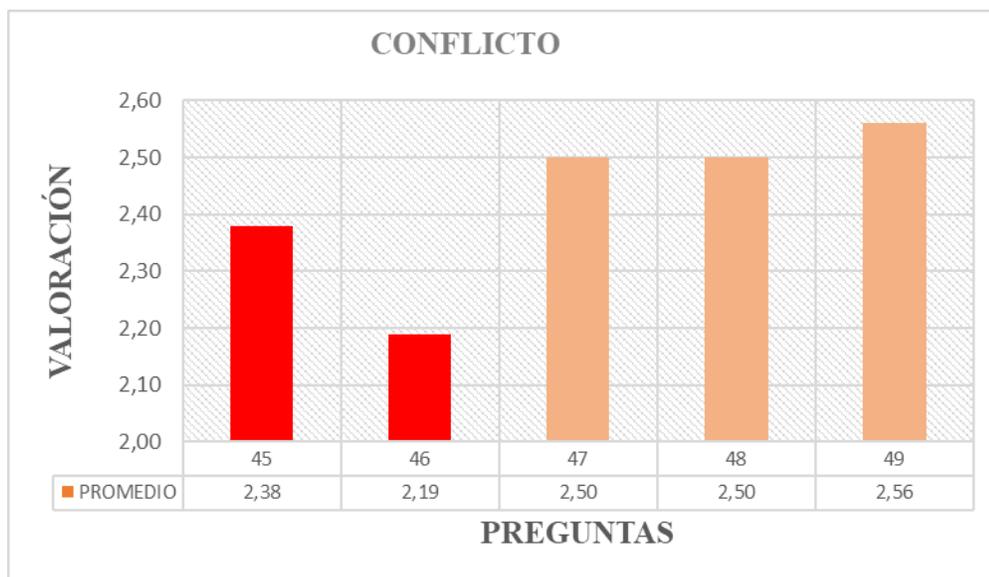
Los resultados de la dimensión Conflicto son los siguientes:

Tabla 9: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Conflicto

| No. | PREGUNTA | PUNTUACIÓN PROMEDIO | INTERPRETACIÓN |
|-----|---|---------------------|-------------------------|
| 45 | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. | 2,38 | MUY DESFAVORABLE |
| 46 | La actitud de nuestros líderes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. | 2,19 | MUY DESFAVORABLE |
| 47 | Los líderes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. | 2,50 | DESFAVORABLE |
| 48 | Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis líderes. | 2,50 | DESFAVORABLE |
| 49 | Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. | 2,56 | DESFAVORABLE |
| | | 2,43 | MUY DESFAVORABLE |

Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

Gráfico 8: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Conflicto



Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

De acuerdo con el Gráfico No. 8 en cuanto a la dimensión Conflicto, se indica que la valoración más alta es de 2,56 en la pregunta 49 siendo desfavorable, esta señala que al momento de la toma de decisiones existen ciertas complicaciones, y la valoración más baja es de 2,19 en la pregunta 46 siendo muy desfavorable, expresando que no existe una actitud adecuada en los líderes de la Cooperativa.

3.5.9. Dimensión Identidad

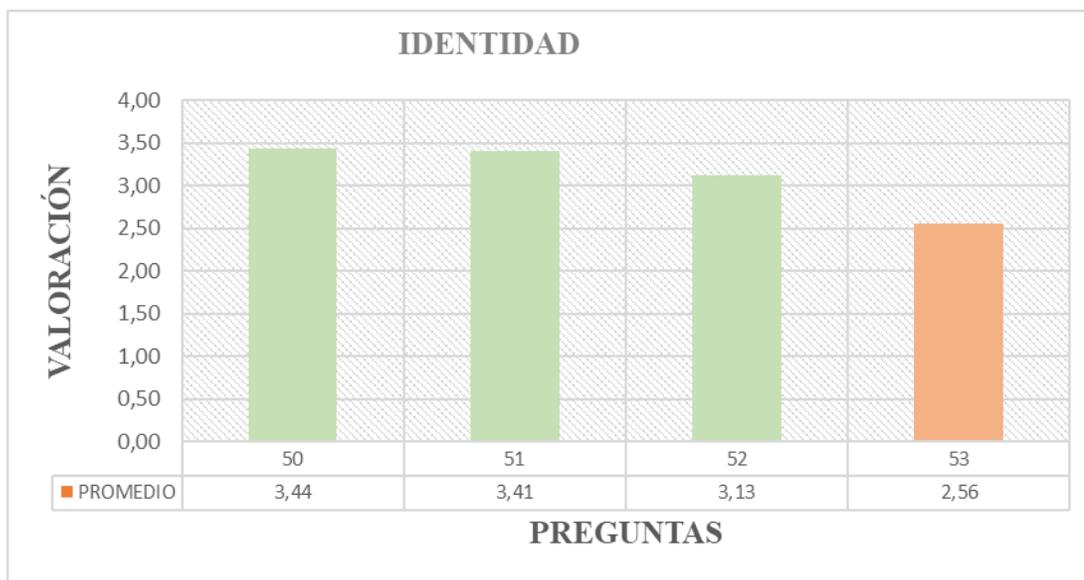
Los resultados de la dimensión Identidad son los siguientes:

Tabla 10: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Identidad

| No. | PREGUNTA | PUNTUACIÓN PROMEDIO | INTERPRETACIÓN |
|------------|---|----------------------------|-----------------------|
| 50 | Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. | 3,44 | FAVORABLE |
| 51 | Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. | 3,41 | FAVORABLE |
| 52 | Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la organización. | 3,13 | FAVORABLE |
| 53 | En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses. | 2,56 | DESFAVORABLE |
| | | 3,14 | FAVORABLE |

Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

Gráfico 9: Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Identidad



Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

De acuerdo con el Gráfico No. 9 en cuanto a la dimensión Identidad, se indica que la mayor valoración es de 3,44 en la pregunta 50 siendo muy favorable, lo que indica que los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la Cooperativa, mientras tanto el puntaje más bajo es de 2,56 en la pregunta 53 siendo desfavorable, manifestando que los colaboradores no se preocupan por los intereses de sus compañeros y de la Cooperativa.

