



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
SEÑOR DE GIRÓN**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en
Licenciada en Administración de Empresas**

Autor:

Mayra Alexandra Morocho Curillo

Director:

Econ. Gianni Fabriccio Salamea Alvear Mgt.

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mi madre, por ser la persona que me acompañó en este proceso, por entenderme, escucharme y apoyarme.

A mis hermanas, por estar dispuestas a brindarme su ayuda en todo momento.

A mis hermanos y sobrinos por su amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por las personas y medios que puso en mi camino para lograr una de mis metas anheladas.

A mi madre, por ser mi pilar de vida, por enseñarme que siempre hay una forma para salir adelante, gracias a su amor y esfuerzo infinito, todo esto ha sido posible.

A mi familia, por estar dispuesta a brindarme su ayuda siempre.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón y a su distinguido personal, por su amplio espíritu colaborativo.

A la Ing. Verónica Delgado, por todo su apoyo y paciencia.

A mi tutor, Econ. Gianni Salamea, por escucharme, guiarme y compartir su amplio conocimiento, que ha sido de gran ayuda.

A mi universidad y amigos, porque dejan una huella en mí.

ÍNDICE

Índice de contenido

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	III
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	V
TABLAS.....	V
FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1	2
1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN	2
1.1. Reseña histórica.....	2
1.2. Misión, visión y valores.....	4
1.2.1. Misión.....	4
1.2.2. Visión.....	4
1.2.3. Valores.....	4
1.3. Agencias y Servicios.....	5
1.3.1. Agencias.....	5
1.3.2. Servicios.....	6
1.4. Estructura Organizacional.....	7
1.4.1. Organigrama estructural de la cooperativa.....	7
1.4.2. Organigrama funcional de la cooperativa.....	9
CAPÍTULO 2	11
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Cultura organizacional.....	11
2.1.1. Definición de Cultura Organizacional.....	11
2.1.2. Elementos de la Cultura Organizacional.....	11
2.1.3. Importancia y funcionalidad de la Cultura organizacional.....	14

2.1.4.	Características de la Cultura organizacional	15
2.1.5.	Tipos de Cultura organizacional	15
2.2.	Clima organizacional.....	18
2.2.1.	Antecedentes y definición de Clima Organizacional	18
2.2.2.	Perspectivas del Clima Organizacional.....	19
2.2.3.	Importancia y características del Clima Organizacional.....	21
2.2.4.	Herramientas de medición de Clima Organizacional.....	23
2.2.5.	Relación entre clima y cultura organizacional	27
CAPÍTULO 3	28
3.	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN.....	28
3.1.	Metodología.	28
3.2.	Herramienta utilizada para el diagnóstico de clima organizacional.....	28
3.3.	Aplicación de la herramienta.....	31
3.4.	Análisis y presentación de resultados.....	33
3.4.1.	Información demográfica	33
3.4.2.	Interpretación de resultados por dimensiones	37
3.4.3.	Resultados globales	73
CAPÍTULO 4	75
4.	PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN.....	75
4.1.	Definición.....	75
4.2.	Importancia.....	75
4.3.	Elaboración de la propuesta del plan de acción.	76
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS	87
ANEXOS	90

Índice de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1. Servicios: Ahorros	6
Tabla 2. Servicios: Préstamos.....	7
Tabla 3. Resumen de los instrumentos de medición de clima organizacional	26
Tabla 4. Preguntas por cada dimensión	29
Tabla 5. Estadísticos de fiabilidad	30
Tabla 6. Rangos y criterios de evaluación	33
Tabla 7. Género	33
Tabla 8. Edad	34
Tabla 9. Años de antigüedad	35
Tabla 10. Preguntas de la dimensión estructura	38
Tabla 11. Preguntas de la dimensión responsabilidad.....	43
Tabla 12. Preguntas de la dimensión recompensa	47
Tabla 13. Preguntas de la dimensión riesgo	51
Tabla 14. Preguntas de la dimensión calor	55
Tabla 15. Preguntas de la dimensión estándares de desempeño.....	59
Tabla 16. Preguntas de la dimensión apoyo	63
Tabla 17. Preguntas de la dimensión conflicto.....	67
Tabla 18. Preguntas de la dimensión identidad	71
Tabla 19. Rangos y dimensiones: análisis global	73
Tabla 20. Dimensiones de clima organizacional ordenadas de forma descendente	74
Tabla 21. Propuesta del plan de acción – dimensión estructura.....	76
Tabla 22. Propuesta del plan de acción – dimensión responsabilidad.....	77
Tabla 23. Propuesta del plan de acción – dimensión recompensa.....	78
Tabla 24. Propuesta del plan de acción – dimensión riesgo	79
Tabla 25. Propuesta del plan de acción – dimensión calor.....	80
Tabla 26. Propuesta del plan de acción – dimensión estándares de desempeño	81
Tabla 27. Propuesta del plan de acción – dimensión apoyo	82
Tabla 28. Propuesta del plan de acción – dimensión conflicto.....	83
Tabla 29. Propuesta del plan de acción – dimensión calor.....	83

