



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**Diagnóstico de clima laboral y propuesta de un
plan de acción para la Cooperativa Caja.**

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

Autoras:

Astudillo Delgado Tania Valentina

Moya Mejía Doménica Mishell

Directora:

Magister Arteaga Ortiz María Isabel

Cuenca, Ecuador

2021

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres quienes confiaron en mí y me apoyaron en todo momento, a pesar de momentos difíciles en donde me daba por vencida, siempre estuvieron dándome ánimo para que cumpla esta meta ya que era muy importante para ellos verme crecer profesionalmente.

Tania Valentina Astudillo.

Dedico este gran logro a mi mami, mis tías Vivi y Grace: a mi abuelita mami linda, quienes han sido pilares fundamentales en mi vida; me han apoyado en cada decisión que he tomado y me han guiado a lo largo de este trayecto.

Doménica Mishell Moya.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por ser el pilar fundamental de mi vida, agradezco de mil maneras a mi papi quien nunca dudó en apoyarme de cualquier manera, a mi mami por siempre estar en los momentos difíciles dándome ánimo para que continúe con mis estudios, agradezco a toda mi familia que siempre me aconsejaban y apoyaban para terminar mi carrera, a mi compañera de tesis a quien ahora la puedo llamar mi gran y mejor amiga por siempre estar en las buenas y en las malas en estudios y aventuras durante toda la carrera, de alguna manera esta meta se cumplió gracias a ella, finalmente, agradezco a mi tutora por el apoyo y la guía que nos supo brindar.

Tania Valentina Astudillo.

Quiero agradecer principalmente a mi mami, quien me ha apoyado incondicionalmente en todas las etapas de mi vida, por el amor, la paciencia, los consejos y los principios que me ha inculcado para ser la persona que soy ahora.

Por otra parte, quiero agradecer a la Universidad del Azuay por brindarme la oportunidad de crecer, aprender y hacer amigos que han influido en mi vida, por ejemplo, mi amiga y compañera de aventuras Valentina Astudillo, por siempre ser mi apoyo y llegar a ser una gran confidente.

De igual manera, agradecer a mi tutora Chavi Arteaga, quién nos ha guiado a lo largo de este camino, nos ha acompañado al iniciar nuestra vida estudiantil, cuando entramos a la universidad intentando ser profesionales hasta ahora siendo nuestra mentora.

Doménica Mishell Moya.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE ANEXOS	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I:	
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	3
1.1. Descripción general de la Cooperativa de ahorro y crédito CAJA.....	3
1.2. Reseña Histórica	4
1.3. Filosofía Corporativa	4
1.3.1. Misión Empresarial	4
1.3.2. Visión Empresarial	5
1.3.3. Valores Organizacionales	5
1.4. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja.....	7
CAPÍTULO II:	
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.1. Antecedentes y definiciones de clima laboral	15
2.1.1. <i>Importancia del clima organizacional</i>	17
2.1.2. <i>Características del clima organizacional</i>	18
2.2. Dimensiones del Clima Organizacional	20
2.2.1. <i>Herramientas de medición del clima organizacional</i>	20
2.3. Tipos de Clima Organizacional	28
CAPÍTULO III:	
3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	30
3.1. Herramienta de Diagnóstico, aplicación y resultados obtenidos	30
3.2. Metodología para el diagnóstico del clima laboral.....	31
3.2.1. <i>Aplicación de la herramienta</i>	31
3.2.2. <i>Resultados de Clima Organizacional el Cooperativa Caja</i>	32

4. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN -----	53
4.1. Antecedentes.....	53
4.2. Rango de escalas.....	54
4.3. Plan de Mejora para la Cooperativa Caja	55
CONCLUSIONES -----	62
RECOMENDACIONES -----	66
BIBLIOGRAFÍA -----	67
ANEXO -----	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones del clima laboral según varios autores.....	21
Tabla 2. Escala de valoración	32
Tabla 3. Preguntas Estructura	33
Tabla 4. Respuestas estructura y promedio	33
Tabla 5. Preguntas Responsabilidad	35
Tabla 6. Respuestas Responsabilidad y promedio.....	36
Tabla 7. Preguntas Recompensa	37
Tabla 8. Respuestas Recompensa y promedio.....	38
Tabla 9. Preguntas Riesgo	39
Tabla 10. Respuestas Riesgo y promedio	39
Tabla 11. Preguntas Calor.....	41
Tabla 12. Respuestas Calor y promedio	41
Tabla 13. Preguntas Estándares de Desempeño	43
Tabla 14. Respuestas Estándares de Desempeño y promedio	43
Tabla 15. Preguntas cuestionario de Apoyo	45
Tabla 16. Respuestas Apoyo y promedio	45
Tabla 17. Preguntas cuestionario de Conflicto	47
Tabla 18. Respuestas Conflicto y promedio	47
Tabla 19. Preguntas cuestionario de Identidad	49
Tabla 20. Respuestas Identidad y promedio	49
Tabla 21. Rango de criterios	51

Tabla 22. Promedio de las nueve dimensiones	51
Tabla 23. Parámetro de criterios	54
Tabla 24. Diagnóstico de plan de mejora	55
Tabla 25. Plan de acción.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Estructural	7
Figura 2. Dimensión de estructura.....	34
Figura 3. Dimensión de Responsabilidad.....	36
Figura 4. Dimensión de Recompensa	38
Figura 5. Dimensión de Riesgo	40
Figura 6. Dimensión de Calor	42
Figura 7. Dimensión de Estándares de Desempeño	44
Figura 8. Dimensión de Apoyo	46
Figura 9. Dimensión de Conflicto	48
Figura 10. Dimensión de Identidad	50
Figura 11. Resumen de las nueve dimensiones	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.....	68
-----------------------------------	----

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se analizó el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CAJA”, se considera fundamental el análisis para determinar la motivación y la satisfacción laboral de los empleados de esta organización, ya que son ellos quienes ponen el entusiasmo y el esfuerzo para lograr el cumplimiento de objetivos y metas. El trabajo incluye una revisión de literatura, además, se aplicó un cuestionario de diagnóstico de clima laboral propuesto por los autores Litwin y Stringer a la totalidad de los empleados. Con los resultados se determinó que las dimensiones estudiadas son favorables, sin embargo, se encontraron preguntas en algunas dimensiones que requieren mejora, las cuales fueron tomadas en consideración para el levantamiento de propuesta de fortalecimiento de clima laboral.

Palabras claves: Clima organizacional, dimensiones, plan de fortalecimiento



Tania Valentina Astudillo Delgado

77571

0981444417

Valentina.nextu@es.uazuay.edu.ec

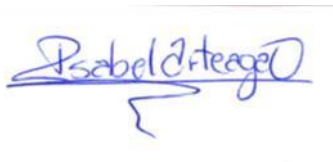


Doménica Mishell Moya Mejía

77584

0982938155

domemoya@es.uazuay.edu.ec



Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz

ABSTRACT

In this research paper the organizational environment of the Cooperative CAJA was analyzed. The analysis was considered essential to determine the level of motivation and job satisfaction of the employees of this organization since they are the ones who put the enthusiasm and effort to achieve the fulfillment of objectives and goals. The work includes a literature review, as well as a work environment diagnostic questionnaire proposed by the authors Litwin and Stringer, same which was applied to all employees. With the results, it was determined that the studied dimensions are favorable, however, questions were found in some dimensions that require improvement, which were taken into consideration for the raising of the proposal to improve the work environment.

Keywords: Diagnosis; Organizational environment; Action plan.

Translated by



**Tania Valentina Astudillo
Delgado**

77571
0981444417
Valentina.nextu@es.uazuay.edu.ec



**Doménica Mishell Moya
Mejía**

77584
0982938155
domemoya@es.uazuay.edu.ec



Firma Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

Realizar un estudio de Clima laboral permite saber cuál es la perspectiva que tienen los trabajadores de una organización y cómo puede afectar o beneficiar en el desempeño de cada uno de los servidores, por esta razón se realizará un diagnóstico de Clima laboral en la Cooperativa Caja.

En el capítulo 1 se recopilará información general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja, iniciando desde los antecedentes de la empresa, en donde se detallará datos históricos de la Cooperativa, así como objetivos, misión y visión que regulan la empresa, valores con los que ha trabajado desde sus inicios y finalmente se conocerá la estructura organizacional que mantiene la institución, detallando cada uno de los departamentos que sirven de pilar para el buen funcionamiento de la empresa con sus respectivas funciones. Esta información permitirá obtener un conocimiento base de la Cooperativa para desarrollar el diagnóstico de clima laboral.

Respecto al capítulo 2, se llevará a cabo el levantamiento de un marco conceptual con base en una revisión de literatura a través de bibliotecas digitales como Scopus, Dialnet, Scielo, ResearchGate y Google académico, con el objetivo de exponer conceptos de clima laboral, su importancia, características y herramientas para su diagnóstico oportuno en empresas. Toda la información recopilada servirá de guía para un mejor entendimiento de la influencia que posee el clima organizacional en los trabajadores, también, ayudará a la determinación de la mejor herramienta de diagnóstico que se ajuste a la realidad de la entidad y los trabajadores de la “Cooperativa Caja”, siendo esto de suma importancia, debido a que servirá de base para la aplicación oportuna de la encuesta y análisis de resultados.

En el capítulo 3 se expondrá información importante sobre la herramienta escogida, metodología, su aplicación y resultados encontrados, con el objetivo de determinar el clima organizacional de la Cooperativa Caja a través de un análisis cuantitativo, utilizando la encuesta, para obtener información exacta para las nueve dimensiones que componen la herramienta de Litwin y Stringer seleccionada por la gerencia de la institución como la más conveniente. Todo ello, con el propósito de identificar cómo los trabajadores perciben el ambiente en sus puestos de trabajo y las relaciones que existen entre empleados y jefes de la organización.

En el capítulo 4 se expone la propuesta de plan de acción donde se detallan las actividades necesarias para fortalecer las dimensiones del clima organizacional presente en la cooperativa.

Con la metodología aplicada se espera obtener el diagnóstico de clima laboral para la Cooperativa Caja y en base a esto, proponer un plan de acción objetivo y realizable para cuando este sea aplicado por la Cooperativa Caja logre aumentar aquellas dimensiones que se consideren bajas.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el siguiente capítulo se ha recopilado información general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja, iniciando desde los antecedentes de la empresa, en donde se detallará datos históricos de la Cooperativa, así como objetivos, misión y visión que regulan la empresa, valores con los que ha trabajado desde sus inicios y finalmente se conocerá la estructura organizacional que mantiene la institución, detallando cada uno de los departamentos que sirven de pilar para el buen funcionamiento de la empresa con sus respectivas funciones. Esta información permitirá obtener un conocimiento base de la Cooperativa para desarrollar el diagnóstico de clima laboral.

1.1. Descripción general de la Cooperativa de ahorro y crédito CAJA

La Matriz de la Cooperativa de ahorro y crédito Caja se encuentra ubicada en las calles Gran Colombia 22-358 y Manzaneros Edificio. Andalucía Plaza, cuenta con 9 sucursales que se encuentran ubicadas en distintas partes de la urbe cuencana e inclusive una en la ciudad de Gualaceo (Cooperativa Caja , 2017).

La Cooperativa Caja ofrece a sus clientes créditos con la tasa de interés más baja en el mercado, liquidez inmediata y dinero oportuno para sus negocios sin largos trámites, siendo los mismos aprobados hasta en 24 horas. Disponen de cajeros automáticos sin costo de emisión ni de servicios, transferencias a cualquier institución financiera del país y del mundo, cuenta con una orden de pago para efectuar pagos inmediatos aceptada por más de 15 años en los principales comercios de la ciudad, además, cuenta con corresponsalías de las Cámaras de Comercio de Guayaquil, Ambato y Loja (Cooperativa Caja , 2017).

1.2. Reseña Histórica

Un 26 de junio de 1963 nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León siendo parte de la Cámara de Comercio; con la finalidad de contribuir con el desarrollo comercial de la localidad azuaya, mediante ayuda financiera a pequeñas empresas comerciales. En la ciudad de Cuenca, según Acuerdo Ministerial No. 8956 emitido el 17 de mayo de 1967, es constituida jurídicamente la Cooperativa adquiriendo el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León (Cooperativa Caja , 2017).

La iniciativa nace a partir del crecimiento económico de la época, teniendo como meta la ayuda y financiamiento de proyectos al sector productivo y empresarial mediante el apoyo cooperativista. A lo largo de estos años de vida institucional, la confianza aportada por sus socios no ha cambiado, su misión y visión siguen totalmente direccionada al bienestar de la comunidad azuaya, sus estrategias están plenamente guiadas al bienestar y mejoramiento continuo de la organización, siendo el eje principal el cooperativismo (Cooperativa Caja , 2017).

Al ser parte de la Cámara de Comercio, la cooperativa se ve totalmente comprometida a brindar un servicio con alto grado de calidad, lo que le ha permitido expandirse y ser una cooperativa con gran cantidad de socios en la provincia del Azuay destaca por sus principios y valores los cuales se ven representados en sus productos y servicios (Cooperativa Caja , 2017).