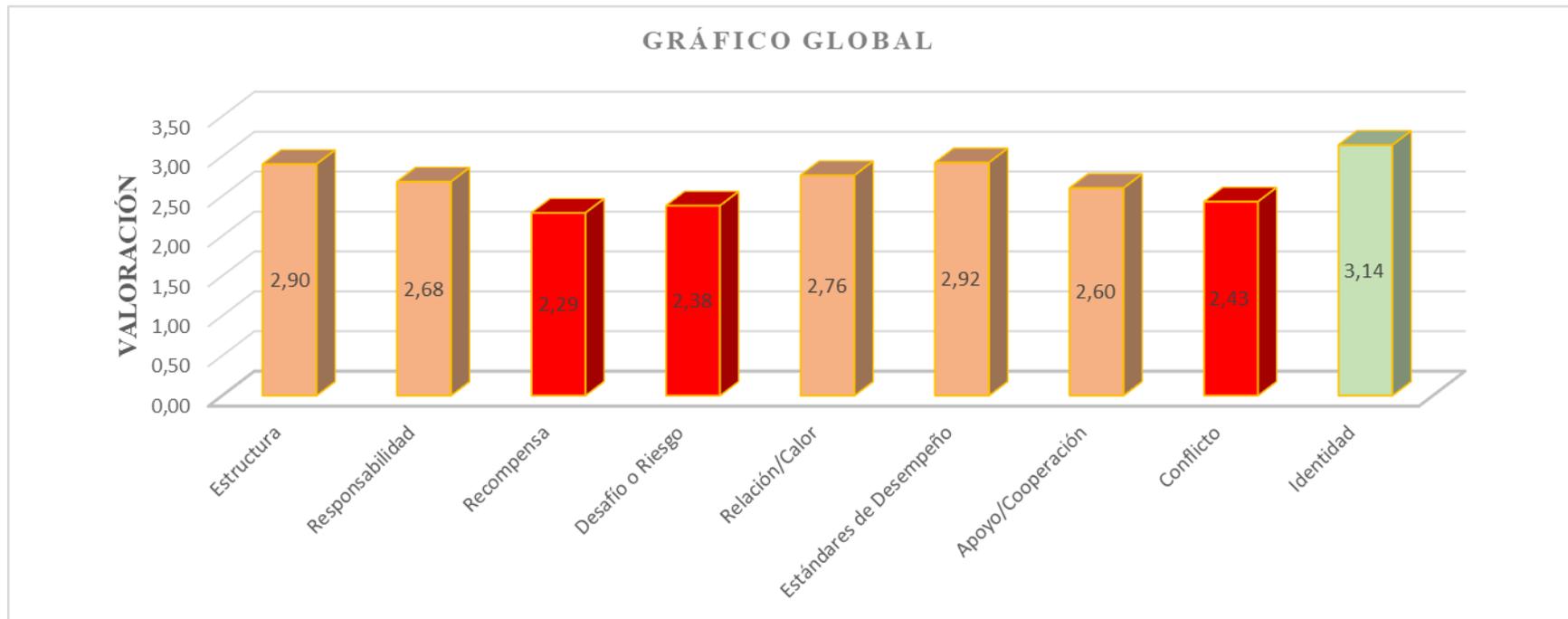
3.5.10. Análisis Global de las Dimensiones

Tabla 11: Promedio Global de las Dimensiones

| DIMENSIONES | PUNTUACIÓN PROMEDIO | INTERPRETACIÓN PROMEDIO |
|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Estructura | 2,90 | Desfavorable |
| Responsabilidad | 2,68 | Desfavorable |
| Recompensa | 2,29 | Muy Desfavorable |
| Desafío o Riesgo | 2,38 | Muy Desfavorable |
| Relación/Calor | 2,76 | Desfavorable |
| Estándares de Desempeño | 2,92 | Desfavorable |
| Apoyo/Cooperación | 2,60 | Desfavorable |
| Conflicto | 2,43 | Muy Desfavorable |
| Identidad | 3,14 | Favorable |
| | 2,68 | DESFAVORABLE |

Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

Gráfico 10: Promedio Global de las Dimensiones



Realizado por: Espejo P, González J. (2019)

De acuerdo con el Gráfico No. 10 se puede observar que la dimensión Identidad posee la mayor valoración de 3,14 siendo favorable, además la dimensión de Recompensa es la de menor valoración con el 2,29 siendo muy desfavorable. El promedio general obtenido de todas las dimensiones es de 2,68 siendo este desfavorable.

CAPÍTULO 4

PLAN DE FORTALECIMIENTO O MEJORA

El objetivo de la presente propuesta es entregar un programa de alternativas para mejorar el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo-Centro, para que los directivos puedan tomar las debidas acciones en los problemas encontrados en el estudio realizado.

Los directivos de la Cooperativa deben tomar en cuenta que solo una dimensión tuvo un resultado favorable, 5 dimensiones presentan resultados desfavorables y las 3 dimensiones restantes tuvieron resultados muy desfavorables.

Para la elaboración de la propuesta, se realizó un plan por cada dimensión, para los resultados muy desfavorables y desfavorables se presentó un plan de mejora y para los resultados muy favorables y favorables un plan de fortalecimiento, dichos resultados se obtuvieron en la aplicación del cuestionario Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer.

En el plan se detalla para cada dimensión los resultados, objetivos, actividades, responsables y el tiempo a cumplir para que se de una mejora o un fortalecimiento para el bienestar de los colaboradores de la Cooperativa.

4.1. Elaboración de la propuesta del plan de fortalecimiento o mejora

Tabla 12: Plan de Fortalecimiento o Mejora

| DIMENSIÓN | RESULTADOS | OBJETIVOS | ACTIVIDADES | RESPONSABLES | TIEMPO |
|-------------------|------------|---|--|--|-----------|
| ESTRUCTURA | Mejora | Definir las reglas y procedimientos de la Cooperativa, en conjunto con los representantes de los colaboradores. | -Establecer reuniones, en las cuales se realicen acuerdos para el cumplimiento de objetivos o metas por parte de la Cooperativa. | -Jefe de oficina -Jefes Departamentales | -Cada año |
| | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------|--------|---|---|------------------------|---------------|
| RESPONSABILIDAD | Mejora | Delegar mayor nivel de autoridad a los mandos medios y colaboradores para el cumplimiento de sus actividades. | <ul style="list-style-type: none"> -Dentro del plan estratégico de la Cooperativa, establecer una política de administración por objetivos, para los colaboradores de la organización. -Retroalimentar con los colaboradores. | -Jefes Departamentales | -Cada 6 meses |
| | Mejora | Motivar a los colaboradores de la cooperativa de acuerdo a su desempeño. | -Implementar una política salarial que premie el buen desempeño de los trabajadores, a través de un programa de remuneración variable. | -Gerencia Financiera | -Cada 6 meses |