Figuras

Figura 1. Agencia Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón	3
Figura 2. Logotipo Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón.....	3
Figura 3. Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón	4
Figura 4. Organigrama estructural de la COAC Señor de Girón	8
Figura 5. Organigrama funcional de la COAC Señor de Girón	10
Figura 6. Elementos de la cultura organizacional	12
Figura 7. Tipos de cultura.....	16
Figura 8. Niveles del clima organizacional	22
Figura 9. Género.....	34
Figura 10. Edad	35
Figura 11. Años de antigüedad.....	36
Figura 12. Frecuencias de la dimensión estructura	37
Figura 13. Promedios dimensión estructura	38
Figura 14. Frecuencias de la dimensión responsabilidad	42
Figura 15. Promedios de la dimensión responsabilidad	43
Figura 16. Frecuencias de la dimensión recompensa	46
Figura 17. Promedios dimensión recompensa.....	47
Figura 18. Frecuencias de la dimensión riesgo	50
Figura 19. Promedios dimensión riesgo	51
Figura 20. Frecuencias de la dimensión calor	54
Figura 21. Promedios dimensión calor.....	55
Figura 22. Frecuencias de la dimensión estándares de desempeño.....	58
Figura 23. Promedios dimensión estándares de desempeño	59
Figura 24. Frecuencias de la dimensión apoyo	62
Figura 25. Promedios dimensión apoyo	63
Figura 26. Frecuencias de la dimensión conflicto	66
Figura 27. Promedios dimensión conflicto.....	67
Figura 28. Frecuencias de la dimensión identidad	70
Figura 29. Promedios dimensión identidad	71
Figura 30. Resultados globales de clima organizacional.....	73

Índice de anexos

Anexo 1. Agencia San Fernando	90
Anexo 2. Agencia Cuenca – Centro	90
Anexo 3. Agencia Paute	91
Anexo 4. Agencia La Asunción	91
Anexo 5. Agencia San Gerardo	91
Anexo 6. Agencia Cuenca – Narancay.....	92
Anexo 7. Cálculo de la varianza de cada ítem	92
Anexo 8. Cálculo de la varianza total.....	93
Anexo 9. Cuestionario de Litwin y Stringer.....	94
Anexo 10. Tabulación de encuestas	97
Anexo 11. Evidencias de aplicación de encuestas	98

RESUMEN:

El objetivo del presente trabajo de titulación es diagnosticar el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón, mediante la aplicación de una herramienta y posteriormente proponer un plan de acción. Para ello, se investigó los antecedentes de la empresa, se llevó a cabo una revisión bibliográfica y se seleccionó el cuestionario de Litwin y Stringer modificado por Echezuria y Rivas 2001, mismo que cuenta con 9 dimensiones y 53 Ítems. La investigación es no experimental con enfoque mixto. El cálculo, tabulación y gráfico de la información se llevó a cabo con la herramienta Microsoft Excel. En la evaluación se determinó que las dimensiones de estándares de desempeño, estructura, identidad y calor, fueron las dimensiones que presentaron resultados muy favorables a diferencia de las dimensiones de conflicto, riesgo, recompensa, apoyo y responsabilidad. El plan de acción fue desarrollado para todas las dimensiones como medida de reforzamiento.

Palabras clave: Clima organizacional, cuestionario, cultura organizacional, plan de acción.

ABSTRACT:

The objective of this degree work is to diagnose the organizational climate of the “Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón” (Señor de Girón Savings and Credit Union), by applying a tool and subsequently proposing an action plan. For this, the background of the company was researched, a literature review was carried out and the Litwin and Stringer questionnaire modified by Echezuria and Rivas 2001 was selected, which has 9 dimensions and 53 items. The research is non-experimental with a mixed approach. The calculation, tabulation and graph of the information was carried out with the Microsoft Excel program. In the evaluation it was determined that the dimensions of performance standards, structure, identity, and warmth, were the dimensions that presented very favorable results, unlike the dimensions of conflict, risk, reward, support and responsibility. The action plan was developed for all dimensions as a reinforcement measure.

Keywords: Organizational climate, Questionnaire, Organizational Culture, Action Plan.