1.3. Filosofía Corporativa

1.3.1. Misión Empresarial

Brindar servicios financieros ágiles y modernos fomentando un crecimiento continuo, basado en confianza, solvencia y experiencia que permita colaborar con el

desarrollo de nuestros socios y clientes internos, a la par con las necesidades de las localidades y la región. (Cooperativa Caja, 2017)

1.3.2. Visión Empresarial

Convertirnos en una de las instituciones financieras cooperativista más destacada del Austro del Ecuador. (Cooperativa Caja , 2017)

1.3.3. Valores Organizacionales

De acuerdo a la información obtenida dentro de la Cooperativa Caja, la misma regula sus actividades de conformidad a los siguientes valores cooperativos:

➤ Responsabilidad

La Cooperativa Caja se maneja con Responsabilidad al momento de brindar información a los socios al momento de consultar, aplicar y desembolsar créditos. Cada uno de los oficiales de crédito y agencia, cuentan con los conocimientos necesarios para solventar las dudas de los clientes, logrando de esta manera, solventar las dudas de los socios (Cooperativa Caja , 2017).

➤ Ayuda mutua

En los centros de atención al cliente, se brinda asesoría personalizada cuando un socio requiera conocer las opciones de inversión y programas de financiamiento, velando de esta manera no solo por el bienestar de la cooperativa, sino también, velando por el bienestar del cliente (Cooperativa Caja , 2017).

➤ Democracia

Este valor es considerado uno de los más importantes dentro de la trayectoria de la cooperativa, puesto que los socios tienen participación en algunas decisiones que la cooperativa deba tomar, como, por ejemplo, el momento de las elecciones (Cooperativa Caja , 2017).

➤ Igualdad

Tratar con la misma consideración a todos los socios ya sea que unos aporten más o menos a la Cooperativa, todos merecen el mismo respeto y la misma atención (Cooperativa Caja , 2017).

➤ **Equidad**

No excluir a ningún socio ya sea por su raza, género, creencias políticas o religiosas (Cooperativa Caja , 2017).

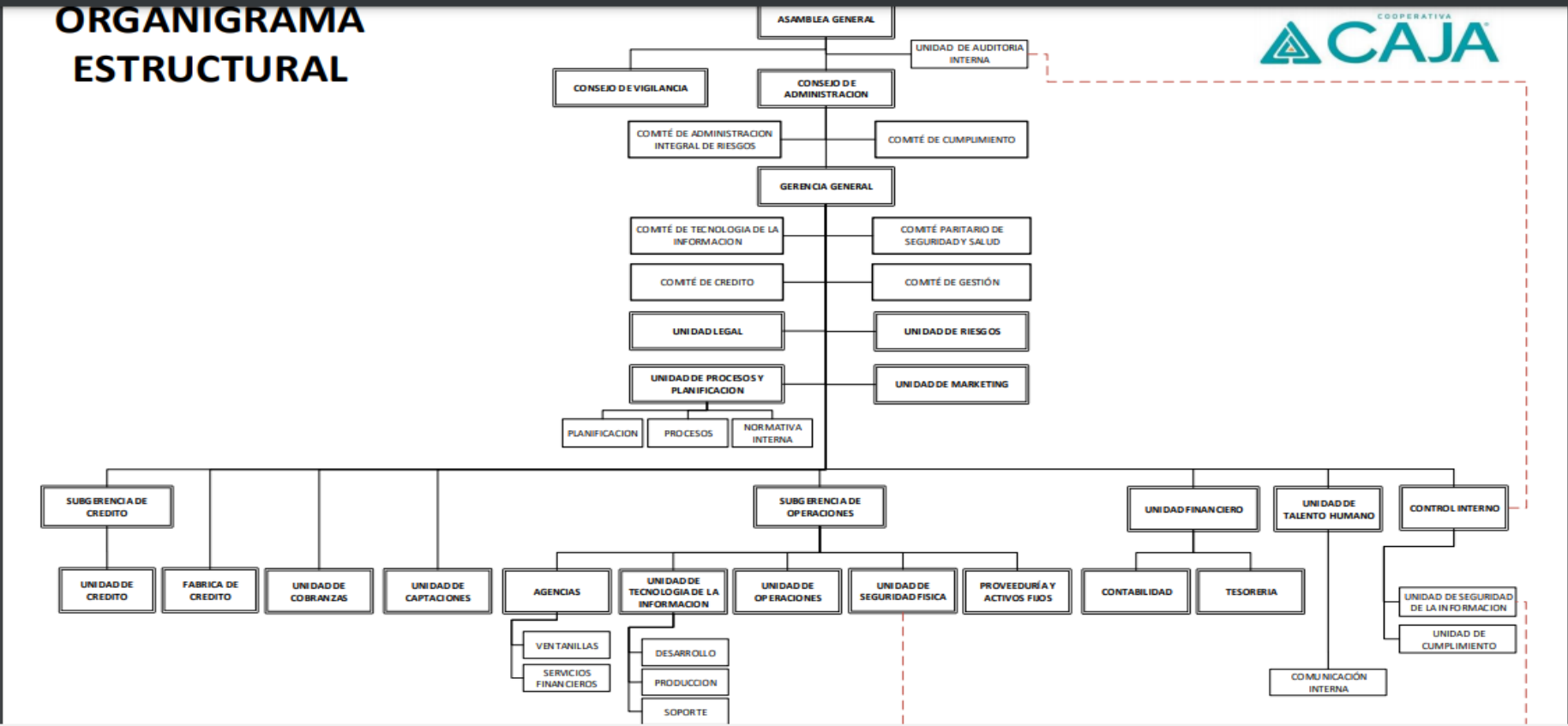
➤ **Solidaridad**

Ser solidarios al momento de aprobar o negar un crédito, puesto que es importante verificar el historial del cliente y analizar su buró, ya que siempre existen factores externos que hace que un socio no pueda pagar de manera oportuna su cuota mensual, que son desconocidos por la mayoría de ejecutivos. Al igual, la cooperativa brinda un plan de financiamiento para personas que se encuentren atravesando una crisis financiera (Cooperativa Caja , 2017).

Es importante destacar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja más allá de su trabajo ha venido colaborando con sus socios en una campaña llamada “CAJA SOLIDARIA “que nace como resultado de los valores cooperativos, la ayuda mutua y solidaridad que se mencionó en puntos anteriores, esto con el fin de plasmar esperanza y júbilo para aquellas personas de bajos recursos y de la tercera edad (Cooperativa Caja , 2017).

1.4. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja

Figura 1.
Organigrama Estructural



Nota. Representa la estructura orgánica de la empresa en la actualidad. Tomado de archivos de la empresa.

De acuerdo a la información obtenida de la Cooperativa Caja, se detalla los departamentos principales que constan en el organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja para mejor entendimiento:

➤ **Asamblea General**

Conformado por los socios directivos, quienes son los responsables de tomar decisiones para el bienestar de la cooperativa.

➤ **Consejo de Vigilancia**

Responsable de la democracia y transparencia de todos los procesos dentro de la Cooperativa. Sus integrantes tienen prohibido involucrarse en su gestión para mantener la imparcialidad.

➤ **Unidad de Auditoría Interna**

Responsable de revisar el cumplimiento de los procedimientos internos y externos de la cooperativa, así como las políticas de la empresa. De igual manera se encarga del cumplimiento de los requisitos emitidos por los organismos de control, en este caso expuestos por la SEPS.

➤ **Consejo de Administración**

Responsables de analizar y aprobar el manual de perfiles propuesto por el Comité de Administración Integral de Riesgos y que contiene las funciones descritas de cada uno de los cargos de la Cooperativa.

➤ **Comité de Administración Integral de Riesgos**

Responsable de analizar y proponer al Consejo de Administración para su respectiva aprobación el presente manual que contiene las funciones descritas de cada uno de los cargos de la Cooperativa.

➤ **Comité de Cumplimiento**

Responsable de la adecuada aplicación de normas, políticas y

procedimientos de la cooperativa, para evitar delitos financieros.

➤ **Gerencia General**

El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el Estatuto de la cooperativa.

➤ **Comité de tecnología de la Información:**

Responsable de llevar a cabo el buen funcionamiento de las TICS en la Cooperativa. Así como de dar seguimiento a las mismas para mejorar la atención a los clientes.

➤ **Comité Paritario de Gestión y Salud:**

Responsable de buscar el bienestar físico y mental de los colaboradores de la cooperativa, su principal función es promover la salud, prevenir los accidentes y disminuir enfermedades causadas por el puesto de trabajo, dentro de un ambiente seguro.

➤ **Comité de Crédito:**

Responsables de revisar a los postulantes que desean acceder a un crédito dentro de la cooperativa y aprobar o denegar sus solicitudes.

➤ **Comité de Gestión:**

Responsable de controlar constantemente las operaciones dentro de la cooperativa y correcciones de las mismas, en caso de ser necesario.

➤ **Unidad Legal**

Responsable de dar seguimiento a los procesos judiciales y actividades asignadas, en nombre y representación de la Cooperativa cuando se le solicite, con la debida autorización específica para ello.

➤ **Unidad de Riesgos**

Responsable de coordinar y apoyar en las actividades de identificación, medición, cuantificación, mitigación, control y monitoreo de la situación de gobernabilidad, liquidez, crédito, mercado, operaciones para determinar los riesgos existentes y potenciales que afecten el desarrollo de la institución, y proponer recomendaciones tendientes a su remediación, acompañados del seguimiento de los procesos de resolución de riesgos identificados.

➤ **Unidad de Procesos y Planificación**

Responsable de coordinar y supervisar que las operaciones realizadas en la Cooperativa se ajusten a los procesos y procedimientos establecidos, así como, es responsable de la gestión de todos los procesos y su mejora continua. Contribuir a la mejora continua a través del acompañamiento a los responsables de procesos en la evaluación de sus procesos y métodos, y el diseño de propuestas de mejora.

➤ **Planificación**

Responsables de organizar las reuniones para analizar los procedimientos.

➤ **Procesos**

Responsables de ser el soporte para la planificación.

➤ **Normativa Interna**

Dentro de este apartado, se encuentra el reglamento interno.

➤ **Unidad de Marketing**

La cooperativa aún no cuenta con un departamento de marketing conformado, ya que se encuentra en proyecto.

➤ **Subgerencia de Crédito**

Responsable de evadir que las operaciones crediticias se realicen de acuerdo a las condiciones aprobadas en el marco de las políticas establecidas por la

Cooperativa, apegado a las normativas y reglamentaciones de los entes de control del Estado.

➤ **Unidad de Crédito**

Responsable del análisis y aprobación de Créditos luego de realizar los procedimientos establecidos por la institución.

➤ **Fábrica de Crédito**

Responsable del análisis y aprobación de Créditos luego de realizar los procedimientos establecidos por la institución.

➤ **Unidad de Cobranzas**

Responsable de garantizar el retorno eficiente y oportuno de los créditos otorgados por la institución, mediante la recuperación efectiva de cartera, realizando el registro, control, seguimiento y recuperación de los préstamos que se encuentren en estado de vencido; con la finalidad de procurar su recuperación en plazos óptimos y bajar al mínimo los índices de morosidad.

➤ **Unidad de Captaciones**

Responsable de dar a conocer mediante un mercadeo planificado nuestro producto de depósitos a plazo fijo a potenciales inversionistas socios inactivos con potencialidad de ahorro dando seguimiento a la gestión de los oficiales comerciales hasta el cierre mismo del negocio.

➤ **Subgerencia de Operaciones**

Responsable de administrar los procesos operativos, de tecnología de información y de las agencias; dirigir y monitorear el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos operativos para alcanzar las metas y objetivos.

➤ **Agencias**

La Cooperativa Caja cuenta con 9 sucursales en la provincia del Azuay,

ubicadas en el Mall del Río, Monay, Totoracocha, Gualaceo, en el centro de la Ciudad, Remigio Crespo, Batan Shopping y en la Empresa Eléctrica. (Cooperativa Caja, 2017)

➤ **Ventanillas:**

Responsables de realizar transacciones interbancarias, depósitos, retiros, cheques y mantener el dinero bajo su custodia.

➤ **Servicios Financieros**

Responsable de ofrecer créditos e inversiones a los socios.

➤ **Unidad de Tecnología de la Información**

Responsable de dirigir, coordinar y evaluar el manejo de las plataformas e infraestructura tecnológica de la Institución garantizando la operatividad, funcionamiento, disponibilidad y seguridad de las mismas en base a las estrategias institucionales.

➤ **Desarrollo**

Responsable de desarrollar la ejecución y codificación de software que maneja la cooperativa.

➤ **Producción**

Responsables de dar uso al software que maneja la Cooperativa.

➤ **Soporte**

Responsable de dar mantenimiento al software y actualización de programas.

➤ **Unidad de Operaciones**

Responsable de coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.