| | | | | | |
|-------------------------|--------|--|---|--|------------|
| RECOMPENSA | | | <ul style="list-style-type: none"> -Establecer un plan de formación al que accedan los colaboradores con un mejor desempeño. -Proporcionar una mención honorífica al mejor colaborador del mes. -Aplicar un plan de carrera para cada uno de los cargos. | -Talento Humano | -Cada año. |
| DESAFÍO O RIESGO | Mejora | Impulsar a los líderes de la cooperativa a que asignen retos para sus colaboradores. | -Asignar objetivos a cumplir mensualmente para cada uno de los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> -Talento Humano -Líderes de cada departamento | -Cada mes |

| | | | | | |
|--------------------------------|--------|---|--|--|---|
| RELACIÓN - CALOR | Mejora | Mejorar las relaciones interpersonales | -Generar espacios de esparcimiento e integración. | -Talento Humano | -Planificación año |
| ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO | Mejora | Establecer estándares de desempeño realistas. | <ul style="list-style-type: none"> -Determinar los objetivos a cumplir para cada departamento. -Determinar objetivos para cada colaborador. -Realizar reuniones de retroalimentación. | <ul style="list-style-type: none"> -Jefe de Oficina -Líder de área | <ul style="list-style-type: none"> -Cada 6 meses. -Cada mes |
| | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------|--------|--|---|--|--|
| APOYO - COOPERACIÓN | Mejora | Mejorar la comunicación entre líderes y colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> -Capacitar en comunicación efectiva a los líderes departamentales. -Realizar reuniones de seguimiento. | <ul style="list-style-type: none"> -Talento Humano -Líderes de cada Departamento | -Cada 6 meses |
| CONFLICTO | Mejora | Crear un ambiente laboral adecuado con la finalidad de que todo el personal de la cooperativa se sienta cómodo y puedan cumplir sus actividades laborales. | <ul style="list-style-type: none"> -Establecer reuniones entre líderes y colaboradores para que cada parte exprese inquietudes, conflictos vigentes, con la finalidad de solucionarlos. -Realizar actividades de esparcimiento e integración. | -Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> -Cada 3 meses -Cada año |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|
| <p style="text-align: center;">IDENTIDAD</p> | <p style="text-align: center;">Fortalecimiento</p> | <p>Fomentar el sentimiento y compromiso de los colaboradores hacia la cooperativa.</p> | <p>-Realizar actividades de esparcimiento e integración.</p> <p>-Evaluar periódicamente el clima laboral y definir los correctivos necesarios en base a los resultados que se obtengan.</p> | <p style="text-align: center;">-Talento Humano</p> | <p style="text-align: center;">-Planificación anual</p> <p style="text-align: center;">-Cada año</p> |
|---|--|--|---|--|--|

CONCLUSIONES

El clima organizacional es el ambiente que se crea entre los colaboradores y los jefes de una empresa, por lo que es indispensable contar con un clima agradable para que los trabajadores realicen sus actividades adecuadamente y la organización crezca satisfactoriamente.

Para el diagnóstico de clima organizacional realizado en la Cooperativa Jardín Azuayo-Centro se utilizó el Cuestionario de Litwin & Stringer, ya que este cuenta con las dimensiones más representativas para la organización.

El resultado que obtuvo la Cooperativa al aplicar el cuestionario fue negativo, donde la única dimensión calificada favorablemente fue la de identidad, por lo que la propuesta del plan de mejora y fortalecimiento elaborado está destinado a solucionar los problemas que presentan las diferentes dimensiones con resultados negativos y fortalecer la dimensión que obtuvo resultado positivo, por lo que se debe actuar inmediatamente en las dimensiones negativas para que no se generen más problemas en un futuro.

-

RECOMENDACIONES

Al haber realizado este estudio, se puede recomendar a los directivos de la Cooperativa Jardín Azuayo-Centro, realizar una reunión con el Jefe de Oficina y con los líderes de cada departamento con la finalidad de que conozcan el clima organizacional con el que cuenta la agencia.

Luego el Jefe de Oficina debe reunirse con el Departamento de Talento Humano con el objetivo de analizar y evaluar los principales problemas encontrados, además de intervenir a la brevedad posible con el plan de fortalecimiento o mejora, para que los problemas sean resueltos de manera inmediata y se pueda contar con un adecuado clima organizacional.

Este tipo de estudios se puede realizar en cualquier organización de forma periódica, por los beneficios que representa un clima organizacional adecuado para los intereses de los trabajadores y de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias W, Arias G, (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*. Perú. Revista Ciencia & Trabajo.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27.
- Chiang M., Martín M., Núñez A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.t
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Segunda Edición: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, DF: McGraw Hill.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Recuperado de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/nuestros-videos>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Recuperado de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/resources/files/undefined-Plan%20Estrategico%202019%20-%202023.pdf>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Recuperado de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/363/File/pdfs/SUBSITIO%20FIDA/ENFOQUES%20Y%20EXPERIENCIAS%20DEL%20DESARROLLO%20RURAL/Cooperativa%20Jardin%20Azuayo.pdf>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Recuperado de <https://www.coopjep.fin.ec/la-jep/crecimiento/ranking-cooperativo>
- Iglesias & Torres, (2019). *Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer*. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Domínguez, L., Ramírez A., García A., (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. Costa Rica. Revista Nacional de Administración.

- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Cali, Universidad del Valle. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>
- Guerrero, P., Castro, C. (2010). *Análisis del Clima Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" e implementación de mejoras en la atención al cliente*. Universidad del Azuay. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Montero I., Romero W. (2016). *El clima organizacional y su incidencia en el rendimiento del talento humano en las pymes del sector comercial*. Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/talento.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/ec-16-talento>
- Robbins, S., Judge T., (2017). *Comportamiento organizacional*. Decimoséptima, Edición: Pearson Educación de México.
- Rosero, R., Bermudez, J., Gómez, G., García, M., & Reyes, I., (2012). *Análisis psicométrico del cuestionario de clima laboral de la Fuerza Aérea Colombiana. Perspectivas en Psicología*, Volumen 8 (núm. 2, pp. 267-284) Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837005>
- Sánchez L., Aguirre M., Martínez P. (2012). *Clima Organizacional*. España. Editorial Académica Española.
- Segredo, A. (2013). *Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública.
- Uribe J., (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México. Editorial El Manual Moderno

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Litwin & Stringer

| ENCUESTA | | | | | |
|---|---|----------------------|------------------|---------------|-------------------|
| <p>Buenos días, este es un trabajo investigativo de la Universidad del Azuay, el presente cuestionario tiene por objetivo analizar cuan satisfecho se encuentra Ud., en la Cooperativa. Los datos obtenidos son confidenciales con fines informativos, por lo cual pedimos que sus respuestas sean lo más sinceras posible.</p> | | | | | |
| <p>Instrucción: Por favor leer atentamente cada una de las afirmaciones y señalar con una X la respuesta que crea conveniente; tome en consideración que las ponderaciones son: Muy de acuerdo (4), De acuerdo (3), En desacuerdo (2) y Muy en desacuerdo (1).</p> | | | | | |
| No. | AFIRMACIONES | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
| 1 | En esta organización las tareas están claramente definidas. | | | | |
| 2 | En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas. | | | | |
| 3 | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones. | | | | |
| 4 | Conozco claramente las políticas de esta organización. | | | | |
| 5 | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización. | | | | |
| 6 | En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas. | | | | |
| 7 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta). | | | | |
| 8 | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. | | | | |
| 9 | En esta organización se tiene claro a quien reportar. | | | | |
| 10 | Nuestros líderes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. | | | | |

| | | | | | |
|------------|--|--------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| 11 | No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. | | | | |
| 12 | A mi líder le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él. | | | | |
| No. | AFIRMACIONES | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
| 13 | Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado. | | | | |
| 14 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. | | | | |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas. | | | | |
| 16 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. | | | | |
| 17 | En esta organización uno de los problemas es que las personas no toman responsabilidades. | | | | |
| 18 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. | | | | |
| 19 | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas. | | | | |
| 20 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. | | | | |
| 21 | En esta organización hay mucha crítica. | | | | |
| 22 | En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. | | | | |
| 23 | Cuando cometo un error me sancionan. | | | | |

| | | | | | |
|------------|--|--------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| 24 | En la filosofía de esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. | | | | |
| 25 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. | | | | |
| No. | AFIRMACIONES | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
| 26 | En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia. | | | | |
| 27 | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. | | | | |
| 28 | Aquí la organización se arriesga por una buena idea. | | | | |
| 29 | Entre la gente de esta organización prevalece un clima amigable. | | | | |
| 30 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. | | | | |
| 31 | Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. | | | | |
| 32 | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. | | | | |
| 33 | Las relaciones líder-trabajador tienden a ser agradables. | | | | |
| 34 | En esta organización se exige un rendimiento alto. | | | | |
| 35 | La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar. | | | | |
| 36 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. | | | | |
| 37 | La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien. | | | | |

| | | | | | |
|------------|---|--------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| 38 | Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. | | | | |
| 39 | Me siento orgulloso de mi desempeño. | | | | |
| 40 | Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores. | | | | |
| No. | AFIRMACIONES | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
| 41 | Los líderes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización. | | | | |
| 42 | Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra. | | | | |
| 43 | Mi líder y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil. | | | | |
| 44 | La filosofía de nuestros líderes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc. | | | | |
| 45 | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. | | | | |
| 46 | La actitud de nuestros líderes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. | | | | |
| 47 | Los líderes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. | | | | |
| 48 | Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis líderes. | | | | |
| 49 | Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. | | | | |
| 50 | Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. | | | | |
| 51 | Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 52 | Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la organización. | | | | |
| 53 | En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses. | | | | |

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de febrero de 2019, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

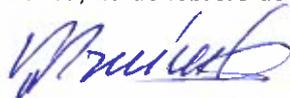
Estudiante: Espejo Espejo Paola Carolina con código 76723 y González Albarracín Jenny Patricia con código 72623
Tema: "Diagnóstico del clima organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo – Cuenca"
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial
Director: Psic. Carlos González Proaño
Tribunal: Psic. María Isabel Arteaga y Econ. Gianni Salamea Alvear

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de agosto de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 28 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Diagnóstico del clima organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo – Cuenca en el año 2019**, presentado por las estudiantes **Espejo Espejo Paola Carolina** con código 76723 y **González Albarracín Jenny Patricia** con código 72623, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día, **Viernes, 01 de febrero de 2019 a las 10h30.**

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

Cuenca, 21 de enero de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Psic. Carlos González

Psic. María Isabel Arteaga

Ing. Gianni Salamea

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

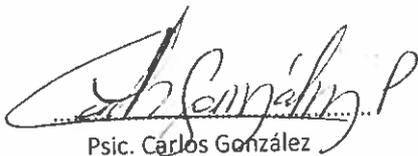
1. Nombre del estudiante: Espejo Espejo Paola Carolina y González Albarracín Jenny Patricia
2. Código: 76723 y 72623
3. Director sugerido: Psic. Carlos González
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Psic. María Isabel Arteaga e Ing. Gianni Salamea
6. Título propuesto: Diagnóstico del clima organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo – Cuenca en el año 2019
7. Aceptado sin modificaciones: _____
8. Aceptado con las siguientes modificaciones: ✓

- UNIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y DE CAPÍTULOS

- ELIMINAR INTRODUCCIONES Y CONCLUSIONES DE CADA CAPÍTULO

9. No aceptado
10. Justificación:

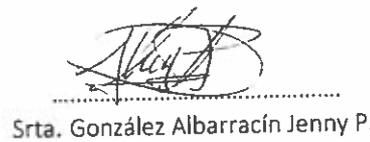
Tribunal


Psic. Carlos González


Psic. María Isabel Arteaga


Ing. Gianni Salamea


Srta. Espejo Espejo Paola C.


Srta. González Albarracín Jenny P.

.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

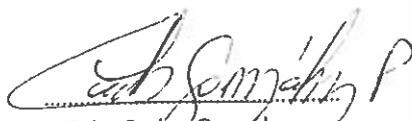


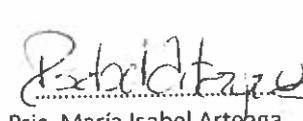
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

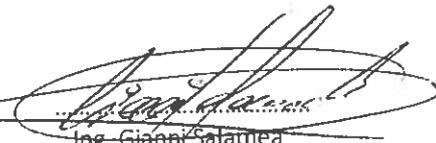
1. Nombre del estudiante: Espejo Espejo Paola Carolina y González Albarracín Jenny Patricia
2. Código: 76723 y 72623 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Carlos González
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Diagnóstico del clima organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo – Cuenca en el año 2019
6. Revisores tribunal: Psic. María Isabel Arteaga e Ing. Gianni Salamea

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

Nota sobre 10 puntos : PAOLA ESPEJO 10/10 ; JENNY GONZÁLEZ 8,5/10.