➤ **Unidad de Seguridad Física**

Responsable de garantizar la seguridad física de los socios, clientes y personal, así como también de las instalaciones de la Cooperativa.

➤ **Proveeduría y Activos Fijos**

Responsable de gestionar y controlar los requerimientos de bienes y servicios, materiales y suministros solicitados por los usuarios, contribuyendo en la ejecución de las actividades de los colaboradores de la institución.

➤ **Unidad Financiero**

Responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias y contables de la Cooperativa y busca que sean manejadas de acuerdo a las políticas generales de la institución, con la finalidad de asegurar el manejo adecuado de la disponibilidad de los recursos económicos, optimizando la utilización de los mismos.

➤ **Contabilidad**

Responsable de planificar y organizar las actividades contables de la cooperativa bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos en la misma, con el fin de garantizar los registros correctos y oportunos de las operaciones económicas de la organización, así como cumplir las disposiciones emitidas por los organismos de control.

➤ **Tesorería**

Responsable de velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la Institución y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la Institución y apoyar a la Cooperativa en la colocación acertada de los recursos financieros.

➤ **Unidad de Talento Humano**

Responsable de coordinar, planificar y ejecutar los proyectos, procesos y acciones en cuanto a la administración del Talento Humano de la Institución, de manera que contribuyan a obtener un adecuado clima y entorno laboral.

➤ **Comunicación Interna**

Responsables de mantener una buena comunicación con el empleado dentro de la cooperativa.

➤ **Control Interno**

Responsable de evaluar la gestión administrativa, financiera y operacional de la Cooperativa para verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

➤ **Unidad de Seguridad de la Información**

Responsable de mantener segura la información de la cooperativa y manejar de manera óptima los recursos tecnológicos institucionales.

➤ **Unidad de Cumplimiento**

Responsable de hacer cumplir las obligaciones de la cooperativa, como las políticas, procedimientos, entre otros.

Con lo expuesto, se puede decir que la cooperativa es una institución solvente, con procesos organizacionales completos, que, a pesar de las dificultades actuales, se ha mantenido en pie, llevando a cabo sus actividades rutinarias y obteniendo resultados positivos, ya que se puede observar que su expansión es constante en otras ciudades, lo que demuestra, su eficacia al administrar sus recursos propios.

CAPÍTULO II

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se llevará a cabo el levantamiento de un marco conceptual con base en una revisión de literatura a través de bibliotecas digitales como Scopus, Dialnet, Scielo, ResearchGate y Google académico, con el objetivo de exponer conceptos de clima laboral, su importancia, características y herramientas para su diagnóstico oportuno en empresas. Toda la información recopilada servirá de guía para un mejor entendimiento de la influencia que posee el clima organizacional en los trabajadores, también, ayudará a la determinación de la mejor herramienta de diagnóstico que se ajuste a la realidad de la entidad y los trabajadores de la Cooperativa Caja, siendo esto de suma importancia, debido a que servirá de base para la aplicación oportuna de la encuesta y análisis de resultados.

2.1. Antecedentes y definiciones de clima laboral

Acosta y Venegas (2010) manifiestan que el clima laboral es un tema extenso, el cual se viene desarrollando desde hace varios años, por tal motivo existen diferentes teorías que diversos e importantes autores han proporcionado. Los psicólogos fueron los primeros en dedicar estudios en este campo, con el objetivo de valorar los procesos empresariales en las entidades, específicamente, por la aparición de problemas vinculados al trabajador, como: cansancio, aburrimiento, monotonía, motivación, entre otros factores afines a un puesto dentro de una organización.

Según Chiavenato (2010), existen antecedentes que definen al clima laboral en investigaciones realizadas por Tolman en el año 1926, las cuales buscaban dar una explicación de la conducta propositiva de miembros de una entidad, por medio de mapas cognitivos individuales referentes a un ambiente abiertamente subjetivo.

No obstante, para el año 1966, Lewin le da mayor importancia al clima laboral e intentó concretar un concepto para que sea entendido por la sociedad y por las empresas. Kurt Lewin fue uno de los autores que se mostró interesado en estudiar el clima laboral. En el año 1968, dio a conocer que dicho tema tiene relación con el comportamiento de los miembros de la organización en relación al ambiente de trabajo que percibe. En este sentido, intentó dar una explicación acerca del comportamiento de los miembros de una organización y que los lleva a mantener diferentes conductas. En el mismo año se da a conocer ciertos criterios y métodos para medir el clima laboral en las organizaciones.

Para Brunet (2011) se considera al clima laboral como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización” (p. 86).

Para la década de los 80, se llevan a cabo numerosos estudios que abordan la temática, que fortalecieron significativamente los conocimientos respecto a los procesos sociales y organizacionales en diversos tipos de empresas, donde se demostró la importancia del estudio del clima laboral en el desempeño y fortalecimiento organizacional (Arias & Arias, 2014).

Pedraza (2018) expresa que:

Es fundado a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones (p. 6).

En la actualidad, innumerables autores continúan dando su aporte en investigaciones sobre clima laboral, queriendo aportar más información al tema, como: conceptos, características, motivos que llevan a un buen y mal clima laboral (Hernández et al., 2018). En el año 2007, Alarcón y Cea dan un concepto de clima laboral, donde lo definen como el resultado de la influencia directa e indirecta de condiciones laborales, en la forma de hacer, de pensar y de sentir de los miembros de la organización. Estos autores mencionan que el clima laboral va a depender mucho de la cultura organizacional que mantenga una empresa, dando a entender que son dos cosas totalmente diferentes (Acosta & Venegas, 2010).

El clima laboral variará de acuerdo a varios factores como: estructura, políticas y reglas e incluso atributos subjetivos como opiniones, apoyo, cordialidad entre otros. Ante esto podemos conocer que, con el paso del tiempo, el tema de clima laboral cada vez va teniendo nuevos conceptos de investigaciones más avanzadas, con mayor claridad y nuevos puntos encontrados que puedan ayudar a determinar el clima de cada organización, tomando en cuenta lo mencionado, que cada organización desarrolla su clima laboral (Guizar, 2013).

2.1.1. Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional radica principalmente en la búsqueda de problemas que pueden darse al interior de una empresa, tales como: falta de comunicación, relación entre colaboradores, liderazgo impuesto por figuras de autoridad y la motivación de los trabajadores. Asimismo, el clima puede medir el grado de adaptación que pueden tener los empleados en la empresa y su comportamiento. Por este motivo, se debe buscar realizar con frecuencia mejoras que contribuyan al aumento en la satisfacción y la motivación, con el objetivo de brindar un ambiente adecuado para el eficiente desarrollo de funciones (Guizar, 2013).

Según Vineza et al. (2019) alcanzar un clima laboral adecuado, depende tanto de la empresa como de los empleados. La empresa deberá invertir continuamente su capital en planes de mejora, buscar un acertado manejo, diseño e implementación de un entorno laboral adecuado para desarrollar el potencial de su talento humano.

Para Chiavenato (2010), el clima laboral es un campo de investigación de gran importancia en la actualidad para casi todas las empresas, ya que buscan de manera continua, el mejoramiento del ambiente dentro de sus instalaciones y puestos, con el propósito de aumentar su productividad y obtener ventajas competitivas.

2.1.2. Características del clima organizacional

De acuerdo con Hernández et al. (2018) el clima organizacional se encuentra determinado en base a características internas y externas de una organización, ya que los aspectos vivenciales y psicológicos de los colaboradores son varios. No obstante, dentro de cualquier entidad, existe un patrón característico que se correlaciona con aspectos como: la estructura administrativa, el liderazgo, tipos de relación existente entre empleados, formas de recompensa y castigo. Por este motivo, es necesario identificar características del clima organizacional y cómo actúan los trabajadores frente a las mismas.

De acuerdo con Cardona y Zambrano (2010) el clima laboral cuenta con algunas características que se van a detallar a continuación.

- El clima laboral está integrado por elementos como el aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de las personas y por las realidades psicológicas y culturales de la organización.

- Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.
- Busca mejorar el ambiente interno laboral de los empleados.

Según el criterio de Acosta y Venegas (2010) el clima laboral se caracteriza por:

- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima laboral ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los empleados pueden cambiar el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral.

Las características enumeradas demuestran que un ambiente laboral puede estar determinado por factores internos y factores externos. Sin embargo, de acuerdo a cada entidad, dichos elementos tendrán un comportamiento según su realidad. En este sentido, estos elementos representan la configuración de las empresas, pero pueden variar de manera parcial o total de acuerdo a diversas situaciones y escenarios.

2.2. Dimensiones del Clima Organizacional

Para llevar a cabo un análisis del clima organizacional en una empresa, es necesario considerar aspectos importantes como: la estructura de la entidad, el comportamiento de sus individuos y la manera cómo se encuentran definidos los procesos internos. En este sentido, Brunet (2011) expresa que la medición del clima organizacional es un procedimiento complejo, ya que engloba una gran cantidad de factores (Dimensiones) sensibles a cada empresa, sus necesidades y particularidades, que pueden afectar directamente la percepción que tienen los trabajadores del clima laboral.

Guizar (2013) considera que son percepciones que conforman al clima organizacional y tienen origen en variables como el liderazgo y la motivación.

Las dimensiones del clima laboral son características que se relacionan directamente en el comportamiento de los miembros de una organización y que pueden llegar a ser medibles (Cardona y Zambrano, 2010). Brunet (2011) expresa que el análisis de dimensiones ha dado paso a la construcción de herramientas valiosas para el diagnóstico del clima organizacional que se utilizan hasta ahora. En la Tabla 1 se indican las dimensiones propuestas para medir el clima organizacional, por diferentes autores.

2.2.1. Herramientas de medición del clima organizacional

Los métodos frecuentes para evaluar el clima laboral implican el uso de encuestas o cuestionarios, por este motivo, desde los años 60 se han desarrollado cuestionarios para la medición del clima laboral, los mismos se apoyan en las percepciones de los empleados de una entidad, basándose en dimensiones o componentes que se pueden generar y medir en un ambiente laboral (Arias y Arias, 2014).

En el siguiente apartado se presentan algunos cuestionarios que pueden servir para el desarrollo del trabajo investigativo.

Tabla 1.*Dimensiones del clima laboral según varios autores*

Año	Nombre	Autor	No. preguntas	Confiabilidad	Dimensiones
1968	Cuestionario de Pritchard y Karasick	Pritchard y Karasick	55	0.72	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. 2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. 3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. 4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea. 5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.) 6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

					<p>7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.</p> <p>8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.</p> <p>9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.</p> <p>10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.</p> <p>11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.</p>
1968	Cuestionario de Likert	Likert	51	0.94	<p>1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.</p> <p>2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.</p> <p>3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.</p> <p>4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción</p>

					<p>superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.</p> <p>5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.</p> <p>6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.</p> <p>7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.</p> <p>8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.</p>
1968	El cuestionario de Litwin y Stringer	Litwin y Stringer	53	0.83	<p>1. Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre.</p> <p>2. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es</p>

					<p>decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.</p> <p>3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.</p> <p>4. Desafío. Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.</p> <p>5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.</p> <p>6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.</p> <p>7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.</p> <p>8. Conflicto. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer</p>
--	--	--	--	--	---

					enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan. 9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.
2009	Encuesta ECO	Fernando Toro	48	0.77	1. Trato interpersonal. Es la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto. 2. Apoyo del jefe. Es la percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores. 3. Sentido de pertenencia. Es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, dándole este un sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. 4. Retribución. Es el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. 5. Disponibilidad de recursos. Es la percepción del grado en el cual el personal cuenta con los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo. 6. Estabilidad. Es la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de

					<p>permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.</p> <p>7. Claridad en la organización. Es el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.</p> <p>8. Coherencia. Es la percepción de que a la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.</p> <p>9. Trabajo en equipo. Es el grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que de tal modo el trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.</p> <p>10. Valores colectivos. Es el grado en que se perciben en el medio interno.</p>
Chiang et al. (2008)	Cuestionario de satisfacción laboral	Chiang, Salazar, Huerta & Núñez	39	0.92	<p>1. Autonomía. Es la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad, elementos necesarios en la toma de decisiones con respecto a procedimientos laborales, metas y prioridades.</p> <p>2. Cohesión. Es la percepción de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización lo que sin duda alguna permitirá un clima acogedor entre ellos, que posteriormente se verá reflejado en la realización de las tareas.</p> <p>3. Confianza. Es la percepción de la libertad para comunicarse con los superiores, con el fin de</p>

					<p>tratar temas sensibles y personales con la confidencia absoluta que genera seguridad que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.</p> <p>4. Presión. Es la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.</p> <p>5. Apoyo. Es la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, para lo que se tendrá en cuenta el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin temor a represalias por parte de sus superiores o compañeros de trabajo.</p> <p>6. Reconocimiento. Es la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización.</p> <p>7. Equidad. Es la percepción que los empleados tienen, sobre la existencia de políticas y reglamentos en búsqueda de la proporcionalidad dentro de la institución y claros dentro de la institución.</p> <p>8. Innovación. Es la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativos y adoptar nuevas áreas de trabajo, donde se obtenga alguna experiencia.</p>
--	--	--	--	--	---

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir de las investigaciones de (Cardona y Zambrano, 2010; Chiavenato, 2010; Pedraza, 2018)

Cada herramienta para la medición del clima organizacional tiene una cantidad representativa de variables de estudio, además, se evidencia que cada propuesta varía en la cantidad de dimensiones y preguntas dentro del cuestionario.