Psic. Carlos González


Psic. María Isabel Arteaga


Ing. Gianni Salamea



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
Ciencias de la
Administración

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

Cuenca, 18 de diciembre de 2018

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

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros **Paola Carolina Espejo Espejo** con C.I. **0104770730**, código estudiantil **76723** y **Jenny Patricia González Albarracín** con C.I. **0105252589**, código estudiantil **72623**; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO-CUENCA EN EL AÑO 2019"** previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

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

Atentamente:

Paola Carolina Espejo Espejo

Jenny Patricia González Albarracín

Estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

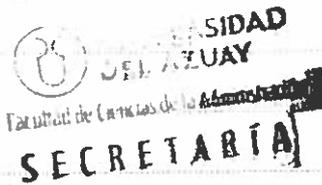
DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita Paola Carolina Espejo Espejo, registrada con código 76723, alumna de la carrera de Administración de Empresas, tiene aprobado el 89.77% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 13 de Diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**



No. Derecho 076726
rgp.-



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **GONZALEZ ALBARRACIN JENNY PATRICIA** con código de
estudiante Nro. **72623**, alumno de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**,
tiene aprobado el **89,77%** de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 13 de diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



Derecho No 001-010-000143378

Cuenca, 13 de diciembre de 2018

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

Respetado Ingeniero,

Yo Humberto Orlando Bravo Saavedra, Analista de Selección y Desarrollo de la cooperativa Jardín Azuayo, autorizo a las estudiantes Paola Carolina Espejo Espejo y Jenny Patricia González Albarracín de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la cooperativa, misma que ayudará a las estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Psic. Orlando Bravo





Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, Lunes 17 de Diciembre de 2018.

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

De mi consideración,

Yo, **Carlos Esteban González Proaño** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, "**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO**", realizado por el/los estudiante/s **Paola Carolina Espejo Espejo**, con código estudiantil 76723 y **Jenny Patricia González Albarracín**, con código estudiantil 72623, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

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

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Mgt. Carlos Esteban González Proaño



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 04 de Febrero del 2019

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

De mi consideración,

Yo Carlos Esteban González Proaño informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado "DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO-CUENCA", realizado por las estudiante Paola Carolina Espejo Espejo, con código estudiantil 76723 y Jenny Patricia González Albarracín, con código estudiantil 72623. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Mgt. Carlos Esteban González Proaño



1.1. Nombre del Estudiante: Paola Carolina Espejo Espejo / 76723, Jenny Patricia González Albarracín / 72623

1.1.1. Código: 76723 / 72623

1.2. Director sugerido: Mgt. Carlos Esteban González Proaño

1.3. Docente metodólogo: Mgt. Priscila Fabiola Verdugo Cárdenas

1.4. Codirector (opcional): Título (ej: Ing.) Nombres y Apellidos completos (eliminar el cuadro de texto cuando lo aplique)

1.5. Título propuesto: "Diagnóstico de Clima Organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo-Cuenca en el año 2019

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



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

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

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Mgt. Priscila Verdugo

METODÓLOGO

Mgt. Carlos González

DIRECTOR



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-43
Versión 01
01/03/2017
Página 1 de 22

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la

Administración

Escuela de Administración de Empresas

Diagnóstico de Clima Organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo - Cuenca

Nombres de las Estudiantes:

Espejo Espejo Paola Carolina

González Albarracín Jenny Patricia

Director(a) sugerido(a):

Mgt. Carlos Esteban González Proaño

Cuenca - Ecuador

2018

Edición Autorizada
15.000 ejemplares
865.501 - 880.500

Nº

0872871



1. Datos Generales

1.1. Nombres de las Estudiantes

Espejo Espejo Paola Carolina

González Albarracín Jenny Patricia

1.1.1. Código

ua076723 Estudiante 1

ua072623 Estudiante 2

1.1.2. Contacto

Espejo Espejo Paola Carolina

Teléfono: 4185652

Celular: 0985323452

Correo Electrónico: caro-espejo1996@outlook.es

González Albarracín Jenny Patricia

Teléfono: 072370041

Celular: 0995275809

Correo Electrónico: jhennypga@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: González Proaño Carlos Esteban, Master

1.2.1. Contacto:

Celular: 0997305727

Correo Electrónico: cagonzalez@uazuay.edu.ec

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

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico:

Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila, Master

1.5. Tribunal designado:

Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz

Mgt. Gianni Fabriccio Salamea Alvear

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

11 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Gestión de Talento Humano I y II

1.9. Título Propuesto:

Diagnóstico de Clima Organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo –
Cuenca

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Nuevo



2. Contenido

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2.1. Motivo de la Investigación

Realizar un estudio de clima laboral en una empresa es importante porque permite conocer el ambiente que existe dentro de la misma, para así poder proporcionar un lugar adecuado a las necesidades del trabajador también se debería considerar los siguientes aspectos como brindar reconocimiento, seguridad, apoyo, motivación por parte de los jefes; ya que hoy en día los trabajadores son el valor agregado que tiene toda empresa, lo cual permite el cumplimiento de los objetivos y metas además de sobresalir ante la competencia.

Hay que tomar en cuenta que la competitividad que existe entre las empresas hoy en día promueve a que las mismas se encuentren en constante crecimiento, por lo que el clima organizacional es un factor importante que detalla la vida en la empresa.

La opinión que tienen los trabajadores sobre una empresa es fundamental para mantener el clima laboral adecuado, saber cómo se desarrolla la empresa, conocer el ambiente de trabajo, el crecimiento de la empresa, la relación con los clientes, etc. Por estas razones llevar a cabo este estudio investigativo es importante ya que los resultados obtenidos respaldarán a la empresa para poder tomar medidas correctivas necesarias o de fortalecimiento, que generen cambios oportunos, un mejor clima laboral que beneficiará para mantener una mejor relación con los empleados que apoyará al crecimiento y éxito de la empresa.

2.2. Problemática

La Cooperativa Jardín Azuayo-Cuenca ha identificado que es prioritario llevar a cabo una investigación sobre clima laboral porque en el pasado este estudio no se ha realizado, es así que es importante saber qué factores son los que influyen en la conducta y desempeño de los trabajadores de la cooperativa

Esta investigación nos dará el direccionamiento para conocer la opinión de los trabajadores sobre el ambiente laboral de la cooperativa, entre lo que se puede analizar la relación con los superiores, el ambiente de trabajo, los incentivos, grupos de trabajo, capacitaciones, etc., porque en muchas ocasiones no se toma en cuenta la opinión de los trabajadores, esto debe ser un factor a ser considerado porque ellos son el pilar fundamental para el crecimiento de la cooperativa. Los resultados obtenidos indicarán cual es el nivel actual del clima laboral en la cooperativa, el cual será informado a los superiores y de ser necesario implementar un plan de fortalecimiento o mejora.