Guizar (2013) afirma que el investigador que desee seleccionar una herramienta de diagnóstico de clima organizacional, tiene la responsabilidad de analizar aspectos cruciales de la realidad de la empresa y sus colaboradores para definir cuál cuestionario es el que se apega mejor a la organización y que le permita obtener resultados confiables y exactos.

2.3. Tipos de Clima Organizacional

En el siguiente apartado se procede a detallar los tipos de clima de acuerdo con Brunet (2011), donde se expresa que existen 2 grandes tipos de clima laboral y cada uno se encuentra dividido en subcategorías o subsistemas.

Autoritario - sistema I Autoritarismo explotador

Este tipo de clima es aquel en donde los empleados no reciben confianza por parte de sus mayores, por lo que se trabajan en un ambiente denso y de temor la única razón por la que se comunican con los trabajadores es para dar algún tipo de instrucción o de orden a los empleados, más no para tener una conversación amigable. Así mismo, las decisiones son tomadas por los que se encuentran en la cima sin tomar en cuenta las opiniones o recomendaciones de los demás trabajadores.

Autoritario paternalista - sistema II Autoritarismo paternalista

En este tipo de clima existe una mínima confianza por parte de los altos mandos hacia el resto del personal, al igual que el clima autoritario, la mayoría de veces que se logra una comunicación entre los altos funcionarios y el resto de trabajadores es para

recibir instrucciones, en ciertas ocasiones entre los niveles inferiores se toma la decisión de castigar o recompensar a los miembros de la organización como parte de motivación al personal.

Consultivo - sistema III Consultivo

Este clima brinda mayor confianza a sus trabajadores, los subordinados pueden hacer ciertos comentarios, brindar sus opiniones y dar recomendaciones si es necesario para tomar una decisión, y estas son escuchadas por los altos funcionarios para lograr tomar una buena decisión en conjunto. También se utilizan los castigos y recompensas, el ambiente en este clima es más dinámico y relajado.

Participativo - sistema IV Participación en grupo

En este tipo de clima existe total confianza con los empleados por parte de los jefes y altos mandos, se toma en cuenta a toda la organización para tomar decisiones importantes, a diferencia de los climas antes mencionados, los altos mandos no se dirigen a los subordinados ni empleados solamente para dar instrucciones, si no existe una relación más estrecha como para lograr entablar una conversación.

La propuesta de Likert respecto a los tipos de clima laboral se encuentra establecida de acuerdo a la influencia del liderazgo impartido por la figura de autoridad y la motivación en los trabajadores. Ambas variables llegan a ser determinantes del clima organizacional. En este sentido, también es importante recalcar la comunicación entre jerarquías institucionales y la delegación de responsabilidades como factores de influencia.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En el siguiente capítulo se expondrá información importante sobre las herramientas, metodología, aplicación y resultados encontrados, con el objetivo de determinar el clima organizacional de la Cooperativa Caja. A través de un análisis cuantitativo, utilizando la encuesta, para obtener información exacta para las nueve dimensiones que componen la herramienta de Litwin y Stringer seleccionada por la gerencia de la institución como la más conveniente. Todo ello, con el propósito de identificar cómo los trabajadores perciben el ambiente en sus puestos de trabajo y las relaciones que existen entre empleados y jefes de la organización. Para el procesamiento y presentación de resultados, se utilizará el programa Excel, el cual permite una adecuada representación de resultados para su análisis.

3.1. Herramienta de Diagnóstico, aplicación y resultados obtenidos

El cuestionario propuesto por Litwin y Stringer se encuentra estructurado por 53 preguntas, que se encuentran distribuidas en nueve dimensiones: Estructura; que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, Responsabilidad; es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, Recompensa; es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, Riesgo; sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, Calor; es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones, Estándares de desempeño; es la percepción de los miembros

acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, Apoyo; es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, Conflicto; es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes, Identidad; es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, las cuales permiten obtener resultados de la percepción que posee cada individuo de la empresa sobre su trabajo. Dicho cuestionario posee un Alfa de Cronbach de 0.83, que representa en nivel de confiabilidad del test.

3.2. Metodología para el diagnóstico del clima laboral

Tras haber realizado un análisis a profundidad respecto a varias herramientas utilizadas para medir el clima organizacional (Tabla 1), con el jefe del área de recursos humanos de la empresa, se llegó a la conclusión que la herramienta que mejor se adapta a la estructura y funciones de la Cooperativa Caja es la propuesta de Litwin y Stringer, debido a que abarca un conjunto de dimensiones apropiadas y posee un nivel de confianza considerable para su aplicación. Posteriormente, fue validada con la gerencia para notificar su aplicación.

3.2.1. Aplicación de la herramienta

El cuestionario se aplicó a 117 trabajadores, es decir, la totalidad de colaboradores que posee la Cooperativa Caja, incluidas sus principales agencias. La encuesta se hizo de manera virtual, gracias al apoyo del director de Recursos Humanos de la empresa, por medio de correo electrónico, con el propósito de no interrumpir las funciones de cada empleado dentro de la institución. En el correo electrónico enviado a los colaboradores de la empresa se incluyó un apartado de introducción, el cual sirvió específicamente

responder, el grado de relevancia de las respuestas y tiempo de duración de la encuesta (40 minutos).

Para la presentación de resultados, se hizo uso de la herramienta informática Excel, ya que es considerado un programa de confianza y es capaz de garantizar veracidad en los resultados. Posteriormente, se tabularon los resultados de manera específica; 1 es igual a “muy en desacuerdo”, 2 es igual a “en desacuerdo”, 3 es igual a “de acuerdo” y 4 es igual a “muy de acuerdo” por cada dimensión, y luego, de manera global por la totalidad de dimensiones.

3.2.2. Resultados de Clima Organizacional el Cooperativa Caja

A continuación, se indica cuál va a ser la escala para la interpretación de los resultados por cada dimensión de la herramienta. Ver Tabla 2.

Tabla 2.
Escala de valoración

Calificación	Escala
Muy desfavorable	-2.5
Desfavorable	2.5-2.9
Favorable	3.0-3.5
Muy favorable	3.6-4.0

Nota. La tabla muestra la escala de calificación para las respuestas de la herramienta.

3.2.2.1. Dimensión de Estructura

Esta dimensión se encuentra vinculada a las reglas de la organización, jerarquías, regulaciones, obligaciones y políticas. En este sentido, hace referencia a la normativa que está presente dentro de la empresa.

Tabla 3.
Preguntas Estructura

Número	Pregunta
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	¿Es 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	¿Es esta organización se tiene claro a quién reportar?
10	¿Nuestros líderes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?

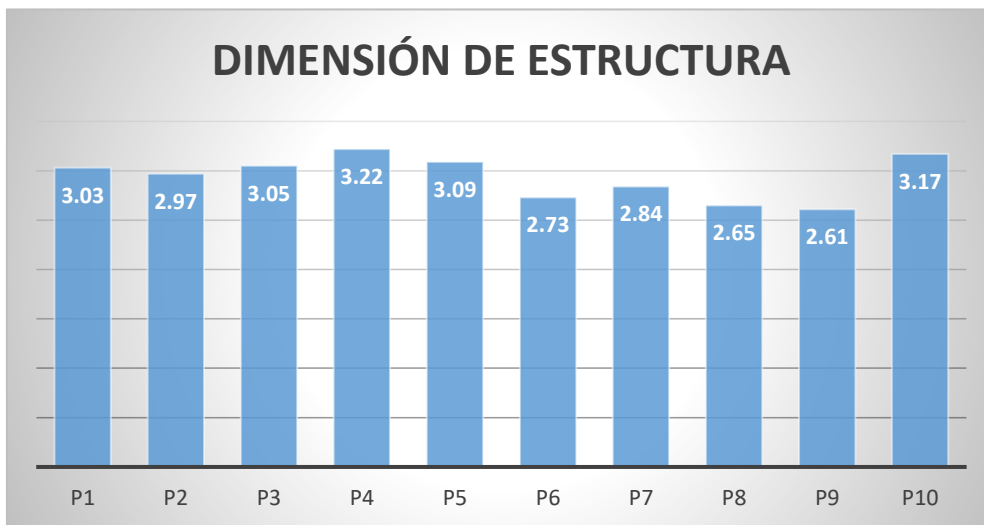
Nota. Preguntas del componente estructura, basado en (Litwin y Stringer, 1968 citado en Hernández, 2018)

Tabla 4.
Respuestas estructura y promedio

Encuestados	ESTRUCTURA										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Promedio
117	3.03	2.97	3.05	3.22	3.09	2.73	2.84	2.65	2.61	3.17	2.94

Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

Figura 2.
Dimensión de estructura



Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

En la Tabla 4 y Figura 2 se pueden observar los resultados de la dimensión estructura. A continuación, se detallan las preguntas con mayor valoración, que se sitúan en un rango favorable entre 2.97 y 3.09. Respecto a la pregunta 1; si las tareas se encuentran bien definidas, existe una puntuación de 3.03 sobre 4. La pregunta 4, refiere al conocimiento claro de las políticas de la institución, existe una calificación de 3.22 sobre 4. La pregunta 5 refiere al conocimiento claro de la estructura organizacional de la entidad, con una puntuación de 3.09. La pregunta 3 refiere a si se conoce quién posee autoridad en la empresa para la toma de decisiones, los resultados muestran un puntaje de 3.05 sobre 4. la pregunta 10 constata si los líderes muestran interés en que las normas y procedimientos estén claros y se cumplan, posee una calificación de 3.17. La pregunta número 2; si las tareas poseen una buena estructura lógica, tiene una calificación de 2.97 sobre 4. Por otro lado, las preguntas que se encuentran en el rango desfavorable, entre 2.61-2.87 se detallan a continuación. La pregunta 6 hace referencia a los trámites para la realización de funciones, con un valor de 2.76. La pregunta 7 sugiere que las que existe un exceso de reglas, detalles y trámites que impiden que las nuevas propuestas sean

consideradas, con una calificación de 2.87. La pregunta 8 refiere a si la productividad se ve afectada por la deficiente organización y planificación, ya que posee una calificación de 2.65. Finalmente, la pregunta 9 permite conocer si en la empresa los trabajadores tienen a quien reportar, con un valor de 2.61.

3.2.2.2. Dimensión de Responsabilidad

La dimensión responsabilidad hace referencia a la percepción que tiene cada persona respecto a la toma de decisiones en su cargo, cómo actúan los colaboradores cuando deben ser sus propios jefes y tomar decisiones, así también, las obligaciones y responsabilidades que se centran en el vínculo empleado-empresa.

Tabla 5.
Preguntas Responsabilidad

Número	Pregunta
11	¿Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?
12	¿A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos?
13	¿Mis superiores 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 mismo?
16	¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?
17	¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?

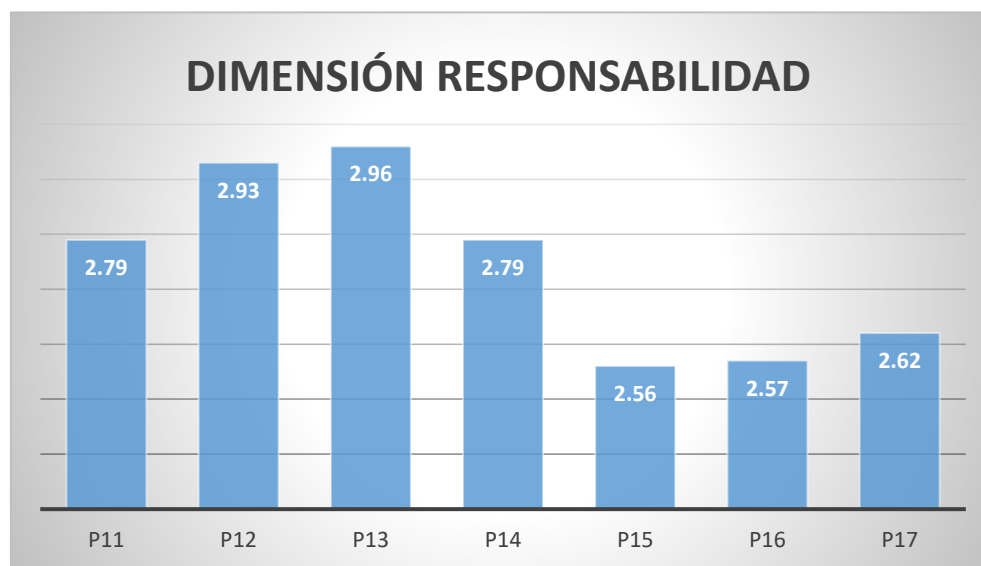
Nota. Preguntas del componente responsabilidad, basado en (Litwin y Stringer, 1968 citado en Hernández, 2018)

Tabla 6.
Respuestas Responsabilidad y promedio

Encuestados	RESPONSABILIDAD							PROMEDIO
	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	
117	2.79	2.93	2.96	2.79	2.56	2.57	2.62	2.75

Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

Figura 3.
Dimensión de Responsabilidad



Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

En la Tabla 6 y Figura 3 se presentan los resultados de la encuesta aplicada referente a la dimensión Responsabilidad. A continuación, se detallan las preguntas con mayor valoración, que se encuentran entre un rango favorable de los rangos 2.79-2.96. La pregunta 12 busca conocer si la gerencia fomenta el correcto desempeño de funciones sin necesidad de interferir, posee una calificación de 2.93 sobre 4. La pregunta 15 hace referencia a si la filosofía de la institución consigue que los trabajadores resuelvan los problemas por sí mismos, con un valor de 2.96 sobre 4. En la pregunta 11, donde se indica si existe desconfianza en los juicios emitidos de manera individual en la empresa, existe una calificación de 2.79 sobre 4, considerado desfavorable. Respecto a la pregunta 14 se relaciona con la necesidad de sobresalir y tener iniciativa de manera individual por cada

empleado, posee una calificación de 2.79 sobre 4. Por otro lado, las preguntas con menor valoración se sitúan en el rango desfavorable de 2.55-2.62. La pregunta 13 indica si los superiores solo trazan planes generales de lo que se debe realizar y no de manera individual, con una calificación de 2.55 sobre 4. La pregunta 16 refiere al accionar que tienen los trabajadores cuando se comete algún error respecto a justificaciones, tiene una calificación de 2.57 sobre 4. Finalmente, la pregunta 17 busca determinar si los problemas relacionados a la responsabilidad se llevan adecuadamente entre los colaboradores, posee una calificación de 2.62 sobre 4.

3.2.2.3. Dimensión de Recompensa

La dimensión de Recompensa se centra en el conocimiento que poseen los colaboradores sobre los premios que pueden recibir por haber realizado sus funciones con eficacia y eficiencia o un castigo en el caso contrario.

Tabla 7.
Preguntas Recompensa

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

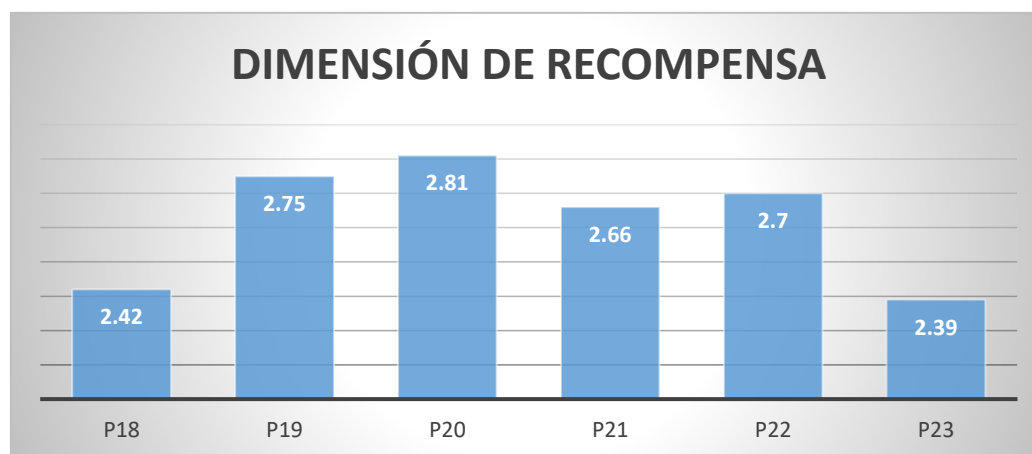
Nota. Preguntas del componente Recompensa, basado en (Litwin y Stringer, 1968 citado en Hernández, 2018)

Tabla 8.
Respuestas Recompensa y promedio

Encuestados	RECOMPENSA						PROMEDIO
	P18	P19	P20	P21	P22	P23	
117	2.42	2.75	2.81	2.66	2.7	2.39	2.62

Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

Figura 4.
Dimensión de Recompensa



Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

En la Tabla 8 y Figura 4 se puede observar los resultados de la encuesta referente a la dimensión Recompensa. A continuación, se detallan las respuestas con mayor valoración que se sitúan en el rango favorable de 2.66-2.81. La pregunta 22 se centra en si existe suficiente recompensa y reconocimiento cuando se realiza un trabajo correcto, se obtuvo una valoración de 2.77. La pregunta 21 dice si en la entidad existe mucha crítica, se obtuvo una calificación de 2.66 sobre 4. La pregunta 20 busca determinar si los trabajadores son recompensados de acuerdo al grado de desempeño, con una valoración de 2.81 sobre 4. La pregunta 19 muestra si los incentivos o recompensas son mayores a las amenazas o castigos que perciben los trabajadores, donde se obtiene una calificación de 2.75 sobre 4. Por otro lado, las preguntas con menor valoración se encuentran entre los rangos desfavorables de 2.39-2.66. La pregunta 18 refleja el nivel de promoción existente para que los trabajadores asciendan, da un resultado de 2.42 sobre 4. Finalmente,

la pregunta 23 muestra si existen sanciones cuando se cometen errores, donde se obtuvo una calificación de 2.39 sobre 4.

3.2.2.4. Dimensión de Riesgo

La dimensión de Riesgo se relaciona con los sentimientos que poseen cada uno de los colaboradores de la empresa sobre los desafíos que deben hacer en su trabajo. Es importante que la empresa cree retos tanto a nivel gerencial como departamental, ya que esto fomentará la motivación para alcanzar metas más complejas.

Tabla 9.
Preguntas Riesgo

Número	Pregunta
24	¿En la filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas de la competencia?
25	¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?
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 gerencia se arriesga por una buena idea?

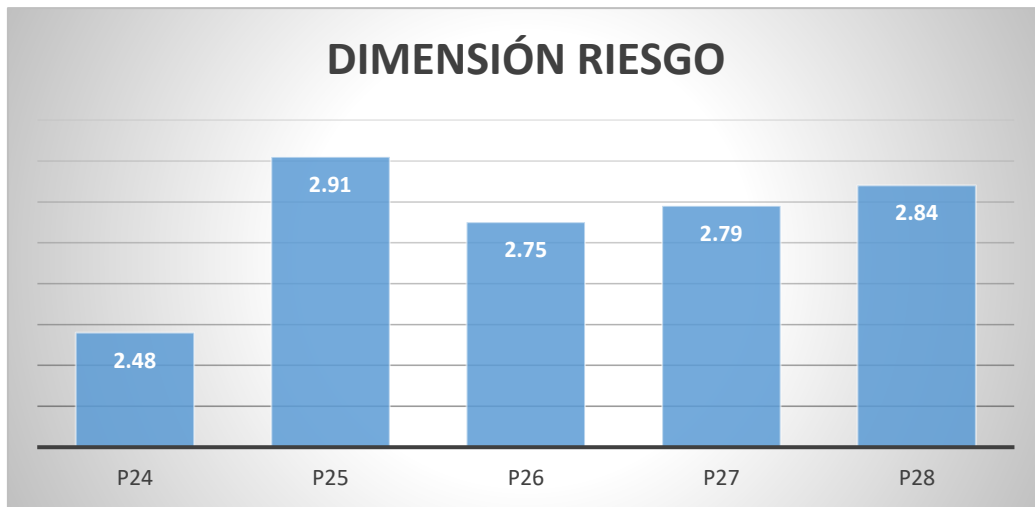
Nota. Preguntas del componente Riesgo, basado en (Litwin y Stringer, 1968 citado en Hernández, 2018)

Tabla 10.
Respuestas Riesgo y promedio

Encuestados	RIESGO					PROMEDIO
	P24	P25	P26	P27	P28	
117	2.48	2.91	2.75	2.79	2.84	2.75

Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

Figura 5.
Dimensión de Riesgo



Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

La Tabla 10 y Figura 5 muestran los resultados de la encuesta respecto a la dimensión Riesgo. Las preguntas con mayor valoración se sitúan en el rango favorable de 2.79-2.91. La pregunta 25 muestra si la empresa y sus miembros toman riesgos oportunamente, dando una calificación de 2.91 sobre 4. La pregunta 28 hace referencia a si la gerencia toma riesgos cuando existe una buena idea o propuesta, con una calificación de 2.84 sobre 4. La pregunta 27 se centra en descubrir si en la empresa las decisiones se toman con demasiada precaución para prevenir riesgos potenciales, se obtuvo una calificación de 2.79. Las preguntas con menor valoración se sitúan en el rango desfavorable de 2.48-2.75. La pregunta 24 hace referencia a la filosofía de la gerencia de la empresa en torno al progreso y comparación con la competencia, donde se obtuvo una calificación de 2.48 sobre 4. La pregunta 26 busca descubrir si la empresa toma riesgos potenciales eventualmente, obteniendo una valoración de 2.75 sobre 4. Las preguntas con mejores puntuaciones se detallan a continuación.

3.2.2.5. Dimensión de Calor

La dimensión de Calor se relaciona a cómo absorbe el equipo de trabajadores el ambiente laboral agradable entre ellos. En este sentido, busca determinar si ellos logran acoplarse con efectividad, brindarse ayuda y entendimiento en sus puestos de trabajo para resolver problemas con respecto y amabilidad.

Tabla 11.
Preguntas Calor

Número	Pregunta
29	¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa?
30	¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?
31	¿Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización?
32	¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí?
33	¿Las relaciones gerencia- trabajador tienden a ser agradables?

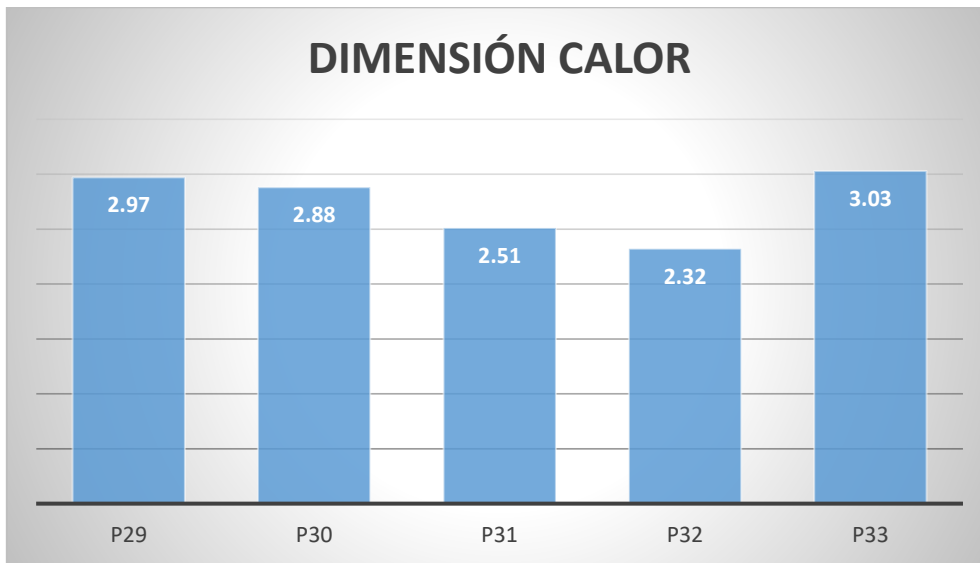
Nota. Preguntas del componente Calor, basado en (Litwin y Stringer, 1968 citado en Hernández, 2018)

Tabla 12.
Respuestas Calor y promedio

Encuestados	CALOR					PROMEDIO
	P29	P30	P31	P32	P33	
117	2.97	2.88	2.51	2.32	3.03	2.74

Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

Figura 6.
Dimensión de Calor



Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

La Tabla 12 y Figura 6 muestran los resultados de la dimensión calor tras aplicar la encuesta al personal de la empresa. Las preguntas con mejor valoración se encuentran entre el rango favorable de 2.88-3.03. La pregunta 33 hace referencia a si las relaciones entre jefes y trabajadores son agradables, donde se obtuvo una calificación de 3.03 sobre 4. La pregunta 29 indica busca determinar si en la empresa existe una atmósfera amistosa, con una calificación de 2.97 sobre 4. La pregunta 30 hace referencia a si en esta empresa existe un clima de trabajo sin tensiones y agradable, donde se obtuvo un valor de 2.88 sobre 4. Las preguntas con menor valoración se sitúan en el rango desfavorable de 2.33-2.51. La pregunta 31 indica si es difícil llegar a conocer a las personas dentro de la empresa, con una valoración de 2.51. La pregunta 32 busca determinar si las personas en la empresa tienden a ser frías o reservadas entre ellas, con 2.32 sobre 4.