2.3. Pregunta de Investigación

- ¿Qué factores debe considerar la cooperativa para tener un adecuado clima organizacional?

2.4. Resumen

El presente estudio tiene como finalidad analizar el clima organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo-Cuenca, ya que este tema influye en el crecimiento de toda empresa; se investigarán los factores que deben considerarse para tener un adecuado clima organizacional. Se eligió el test de Litwin & Stringer con el propósito de conocer cómo se encuentra el ambiente laboral dentro de la cooperativa, adquiriendo información de encuestas y revisiones literarias. La investigación se aplicará a 40 trabajadores, y los datos obtenidos serán procesados con el programa Excel. Luego de interpretar los resultados se propondrá un plan de fortalecimiento o mejora.

2.5. Estado del Arte y Marco Teórico

Estado del Arte

Al revisar artículos relacionados sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados en las empresas, encontramos que por ejemplo Arias W, Arias G, (2014), han determinado que es un factor importante que se debe tomar en cuenta a la hora de tomar decisiones para tener una buena relación con los empleados, para obtener un mejoramiento continuo y mayor productividad en las empresas. Por ende, es



necesario realizar un adecuado **UNIVERSIDAD DEL AZUAY** organizacional, ya que este aporta información única para implementar en la empresa y generar cambios que beneficien tanto a la empresa como a sus empleados.

De acuerdo a un estudio realizado en Perú por Arias W, Arias G, en 2014, manifiestan que el clima organizacional y la satisfacción laboral dependen de las características de la organización y de los ambientes de trabajo y que éstas influyen en el comportamiento organizacional; además manifiesta que existen resultados opuestos en estudios anteriores ya que señalan que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de forma positiva, mientras que los factores de riesgo psicosocial son negativos, señalan que el clima se mide mejor cuando existe mayor cantidad de personas para el estudio. Según el estudio se puede concluir que el clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionan moderadamente entre sí, que las relaciones interpersonales, el nivel de educación influyen en la satisfacción. Además, que las mujeres tienen mayor puntuación en clima organizacional y nivel de satisfacción a pesar de que en el medio actual todavía exista discriminación, se toma en cuenta también que los puestos de más alta jerarquía son los que generan mayor satisfacción en comparación con los puestos que demandan mayor esfuerzo físico. Se sugiere que en las organizaciones debe existir mayor conocimiento sobre el personal.

En cambio, Domínguez L., Ramírez A., García A., (2013), indican que un estudio realizado en Vallarta, México entre los años 2011 y 2012, se concluyó que el clima organizacional y el compromiso son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización, que existen muchas condicionantes para que una persona se comprometa y acepte el clima laboral que propone la institución para la cual labora. Los resultados que se obtuvieron a través de este estudio evidencian que el clima laboral en la organización tiene resultados aceptables en cuanto a dirección y estructura, aceptación grupal, trato con los altos directivos; pero en el caso del compromiso los resultados son medios; se puede apreciar que los empleados se sienten poco comprometidos con la organización, lo que concluye que el clima organizacional debe ser profundamente analizado en las organizaciones para así obtener un ambiente competente donde se puedan desempeñar las personas y apoyar al cumplimiento de los objetivos, ya que si existe un clima organizacional

ineficiente esto puede traer conflictos y llevar a que los empleados se muestren inconformes, exista ausentismo, robos, pereza, lo que conlleva a un bajo compromiso con la organización. Además, manifiestan que hay distintos modelos de herramientas que se pueden utilizar para poder medir el clima organizacional que apoyarán a que se pueda obtener resultados apropiados para poder implementar normas que apoyen el compromiso de la organización.

Los estudios realizados concluyen que el factor humano es imprescindible de ser estudiado dentro de cualquier actividad que se desarrolle ya que un trabajador satisfecho se comprometerá con la organización, además se deben considerar todos los factores que influyen en el clima organizacional y hacer un análisis de cada uno para ver cuáles son los que influyen en el comportamiento de cada persona.

Marco Teórico

Clima Organizacional

1.1 Definición de Clima Organizacional

Existen diversas definiciones del clima organizacional, por tal motivo no se tiene una definición clara. La razón por la que no se tenga una definición clara es porque los diferentes autores han tomado en consideración muchos factores organizacionales objetivamente percibidos (políticas, estructura) y también factores subjetivos (sinceridad o apoyo) (Caraveo, 2004).

El clima organizacional puede influir en muchos aspectos organizacionales como el desempeño y la motivación de los trabajadores. En la actualidad el clima organizacional es analizado por cada una de las organizaciones, ya que depende de esto para que cada empresa u organización funcione adecuadamente, por tal motivo el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre el personal de la empresa u organización y por ende está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El clima organizacional específicamente se relaciona con los aspectos de la empresa, los cuales provocan diferentes tipos de motivación para el personal de la misma. Cuando el clima organizacional es favorable, satisfacen las necesidades personales de los trabajadores y elevan la moral (Chiavenato, 2009).



1.2 Dimensiones del Clima Organizacional

Según Sandoval Caraveo (2004), "Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos" (p. 85). A partir de estas dimensiones pueden ser evaluados los trabajadores ya que estos influyen directamente en su comportamiento.

De acuerdo a diferentes autores se resaltan algunas de las dimensiones a través del tiempo, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 1

Dimensiones del clima organizacional según varios autores a través del tiempo

| Año | Autor | Dimensiones |
|------|-----------------------|--|
| 1965 | Forchand y Von Gilmer | <ol style="list-style-type: none">1. Tamaño de la organización2. Estructura organizacional3. Complejidad sistemática de la organización4. Estilo de liderazgo5. Orientación de fines |
| 1967 | Rensis Likert | <ol style="list-style-type: none">1. Métodos de mando2. Naturaleza de la fuerzas de motivación3. Naturaleza de los procesos de comunicación4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción5. Toma de decisiones6. Fijación de los objetivos o de las directrices7. Procesos de control8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento |
| 1968 | Litwin y Stringer | <ol style="list-style-type: none">1. Estructura organizacional2. Responsabilidad3. Reconpenca4. Riesgos5. Relaciones - calor6. Apoyo y Calidez7. Estándares de desempeño8. Cooperación - apoyo9. Conflicto10. Identidad |

| | | | |
|------|-------------------------|----|---|
| 1969 | Friedlander y Margulies | 1. | Empeno |
| | | 2. | Obstaculos o trabas |
| | | 3. | Intimidad |
| | | 4. | Espiritu de trabajo |
| | | 5. | Actitud |
| | | 6. | Acento puesto sobre la producción |
| | | 7. | Confianza |
| | | 8. | Consideracion |
| 1972 | Browers y Taylor | 1. | Apertura a los cambios tecnológicos |
| | | 2. | Recursos humanos |
| | | 3. | Comunicación |
| | | 4. | Motivación |
| | | 5. | Toma de decisiones |
| 1975 | Gavin | 1. | Estructura organizacional |
| | | 2. | Obstaculo |
| | | 3. | Recompensa |
| | | 4. | Espiritu de trabajo |
| | | 5. | Confianza y consideracion de parte de los administradores |
| | | 6. | Riesgos y desalios |
| 1991 | Kays y Decostus | 1. | Autonomia |
| | | 2. | Cohesion |
| | | 3. | Confianza |
| | | 4. | Prestion |
| | | 5. | Apoyo |
| | | 6. | Reconocimiento |
| | | 7. | Equidad |
| | | 8. | Innovación |