3.2.2.6. Dimensión de Estándares de Desempeño

La dimensión de Estándares de Desempeño enfatiza sobre las normas de rendimiento que existen en la organización para el cumplimiento de las mismas, demostrando lo relevante de tener metas u objetivos implícitos o explícitos.

Tabla 13.
Preguntas Estándares de Desempeño

Número	Pregunta
34	¿En esta organización se exige un rendimiento alto?
35	¿La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar?
36	¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?
37	¿La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchara bien?
38	¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?
39	¿Me siento orgulloso de mi desempeño?

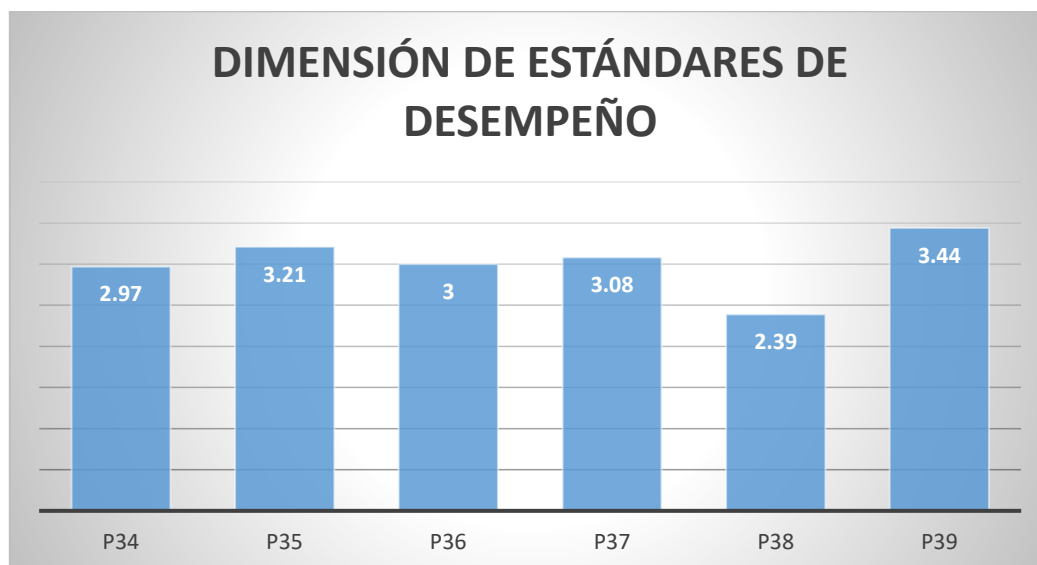
Nota. Preguntas del componente Estándares de Desempeño, basado en (Litwin y Stringer, 1968 citado en Hernández, 2018)

Tabla 14.
Respuestas Estándares de Desempeño y promedio

Encuestados	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO						PROMEDIO
	P34	P35	P36	P37	P38	P39	
117	2.97	3.21	3.00	3.08	2.39	3.44	3.02

Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

Figura 7.
Dimensión de Estándares de Desempeño



Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

La Tabla 14 y Figura 7 muestran los resultados de la encuesta respecto al componente Estándares de Desempeño. Las mejores puntuaciones se centran en el rango favorable de 3.44-3.00. La pregunta 35 busca identificar si la gerencia de la empresa considera que todo trabajo puede siempre mejorar, con una valoración de 3.21 sobre 4. La pregunta 36 refiere a si siempre existe presión por mejorar la realización de funciones y el rendimiento personal y grupal, donde se obtuvo una calificación de 3.00. La pregunta 37 busca demostrar si la gerencia piensa que las personas se encuentran contentas, la productividad de la empresa sería mejor, con una calificación de 3.08 sobre 4. La pregunta 39 indica si los empleados se encuentran satisfechos con su propio desempeño, donde se obtuvo una calificación de 3.44 sobre 4. Por otro lado, las respuestas valoraciones bajas se encuentran en el rango desfavorable de 2.39-2.97. La pregunta 34 hace referencia a si en la organización se exige un rendimiento alto, donde se obtuvo una puntuación de 2.97 sobre 4. Finalmente, solo la pregunta 38, la cual hace referencia al pensar de los

trabajadores respecto a que el llevarse bien entre todos, afecta considerablemente el desempeño de funciones, obtuvo una valoración inferior de 2.39 sobre 4.

3.2.2.7. Dimensión de Apoyo

La dimensión de Apoyo se centra en cómo los trabajadores se sienten respecto al espíritu de ayuda, a niveles altos como bajos en la escala de jerarquía de la empresa.

Tabla 15.
Preguntas cuestionario de Apoyo

Número	Pregunta
40	¿Si me equivocó, las cosas van mal para mis superiores?
41	¿En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?
42	¿Las personas dentro de esta organización confían una en la otra?
43	¿Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuanto tengo una labor difícil?
44	¿La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano (como se sienten las personas)?

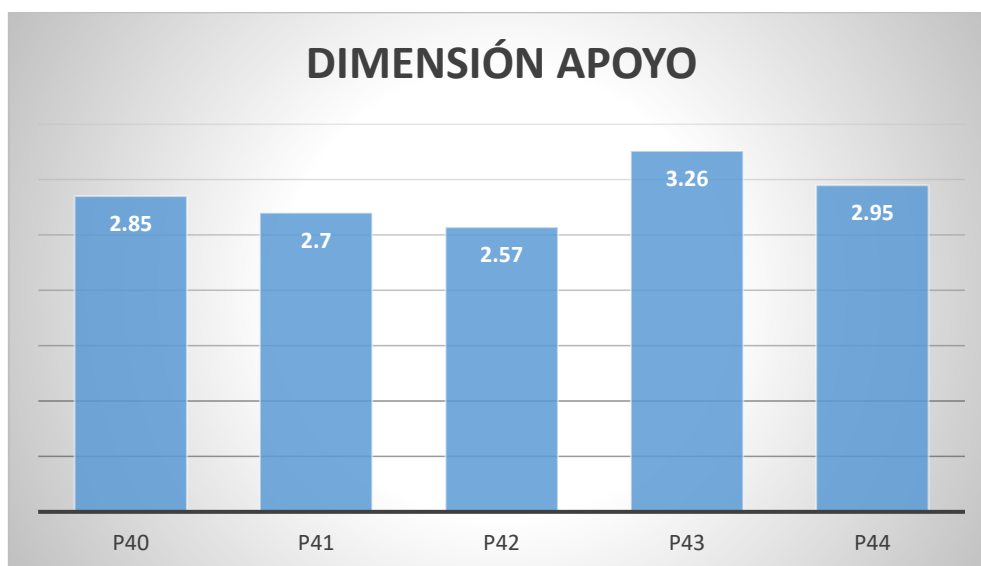
Nota. Preguntas del componente Apoyo, basado en (Litwin y Stringer, 1968 citado en Hernández, 2018)

Tabla 16.
Respuestas Apoyo y promedio

Encuestados	APOYO					PROMEDIO
	P40	P41	P42	P43	P44	
117	2.85	2.7	2.57	3.26	2.95	2.87

Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

Figura 8.
Dimensión de Apoyo



Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

En la Tabla 16 y Figura 8 se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta respecto a la dimensión Apoyo. Las preguntas con mayor valoración se sitúan en el rango favorable de 3.26-2.95. La pregunta 43 trata si los jefes y compañeros de área se apoyan entre ellos cuando existen dificultades, con una puntuación de 3.26. La pregunta 44 si la filosofía de la empresa considera el factor humano como algo relevante, es decir, cómo se sienten las personas, con una calificación de 2.95 sobre 4. Por otra parte, las preguntas con valoración menor se encuentran en el rango desfavorable de 2.85-2.70. La pregunta 40 muestra si los errores cometidos afectan a los superiores, donde se obtuvo una calificación de 2.85 sobre 4. La pregunta 41 hace referencia a si en la empresa, la gerencia habla sobre las aspiraciones de los colaboradores, con una calificación de 2.7 sobre 4. La pregunta 42 busca demostrar si en la empresa los trabajadores confían entre ellos, se obtuvo una valoración de 2.57 sobre 4.

3.2.2.8. Dimensión de Conflicto

La dimensión de Conflicto se centra en la capacidad que poseen los jefes de la entidad, así como los empleados para aceptar y tolerar opiniones contrarias entre ellos, con el propósito de buscar soluciones tan pronto sucedan problemas en la empresa.

Tabla 17.
Preguntas cuestionario de Conflicto

Número	Pregunta
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?

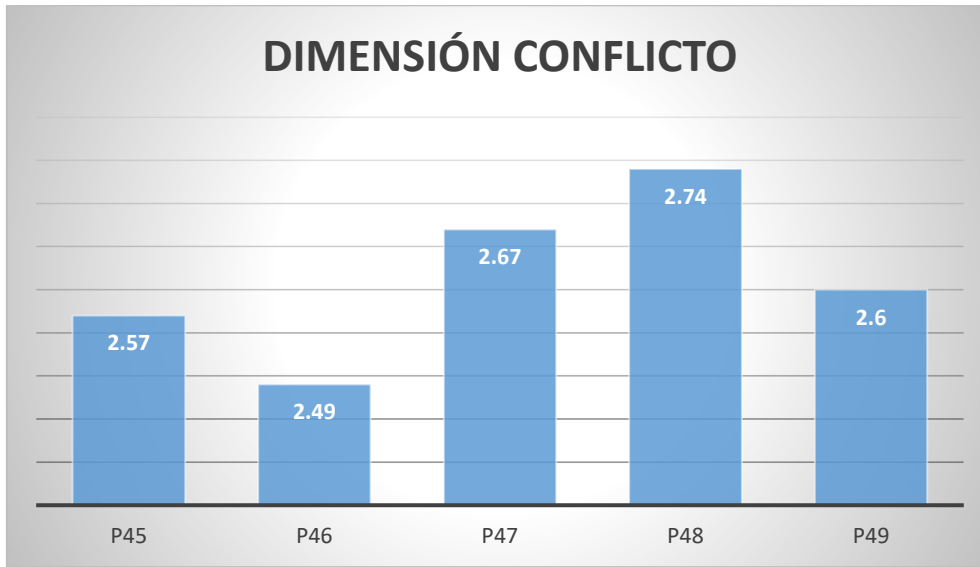
Nota. Preguntas del componente Conflicto, basado en (Litwin y Stringer, 1968 citado en Hernández, 2018)

Tabla 18.
Respuestas Conflicto y promedio

Encuestados	CONFLICTO					PROMEDIO
	P45	P46	P47	P48	P49	
117	2.57	2.49	2.67	2.74	2.6	2.61

Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

Figura 9.
Dimensión de Conflicto



Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

La Tabla 18 y Figura 9 muestran los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta a los miembros de la empresa, en lo que refiere al componente Conflicto. Las preguntas con mayor valoración están en un rango favorable de 2.74-2.60. La pregunta 47 menciona si los jefes siempre buscan estimular discusiones abiertas entre los miembros de la empresa, con una calificación de 2.67 sobre 4. La pregunta 48 hace referencia si los colaboradores siempre pueden expresar lo que piensa, aunque no estén de acuerdo con el criterio de los jefes, con una puntuación de 2.74 sobre 4. La pregunta 49 se relaciona con la importancia que es para la empresa tomar decisiones con celeridad y de la manera más fácil, con una calificación de 2.6 sobre 4. Por otra parte, las preguntas con menor valoración están en el rango desfavorable de 2.49-2.57. La pregunta 45 busca determinar si la empresa, como entidad, causa buena impresión o es mejor mantener cautela, donde se obtuvo una calificación de 2.57 sobre 4. La pregunta 46 se relaciona con la actitud que poseen los líderes de la institución respecto al conflicto entre unidades y departamentos y qué tan recurrente es, con una valoración de 2.49 sobre 4, situada en el rango muy desfavorable.

3.2.2.9. Dimensión de Identidad

La dimensión de Identidad busca que los trabajadores y colaboradores tengan sentido de pertenencia con la organización, en otras palabras, ellos se sienten parte de ella, por lo que llegan a ser un elemento importante para el éxito.

Tabla 19.
Preguntas cuestionario de Identidad

Número	Pregunta
50	¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización?
51	¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?
52	¿Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la organización?
53	¿En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses?