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
 Conciencia de sí mismo
 Autogestión

2000 Goleman

3. Conciencia social
4. Habilidades sociales

2005 Patterson, West, Shackleton,
 Dawson, Lawthorn, Maitlis,
 Robinson, Wallace

1. Involucramiento
2. Autonomía
3. Soporte del supervisor
4. Preocupación por el bienestar del empleado
5. Desarrollo de habilidades
6. Esfuerzo
7. Reflexividad
8. Innovación y flexibilidad
9. Enfoque externo de la organización
10. Claridad de meta
11. Presión para producir
12. Calidad (en el trabajo y de la empresa)
13. Retroalimentación del desempeño

14. Eficiencia
15. Formalización
16. Tradición
17. Afecto hacia los empleados
18. Satisfacción general hacia el trabajo
19. Dedicación en el trabajo

2006 Hernández Sampieri

1. Percepción de la dirección – gerencia
2. Cooperación – trabajo en equipo
3. Percepción sobre el desempeño – resultados – calidad
4. Recompensas
5. Autonomía
6. Estructura
7. Innovación
8. Comunicación
9. Motivación

Fuente: Recopilación bibliográfica, Sandoval Caraveo (2004); Méndez Álvarez (2006), Hernández Sampieri (2012) y Ramos Moreno (2012).

En la tabla se presentan las dimensiones de clima organizacional planteadas por diferentes autores; entre los aspectos que se destacan en las diferentes teorías tenemos la estructura organizativa, apoyo, toma de decisiones, motivación, recompensa, liderazgo.

Se ha elegido la herramienta Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer; ya que ideó para poner en prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

1.3 Importancia del Clima Organizacional

Basado en las opiniones de Chiavenato, (2009) y Robbins, (2009) indican que en cada una de las organizaciones es de vital importancia realizar un análisis del clima organizacional debido a que la parte fundamental para que una empresa funcione son sus trabajadores, por ello, los mismos deben estar motivados y recibir ciertas capacitaciones para que el personal labore satisfactoriamente y la empresa opere de una mejor manera, de tal manera conocer los problemas que cada una de ellas tengan y dar sus posibles soluciones.

Además, es importante tener un adecuado clima organizacional en las diferentes organizaciones con la finalidad de mejorar el compromiso de los empleados y que estos puedan aportar más a la empresa.

La importancia del clima en las organizaciones, según Litwing & Stringer (1968) adaptado por Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010) nos indica que existen factores que inciden en cada una de las organizaciones como son las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en cada una de ellas.

Algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo, en donde exista motivación, reconocimiento, confianza y preocupación por parte de los superiores, que los trabajadores puedan sentirse orgullosos de su puesto de trabajo, importantes y valiosos para la organización. En cada una de las organizaciones es de vital importancia realizar un análisis del clima organizacional debido a que es la parte fundamental para que una empresa funcione con sus trabajadores, por ello, los mismos deben estar motivados y recibir ciertas capacitaciones para que el personal labore satisfactoriamente y la empresa opere de una mejor manera, de tal forma que se den a conocer los problemas que cada una de ellas tengan y dar sus posibles soluciones (Robbins, 2009).



El clima organizacional repercute en las condiciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, actualmente, se le da gran importancia al clima organizacional en las empresas porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los superiores una visión futura de la organización, además es un elemento de diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, por lo que permite identificar las necesidades reales de la organización, en relación con un futuro deseado, de tal manera trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro de las organizaciones (Segredo,2013).

En conclusión, si una empresa busca que el desempeño de sus trabajadores sea eficiente debe entender que una parte fundamental para conseguir aquello depende de como se siente el personal su lugar de trabajo, considerando las interacciones entre el trabajador, con sus compañeros y sus jefes.

1.4 Cuestionario del Clima Organizacional

Es indispensable definir un instrumento de medición del clima organizacional por lo que hemos elegido el Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer adaptado por Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010). Este cuestionario consta de nueve dimensiones, cincuenta y tres reactivos, las dimensiones son las siguientes:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío o Riesgo
- Calor – Relaciones
- Apoyo – Cooperación
- Estándares de desempeño
- Conflicto
- Identidad

Se ha optado por el Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer adaptado por Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010). Debido a que

entre las dimensiones medidas por esta herramienta se encuentran la estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, desafío-riesgo, calor-relaciones, apoyo-cooperación, estándares de desempeño, conflicto, e identidad las cuales son importantes para las organizaciones y son necesarias evaluarlas.

2.6. Hipótesis

Haga clic aquí para escribir texto.

2.7. Objetivo General

- Analizar el clima organizacional de la Cooperativa Jardín Azuayo - Cuenca en el año 2019.

2.8. Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica acerca de los diferentes aspectos abordados al analizar el clima laboral dentro de las organizaciones.
- Aplicar el cuestionario de Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer al personal de la Cooperativa Jardín Azuayo - Cuenca e interpretar los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.
- Proponer un plan de fortalecimiento o mejora para la Cooperativa Jardín Azuayo - Cuenca en base a los resultados obtenidos.

2.9. Metodología

Para realizar el análisis del clima organizacional de la Cooperativa Jardín Azuayo, se ha considerado realizar un enfoque mixto en el cual se pretende realizar encuestas y revisiones literarias para obtener la información.

Se utilizará el cuestionario de Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer; ésta es una herramienta que está compuesta por 53 ítems y se guía en las



siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad con opciones de respuesta múltiples (dimensiones descritas en el anexo 1); la cual proporcionará datos sobre variables que existen dentro de la cooperativa y ayudará a conocer la realidad sobre el clima organizacional de ésta, toda esta investigación de datos será recolectada a través de encuesta y revisión literaria.