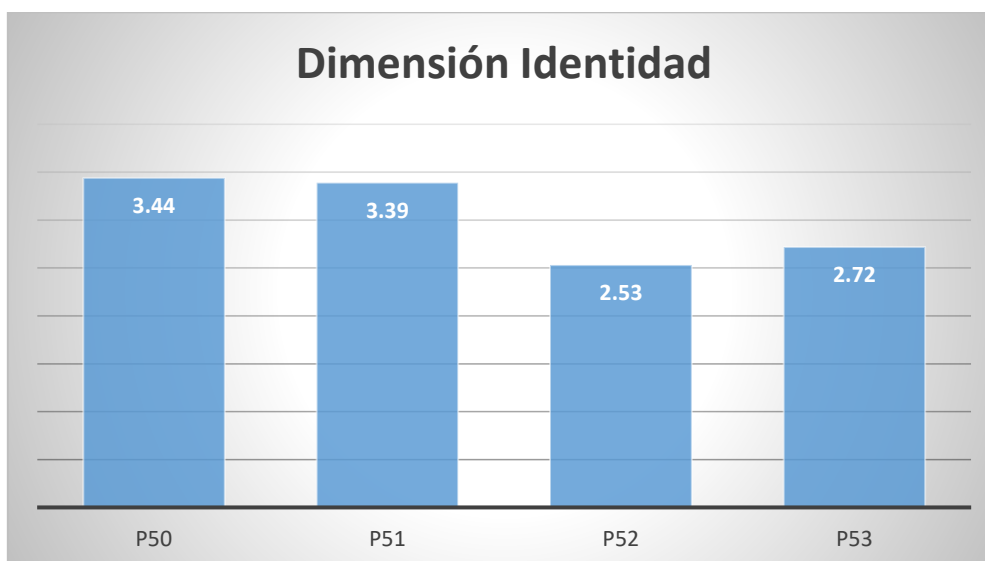
Nota. Preguntas del componente Identidad, basado en (Litwin y Stringer, 1968 citado en Hernández, 2018)

Tabla 20.
Respuestas Identidad y promedio

Encuestados	IDENTIDAD				PROMEDIO
	P50	P51	P52	P53	
117	3.44	3.39	2.53	2.72	3.02

Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

Figura 10.
Dimensión de Identidad



Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

La Tabla 20 y Figura 10 muestran los resultados de la última dimensión de la herramienta de Litwin y Stringer, denominada Identidad. Las preguntas con mayor valoración se sitúan a continuación entre el rango favorable de 3.39-3.44. La pregunta 50 hace referencia a si las personas se sienten o no orgullosas de pertenecer a la institución, donde se obtuvo una calificación de 3.44 sobre 4. La pregunta 51 busca demostrar si los trabajadores se sienten miembros de un equipo, con una valoración de 3.39 sobre 4. Por otro lado, las preguntas con menor valoración se sitúan entre el rango desfavorable de 2.53-2.72. La pregunta 52 muestra si los colaboradores sienten que existe lealtad hacia la empresa, donde se obtuvo una calificación de 2.53 sobre 4. La pregunta 53 se centra en saber si en la organización cada trabajador se preocupa por sus propios intereses y no por los demás, con una nota de 2.72 sobre 4.

3.2.2.10. Análisis global de las nueve dimensiones

La Tabla 21 y Figura 11 reflejan los promedios generales de cada dimensión de la herramienta propuesta por Litwin y Stringer para medir el clima organizacional en la

Cooperativa Caja. Esta información servirá para analizar de manera eficaz los resultados integrales y determinar en qué rango de calificación se encuentran. La Tabla 22 va a ser de vital importancia, debido a que, según los promedios obtenidos en la ponderación global, se podrá determinar en qué parte de la escala se encuentra cada una de las dimensiones de la herramienta. La Tabla posee la siguiente distribución: El color verde, denominado “muy favorable” se encuentra en la escala de 3.6 a 4.0, el color amarillo denominado “favorable” en una escala de 3.0 a 4.0, el color rojo leve denominado “desfavorable” en la escala de 2.5 a 2.9, finalmente, el color rojo intenso significa “muy desfavorable” y se sitúa en el rango de -2.5 en la escala de calificación.

Tabla 21.

Rango de criterios

Color	Escala	Criterios
	-2.5	Muy desfavorable
	2.5 a 2.9	Desfavorable
	3.0 a 3.5	Favorable
	3.6 a 4.0	Muy Favorable

Nota. Criterio de valoración y calificación de dimensiones del clima laboral.

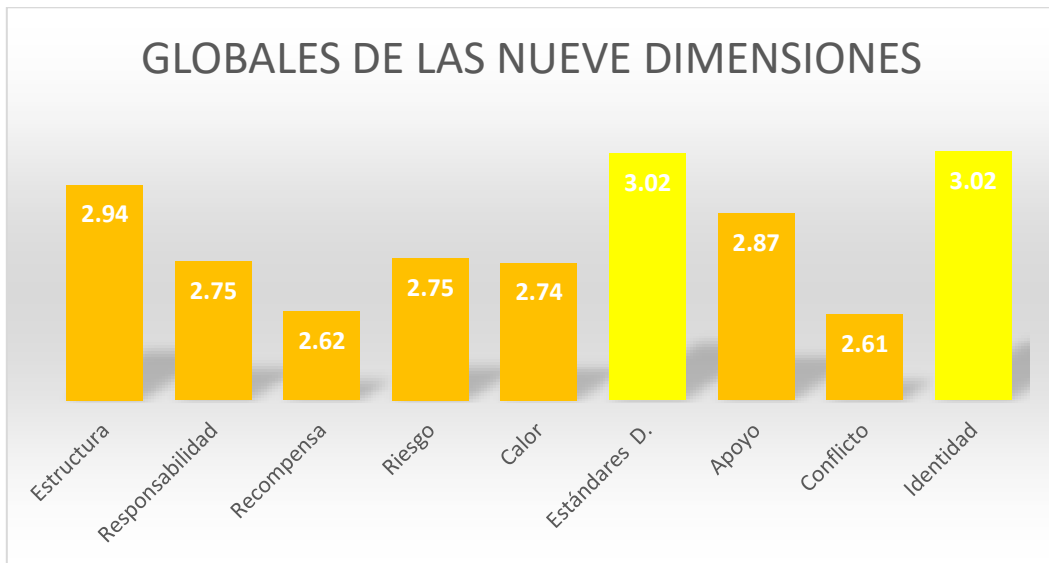
Tabla 22.

Promedio de las nueve dimensiones

Encuestas	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo	Color	Estándares D.	Apooyo	Conflicto	Identidad
117	2.94	2.75	2.62	2.754	2.74	3.02	2.87	2.61	3.02

Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

Figura 11.
Resumen de las nueve dimensiones



Nota. Tabulación de preguntas del componente a través del programa Excel.

La Figura 11 muestra las calificaciones por dimensión del clima organizacional. A continuación, se expresan las dimensiones que se encuentran en un rango favorable de 3.02. La dimensión Calor obtuvo una calificación de 2.74. La dimensión Estándares de Desempeño con una nota de 3.02 que la sitúa en el rango favorable. La dimensión Identidad posee una valoración de 3.02, siendo esto favorable. A continuación, se expresan las dimensiones que se encuentran en un rango desfavorable de 2.61-2.97. La dimensión Estructura posee una valoración de 2.94, que la sitúa levemente en el rango desfavorable. La dimensión Responsabilidad tuvo una calificación de 2.75, considerado desfavorable. La dimensión Recompensa, con una puntuación de 2.62, catalogada con desfavorable. La dimensión Riesgo obtuvo una valoración desfavorable de 2.75, siendo esto desfavorable. La dimensión Apoyo obtuvo una calificación de 2.87. La dimensión conflicto con una puntuación de 2.61.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

La propuesta de mejora que se plantea para la Cooperativa Caja se centra en fomentar una mejora en el clima organizacional a través de la motivación y el liderazgo apropiado dentro de la empresa. Para que la propuesta planteada sea efectiva, es de suma importancia que la gerencia, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, sean los den el primer paso.

Una vez obtenidos los resultados en el capítulo anterior del diagnóstico de clima organizacional, se propondrá un plan de mejora para la empresa, en donde se analizará cada una de las preguntas de las dimensiones propuestas en la herramienta, tomando en consideración sólo las más vulnerables, es decir, las preguntas que hayan tenido una calificación negativa, que se analizarán en la tabla 23. Dicha tabla se encuentra comprendido de izquierda a derecha, la cual inicia por la dimensión, concepto, pregunta, objetivo, actividad, plazo de ejecución, responsable y medio de verificación que se cumpla con los objetivos planteados en el plan de mejora para la empresa, con el propósito de conseguir un clima organizacional efectivo.

4.1. Antecedentes

Tras haber obtenido los resultados del diagnóstico de clima laboral en la institución financiera Cooperativa Caja, se pudo observar que los colaboradores de la institución están de acuerdo en ciertos aspectos del clima actual en la organización, sin embargo, se podría mejorar. En este sentido, la propuesta de acción, será una herramienta de mejora para las diferentes actividades de cada departamento en aspectos como el rendimiento y la satisfacción de los empleados de la empresa.

4.2. Rango de escalas

La tabla 23 va a ser de vital importancia, debido a que, según los promedios obtenidos en la ponderación global, se podrá determinar en qué parte de la escala se encuentra cada una de las dimensiones de la herramienta. La tabla posee la siguiente distribución: El color verde, denominado “muy favorable” se encuentra en la escala de 3.6 a 4.0, el color amarillo denominado “favorable” en una escala de 3.0 a 4.0, el color rojo leve denominado “desfavorable” en la escala de 2.5 a 2.9, finalmente, el color rojo intenso significa “muy desfavorable” y se sitúa en el rango de -2.5 en la escala de calificación.

Tabla 23.

Parámetro de criterios

Color	Escala	Criterios
	-2.5	Muy desfavorable
	2.5 a 2.9	Desfavorable
	3.0 a 3.5	Favorable
	3.6 a 4.0	Muy Favorable

Nota. Criterio de valoración y calificación de dimensiones del clima laboral.

Una vez establecida la escala en la tabla 22, se procede a situar las dimensiones de acuerdo al puntaje obtenido en la tabulación. La siguiente tabla demuestra el diagnóstico de plan de mejora o reforzamiento. Ver Tabla 24.

Tabla 24.*Diagnóstico de plan de mejora*

Escala	Ponderación	Dimensión de resultados	Propuesta de Acción
-2.5	Muy desfavorable		Plan de Mejora
2.5 a 2.9	Desfavorable	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Conflicto	Plan de Mejora
3.0 a 3.5	Favorable	Estándares de Desempeño, Identidad.	Plan de Reforzamiento
3.6 a 4.0	Muy Favorable		Plan de Reforzamiento

Nota. Criterio de valoración y calificación de dimensiones del clima laboral.

De acuerdo a la Tabla 24, los resultados muestran que siete dimensiones se sitúan en el rango desfavorable entre 2.5 y 2.9, que corresponde al color naranja. Por otra parte, solo dos dimensiones se encuentran en el rango favorable de 3.0 a 3.5, que corresponde al color amarillo. En este sentido, se concluye que la Cooperativa Caja requiere de un plan de mejora, dando prioridad a aquellas dimensiones con puntuaciones más bajas.

4.3. Plan de Mejora para la Cooperativa Caja

Para llevar a cabo el plan de mejora, se procedió a elaborar una matriz en la que se encuentra distribuido de manera ordenada en títulos, la dimensión, su concepto, pregunta, con el objetivo de poder establecer objetivos y actividades que se podrán desarrollar en diferentes plazos de ejecución y responsables, con el propósito de mejorar el clima organizacional en beneficio de los colaboradores de la entidad.

Tabla 25.
Plan de acción

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Estructura	Esta dimensión se encuentra vinculada a las reglas de la organización, jerarquías, regulaciones, obligaciones y políticas. En este sentido, hace referencia a la normativa que está presente dentro de la empresa.	2. ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas?	Reestructurar la planificación y organización de funciones del personal de la entidad para obtener una mejor productividad.	Realizar una reestructuración del manual de procesos, que consiga una eficiente organización y planificación	Semestral	Jefe de talento humano y jefes departamentales	Evaluación de desempeño
		9. ¿Es esta organización se tiene claro a quién reportar?					
Responsabilidad	La dimensión responsabilidad hace referencia la percepción que tiene cada persona respecto a la toma de decisiones en su cargo, cómo actúan los colaboradores cuando deben ser sus propios jefes y tomar decisiones, así también, las obligaciones y responsabilidad que se	12. ¿A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos?	Vigilar y fomentar la autonomía para la resolución de problemas frecuentes entre trabajadores y la responsabilidad en la búsqueda de soluciones	Llevar a cabo evaluaciones de desempeño por parte de encargados del área de talento humano a los empleados de la institución.	Semestral	Jefe de talento humano	Evaluación de desempeño
		13. ¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?					

	centran en el vínculo empleado-empresa.	14. ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?	Inculcar la responsabilidad y toma de decisiones de los empleados.	Realizar talleres de automotivación. Proponer un plan de incentivos para la empresa.	Trimestral	Jefe de talento humano	Evaluación de desempeño
		15. ¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo?	Vigilar y fomentar la autonomía para la resolución de problemas frecuentes entre trabajadores y la responsabilidad en la búsqueda de soluciones	Llevar a cabo actividades de liderazgo y autonomía para gerencias y jefaturas con la finalidad de trascender en la filosofía empresarial.	Semestral	Gerencia General	Evaluación de desempeño
Recompensa	La dimensión de Recompensa se centra en el conocimiento que poseen los colaboradores sobre los premios que pueden recibir por haber realizado sus funciones con eficacia y eficiencia o un castigo en el caso contrario	18. ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?	Observar los logros destacados en los puestos de trabajo, con el propósito de analizar posibles ascensos.	Socializar el método utilizado para adjudicar ascensos y recompensas al personal de la entidad.	Anual	Jefe de talento humano	Diagnóstico de clima organizacional
		19. ¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas?					
		20. ¿Aquí las personas son recompensadas según su					

		desempeño en el trabajo?	por una labor bien realizada.	antigüedad, rendimiento y competencias.			
		22. ¿En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?					
		23. ¿Cuándo cometo un error, me sancionan?	Utilizar el error cometido como punto de aprendizaje, con el propósito de aclarar y resolver el problema.	Llevar a cabo talleres de liderazgo para los jefes departamentales, así asegurar buenas actitudes y formas de tomar acciones correctivas ante fallos ocasionados.	Trimestral	Gerente General	Evaluación de desempeño
Riesgo	La dimensión de Riesgo se relaciona con los sentimientos que poseen cada uno de los colaboradores de la empresa sobre los desafíos que deben hacer en su trabajo. Es importante que la empresa cree retos a nivel gerencial como departamental, ya que esto fomentará la motivación para	25. ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?	Lograr que la empresa trace objetivos que se puedan cumplir y adaptar a la realidad de la empresa con mayor efectividad, para garantizar el cumplimiento de objetivos completos.	Revisar a detalle el método utilizado para establecer objetivos departamentales para verificar la realidad de su alcance por parte de los trabajadores.	Mensual	Gerente General	Evaluación de desempeño
	26. ¿En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia?						

	alcanzar metas más complejas.	28. ¿Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea?	Promover la toma de riesgos.	Elaborar la herramienta PESTEL, con el objetivo de analizar el macro entorno y tomar decisiones oportunas	Mensual	Gerente General	Evaluación de desempeño
Calor	La dimensión de Calor se relaciona a cómo absorbe el equipo de trabajadores el ambiente laboral agradable entre ellos. En este sentido, busca determinar si ellos logran acoplarse con efectividad, brindarse ayuda y entendimiento en sus puestos de trabajo para resolver problemas con respecto y amabilidad.	29. ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa?	Mejorar la relación existente entre los colaboradores de la empresa.	Llevar a cabo talleres de integración entre departamentos de la empresa, para fomentar la relación entre empleados.	Anual	Gerente General	Diagnóstico de clima organizacional
		30. ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?					
Apoyo	La dimensión de Apoyo se centra en cómo los trabajadores se sienten respecto al espíritu de ayuda, a niveles altos como bajos en la escala de	41. ¿En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?	Promover el interés de la gerencia en brindar apoyo a sus trabajadores, con el propósito de alcanzar sus objetivos personales y profesionales	Establecer planes de carrera	Anual	Jefe de talento humano y jefes departamentales	Evaluación de desempeño

	jerarquía de la empresa.	42. ¿Las personas dentro de esta organización confían una en la otra?	Delegar funciones de manera equitativa entre los trabajadores para fomentar el trabajo en equipo.	Realizar una retroalimentación con los colaboradores para dar a conocer los nuevos manuales de procesos para mejorar y evitar riesgos en sus actividades.	Semestral	Jefe de talento humano	Diagnóstico de clima organizacional
		44. ¿La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano (como se sienten las personas)?	Mejorar la comunicación y el respeto entre departamentos dentro los procesos establecidos	Establecer un cronograma de reuniones entre jefes de departamento y colaboradores con el fin de mejorar las falencias encontradas	Semestral	Gerente General y Jefe de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional
Conflicto	La dimensión de Conflicto se centra en la capacidad que poseen los jefes de la entidad, así como los empleados para aceptar y tolerar opiniones contrarias entre ellos, con el propósito de buscar soluciones tan pronto sucedan problemas en la empresa.	46. ¿La actitud de nuestros líderes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?	Impulsar la comunicación abierta entre los jefes y subordinados para conseguir un mejor manejo de conflictos	Proponer talleres de comunicación asertiva como motor para resolver los problemas que se den dentro de la organización.	Semestral	Jefe de talento humano	Diagnóstico de clima organizacional
		47. ¿Los líderes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?	Crear un ambiente de confianza dentro de cooperativa para que los colaboradores se sientan cómodos de expresar sus ideas.	Llevar a cabo talleres vivenciales en comunicación asertiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos, donde los empleados puedan expresar su punto de	semestral	Jefe de talento humano	Diagnóstico de clima organizacional

	48. ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis líderes?	vista, inquietudes respecto a las actividades dentro de la institución.			
--	--	---	--	--	--

Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo de investigación, se puede concluir que:

Cooperativa Caja es una empresa que ha trabajado rigurosa y arduamente para llegar a ser lo que es ahora, una cooperativa reconocida en la comunidad cuencana, muestra de ello es el crecimiento que ha tenido en los últimos años, por lo que cuenta con un número considerable de agencias en la ciudad de Cuenca, Gualaceo y recientemente en la ciudad de Guayaquil. La Cooperativa ha demostrado trabajar con valores muy transparentes, yendo más allá de sus actividades cotidianas, puesto que, en tiempos de pandemia, se pudo demostrar su solidaridad, ayudando a las personas más necesitadas y con sus empleados al no disminuir sueldos. Su estructura organizacional manifiesta que trabaja cumpliendo con reglamentos, normativas y leyes establecidas por el ente regulador, lo que le ha permitido seguir en pie hasta la actualidad, cumpliendo así con su misión y visión de brindar servicios financieros ágiles y modernos, convirtiéndose en una de las cooperativas más destacadas del país.

Llevar a cabo un diagnóstico de clima laboral en la empresa de estudio es de gran importancia, ya que, juega un papel importante dentro de las organizaciones, debido a que, si no existe un acuerdo entre empleados y sus figuras de autoridad, no se puede conseguir un ambiente de trabajo adecuado, por este motivo, los trabajadores no se sienten motivados al desempeñar sus funciones. El estudio de clima laboral permite la obtención de datos respecto a deficiencias en los mecanismos de administración del capital humano de una entidad, permitiendo una mejora continua del bienestar y satisfacción de los colaboradores.

Conocer a cerca del clima organizacional en las empresas, proporciona información respecto a los procesos que determinan el comportamiento de los

trabajadores, así mismo su diagnóstico a través de herramientas de medición, permite a los directivos implementar cambios respecto a actitudes, conductas, relaciones, con el propósito de hacer que el ambiente laboral sea mejor percibido.

Existe una amplia literatura respecto a estudios de clima organizacional, definiciones y metodologías, las cuales permiten obtener una visión oportuna sobre las variables a analizar antes de llevar a cabo una evaluación. Es de suma importancia tener claras las dimensiones que se buscan analizar y sus respectivas acciones posteriores, debido a que una herramienta de diagnóstico es un instrumento experimentado y comprobado que se puede adaptar a un caso de estudio.

Hay varias herramientas para llevar a cabo un diagnóstico de clima laboral en la literatura, cada propuesta varía en la cantidad de dimensiones y preguntas dentro del cuestionario. En este sentido, los investigadores deben analizar cuál de ellas posee mayor afinidad a la realidad de la empresa y sus trabajadores, con el objetivo de obtener resultados confiables y exactos. La calidad de una herramienta se mide por medio de su eficiencia en el logro de los objetivos institucionales, considerando el bienestar de los trabajadores.

Para el diagnóstico de clima organizacional se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer, el cual se encuentra estructurado por 53 preguntas, que se encuentran distribuidas en nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Estándares de desempeño, Apoyo, Conflicto e Identidad. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, las cuales permiten obtener resultados de la percepción que posee cada individuo de la empresa sobre su trabajo.

El cuestionario se aplicó a 117 trabajadores, es decir, la totalidad de colaboradores que posee la Cooperativa Caja, incluidas sus principales agencias. Para la presentación

de resultados, se hizo uso de la herramienta informática Excel, ya que es considerado un programa de confianza y es capaz de garantizar veracidad en los resultados.

El promedio de la dimensión Identidad obtuvo una calificación de 3.02 sobre 4, lo que centra al componente en el rango de favorable. Los colaboradores de la empresa poseen cierto sentido de identidad y pertenencia hacia la empresa. El promedio de la dimensión Estándares de Desempeño llegó a una calificación de 3.02 sobre 4, lo que centra al componente en el rango de favorable, ya que, los colaboradores sienten que se encuentran desarrollando sus funciones de manera apropiada, asimismo, la empresa fomenta parcialmente que el trabajo se haga de manera correcta, buscando la eficacia y eficiencia. El promedio de la dimensión estructura tuvo una calificación de 2.94 sobre 4, lo que centra el componente ligeramente en el rango de desfavorable, ya que existen calificaciones relativamente bajas en aspectos cruciales de la estructura y mecanismos de control interno de la empresa. El promedio de la dimensión Responsabilidad alcanzó desfavorable, ya que, existen calificaciones relativamente bajas en aspectos relativos a la responsabilidad en el desempeño de actividades y errores cometidos durante el ejercicio laboral. El promedio de la dimensión Recompensa tuvo una calificación de 2.66 sobre 4, ya que no existe un buen sistema de recompensas e incentivos eficientes cuando los colaboradores realizan un buen trabajo. El promedio de la dimensión Riesgo alcanzó una calificación de 2.75 sobre 4, lo que centra al componente en el rango de desfavorable, ya que, posee no se toman riesgos a nivel individual, departamental como gerencial. El promedio de la dimensión Calor tuvo una calificación de 2.74 sobre 4, lo que centra al componente en el rango de desfavorable, ya que, el ambiente de trabajo posee poca calidez y amabilidad entre los trabajadores. El promedio de la dimensión Apoyo tuvo una calificación de 2.87 sobre 4, lo que centra al componente en el rango de desfavorable, ya que, los trabajadores de la empresa tienden a sentir un apoyo limitado cuando es

necesario, a nivel operativo como directivo. El promedio de la dimensión Conflicto alcanzó una calificación de 2.61 sobre 4, lo que centra al componente en el rango de desfavorable. La diferencia de criterio y opiniones entre trabajadores y jefes en la empresa necesita mejorar para establecer un ambiente de trabajo más cómodo para el ejercicio de funciones.

La propuesta de plan de acción establecida en este capítulo tiene el objetivo de cumplir con las necesidades detectadas tras la aplicación de la herramienta de diagnóstico de clima organizacional. El plan de mejora se orienta a satisfacer necesidades intrínsecas en los colaboradores de la entidad, ya que, ellos sienten que la organización centra más la atención al desarrollo empresarial que al capital humano. Debido a ello, es de suma importancia implementar mejoras acordes con la realidad de la empresa, las cuales permitan integrar una filosofía más humana entre sus objetivos institucionales. De igual manera, con este planteamiento se espera que la Cooperativa Caja logre fortalecer sus debilidades y mejorar su clima.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al Gerente General de Cooperativa Caja implementar y llevar a cabo la propuesta de mejora sugerida en este trabajo de investigación, asimismo, a los departamentos apoyar en el óptimo funcionamiento y desempeño de las actividades planificadas.

Adicionalmente, se recomienda realizar un seguimiento a las estrategias propuestas en el plan de mejora mediante los métodos de verificación sugeridos y considerando los tiempos establecidos.

Finalmente, se recomienda introducir al diagnóstico de clima organizacional, a través de las diferentes metodologías existentes como actividad de evaluación de desempeño, de forma anual en la institución, con el propósito de precautelar las dimensiones que tuvieron un resultado favorable.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera*. Revista de investigación en psicología. DOI: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Arias, W., & Arias, G. (2014). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado*. Scielo.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2010). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. Estudios Gerenciales. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007%200123-5923/>
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGrawHill.
- Cooperativa Caja . (21 de Junio de 2017). Obtenido de Cooperativs Caja : <https://www.caja.com.ec/noticia/nuestra-historia>
- Guizar, M. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. McGrawHill.
- Hernández, C., Audelo, D., & Valencia, A. (2018). *Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia*. Revista Criterios. DOI: <https://doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3>
- Pedraza, N. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la perspectiva del capital humano*. Revista Lasallista de Investigación. DOI: <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Vineza, A., Basantes, R., Dávalos, E., & Coronel, J. M. (2019). *Caracterización de las dimensiones del modelo de talento humano basado en el clima organizacional de empresas de embutidos en Riobamba*. Revista científica Multidisciplinaria.

ANEXO

Anexo 1. Cuestionario

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

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____
 Área o Depto: _____
 Planta: _____

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

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		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 no 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 a veces no se tiene claro a quien reportar				
10.	Nuestra jefatura muestra 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.	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí 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 los individuos no toman responsabilidades				
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21.	En esta organización hay muchísima crítica				
22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23.	Cuando cometo un error me sancionan				
24.	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
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 jefatura se arriesga por una buena idea				
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31.	Es bastante 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 Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables				
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44.	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46.	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47.	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses				

**Muchas Gracias por Participar.
Recuerde revisar si ha contestado a todas las preguntas.**