Universo

La investigación se realizará a 40 trabajadores que laboran en la cooperativa Jardín Azuayo-Cuenca.

El procesamiento de la información se efectuará con el programa Excel, ya que es una herramienta que permite realizar operaciones simples y complejas, se puede organizar los datos de acuerdo a las necesidades del usuario, además se debe considerar que el programa es de fácil utilización.

2.10. Alcances y resultados esperados

El presente proyecto se aplicará a la Cooperativa Jardín Azuayo - Cuenca, en la cual se determinará el nivel de clima organizacional que la cooperativa presenta. Los resultados obtenidos serán analizados y entregados a la Cooperativa, también se va a proponer un plan de fortalecimiento o mejora para la misma.

2.11. Supuestos y riesgos

Supuestos

- Los trabajadores respondan a la encuesta con la mayor sinceridad.
- El encargado de la cooperativa nos brinde toda la información que se necesite.
- Se espera poder cumplir con los plazos establecidos.

Riesgos

- No encontrar los datos necesarios para la realización y resolución de la investigación.
- Los datos que brinde la cooperativa no sean 100% reales.
- El tiempo destinado para la obtención de datos no sea suficiente.
- Los resultados obtenidos no sean relevantes para la Cooperativa.

2.12. Presupuesto

| Rubro | Costo (USD) | Justificación |
|---|-----------------|---|
| Tutorías | \$ 400.00 | Es necesario para la realización de la tesis. |
| Resma de papel A4, tinta para imprimir. | \$ 40.00 | Será necesario para imprimir el trabajo. |
| Transporte | \$ 50.00 | Es para la movilización a la Cooperativa en la cual se obtendrá los datos pertinentes, se planifica una visita semanal o a la brevedad que se necesite datos de la Cooperativa. |
| Internet | \$ 40.00 | Es necesario para la investigación y realización del marco teórico. |
| Otros insumos | \$20.00 | Se requiere para algún imprevisto o gasto que no se haya tomado en consideración. |
| TOTAL | \$550.00 | |

2.13. Financiamiento

Recursos propios.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. ANTECEDENTES

1.1. Reseña Histórica

1.2. Filosofía Corporativa

1.4. Estructura Organizacional



1.4.1. Organigrama **UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Capítulo 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

- 2.1. Definición del clima organizacional
- 2.2. Importancia del clima organizacional
- 2.3. Teorías del clima organizacional

Capítulo 3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

- 3.1. Cuestionario del Clima Organizacional
- 3.3. Calificación e interpretación de resultados
- 3.4. Análisis de los Resultados Obtenidos
 - 3.4.1. Dimensión de Estructura
 - 3.4.2. Dimensión de Responsabilidad
 - 3.4.3. Dimensión de Recompensa
 - 3.4.4. Dimensión de Riesgo
 - 3.4.5. Dimensión de Relación / Calor
 - 3.4.6. Dimensión de Estándares de Desempeño
 - 3.4.7. Dimensión de Cooperación / Apoyo
 - 3.4.8. Dimensión de Conflicto
 - 3.4.9. Dimensión de Identidad

Capítulo 4. PLAN DE FORTALECIMIENTO O MEJORA

- 5.1. Elaboración de la propuesta del plan de fortalecimiento o mejora

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

| Objetivo Específico | Actividad | Resultado esperado | Tiempo (semanas) |
|---|--|---|------------------|
| Realizar una revisión bibliográfica acerca de los diferentes aspectos abordados al analizar el clima laboral dentro de las organizaciones. | Preparar un marco teórico sobre el clima laboral. | El resultado esperado es contar con el capítulo 2 de la tesis ya concluido y revisado. | 9 |
| Aplicar el cuestionario de Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer al personal de la Cooperativa Jardín Azuayo - Cuenca e interpretar los resultados del cuestionario aplicado. | Establecer un cronograma para la aplicación de los cuestionarios. | Contar con los cuestionarios llenos de los 40 trabajadores de la cooperativa. | 9 |
| Proponer un plan de fortalecimiento o mejora para la Cooperativa Jardín Azuayo en base a los resultados obtenidos. | Preparar un plan en base a los resultados de las dimensiones aplicados en el cuestionario que necesiten ser fortalecidas o | Plan de fortalecimiento o mejora socializado con las autoridades de la Cooperativa Jardín Azuayo. | 6 |



| | | |
|--------|--------------------------|----|
| mejora | UNIVERSIDAD DEL AZUAY | |
| TOTAL | | 24 |

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA

Arias W, Arias G, (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. Perú. *Revista Ciencia & Trabajo*.

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27.

Chiang M., Martín M., Núñez A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Segunda Edición: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, DF: McGraw Hill.

Domínguez L., Ramírez A., García A., (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*.

Guerrero, P., Castro, C. (2010). *Análisis del Clima Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" e implementación de mejoras en la atención al cliente*. Universidad del Azuay. Facultad de Ciencias de la Administración.

Montero I., Romero W. (2016). El clima organizacional y su incidencia en el rendimiento del talento humano en las pymes del sector comercial. Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición: Pearson Educación.

Sánchez L., Aguirre M., Martínez P. (2012). *Clima Organizacional*. España. Editorial Académica Española.

Segredo, A. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública.

Uribe J., (2014). Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales. México. Editorial El Manual Moderno



2.17. Anexos

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Tabla 2

Dimensiones que conforman en el cuestionario de Litwin & Stringer

| Dimensión | Concepto |
|---------------------------|---|
| Estructura organizacional | Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal. |
| Responsabilidad | Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización. |
| Recompensas | Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día. |
| Riesgos | Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia; aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro. |
| Calor – relaciones | Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales. Refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización. |
| Apoyo – Cooperación | Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el empleado, establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos. |
| Estandares de desempeño | Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la |

empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.

Conflicto

Percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opciones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.

Identidad

Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Fuente: Elaboración a partir de Litwin & Stringer (1968), Argyris (1962), Echezuría & Rivas (2001, citados en Marín, 2003; Rodríguez, 2010).

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

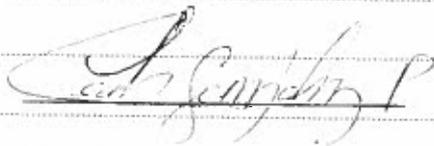


Paola Carolina Espejo Espejo



Jenny Patricia González Albarracín

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)



Mgt. Carlos Esteban González Proaño



2.20. Firma de responsabilidad del Profesor Metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

Mgt. Priscila Fabiola Verdugo Cárdenas

2.21. Fecha de entrega

04 de febrero de 2019