Mayra Alexandra Morocho Curillo
84485
0960657910
mayra23@es.uazuay.edu.e



MSc. Gianni F. Salamea A.
ECONOMISTA E ING. COMERCIAL
C.I. 010242074 - 2

Director del trabajo
Eco. Gianni Salamea



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Opto. Idiomas

Firma unidad de Idiomas

Introducción

En la actualidad, la preocupación de las empresas por el recurso humano que manejan, ha incrementado. Esto parte de la idea de que el recurso humano es la principal fuente de ventaja competitiva (Bordas, 2016). Como es de conocimiento previo, cuando se habla de ventaja competitiva, se hace referencia a aquellas características únicas que diferencian a una organización de otra. Tal es el caso que presentan los trabajadores en una compañía, con una gran variedad de propiedades distintivas como actitudes, valores, ideas, que aportan de cierta forma a la empresa y son difíciles de imitar. Las organizaciones consideran que este recurso es prioritario, puesto que el mismo se puede gestionar, evaluar y mejorar, posteriormente, en lo que sea necesario.

El clima organizacional es aquel elemento de fundamental evaluación y gestión en una empresa, pues es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre el ambiente en el que llevan a cabo sus actividades diarias, el mismo repercute en el comportamiento y motivación que presenta el personal. Existen estudios que indican cómo el clima de una empresa está relacionado en un 20 a 30% con el rendimiento de sus trabajadores (Goleman et al., 2016). Conocer aquellos elementos que se pueden mejorar o promover, también permite crear relaciones agradables entre la empresa y sus colaboradores, logrando así que todos laboren por una meta en común.

Tomando en cuenta la gran importancia del clima laboral, el propósito de esta investigación es diagnosticar el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón por medio de la aplicación de una herramienta, y posteriormente proponer un plan de acción. Para ello, en el primer capítulo se llevará a cabo un análisis detallado de la organización con información relevante y de apoyo para conocer de mejor manera la empresa. En el segundo capítulo se realizará un análisis bibliográfico, sobre teoría que fundamente el tema a investigar y nutra los conocimientos. Posteriormente, se llevará a cabo el diagnóstico de clima organizacional en la cooperativa y, finalmente, se desarrollará la propuesta de un plan de acción que permita a la cooperativa examinar los aspectos en los que puede mejorar. La investigación es factible debido a que la cooperativa presenta la necesidad de conocer las expectativas y compromiso de sus trabajadores; además, la gerencia necesita estar al tanto de si las estrategias o decisiones tomadas hasta el momento han sido efectivas.

CAPÍTULO 1

1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN.

1.1. Reseña histórica.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón es una institución financiera fundada el 13 de noviembre de 2002. La iniciativa se hace presente, en aquel entonces, por el párroco José Miguel Uzhca, quien mediante su labor como sacerdote reconoció que la población gironense presentaba diversas necesidades financieras para solventar actividades como viajes, negocios, etc.

En aquel tiempo, los intereses que cobraban las personas eran elevados, razón por la cual causaba preocupación en la población. Con experiencia en cooperativismo y tomando en consideración que las personas deben apoyarse y ser solidarias, el párroco analizó la posibilidad de que los propios gironenses y comunidades aledañas lleven a cabo la unión de sus capitales, contando así con una cantidad suficiente que se podía poner a disposición en condiciones favorables a personas o sectores que habían estado excluidos del ahorro y el crédito.

De esta manera, con la ayuda de 52 personas que confiaron y creyeron en esa idea, se crea la agencia matriz en el cantón Girón, provincia del Azuay, siendo esta la primera entidad financiera que aparece en la localidad, con socios fundadores gironenses. Con ello además, se potenciaron diversas actividades micro productivas que permitieron el desarrollo de la población que basaba su economía en ejes principales como agricultura, ganadería, turismo, comercio y servicios, donde se presentaban varias oportunidades y buenas ideas de emprendimiento.

Al inicio, la institución entregaba únicamente créditos de 3000 dólares con dos garantes y créditos hipotecarios hasta 6000 dólares. Con el paso del tiempo, los habitantes comenzaron a reconocer la importancia de ahorrar su dinero y poder servirse de los créditos que la cooperativa ponía a su disposición, gracias a ello la institución ha tenido un crecimiento sostenible, además de una mejora continua en su solvencia, situación que ha permitido que la cooperativa sea más segura para sus socios, además de que pueda brindar créditos con mayor plazo y cantidades más altas.

La institución se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, además cuenta con reconocimiento jurídico mediante Acuerdo Ministerial

013, otorgado por la Sub Dirección de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social del Austro (COAC Señor de Girón, 2021).

Figura 1

Agencia Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón



Figura 2

Logotipo Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón



Fuente: (COAC Señor de Girón, 2021).

1.2. Misión, visión y valores.

1.2.1. Misión

“Contribuir en la reactivación productiva y económica de nuestros socios, mediante servicios cooperativos de sostenibilidad, calidad y rapidez en los trámites” (COAC Señor de Girón, 2021).

1.2.2. Visión

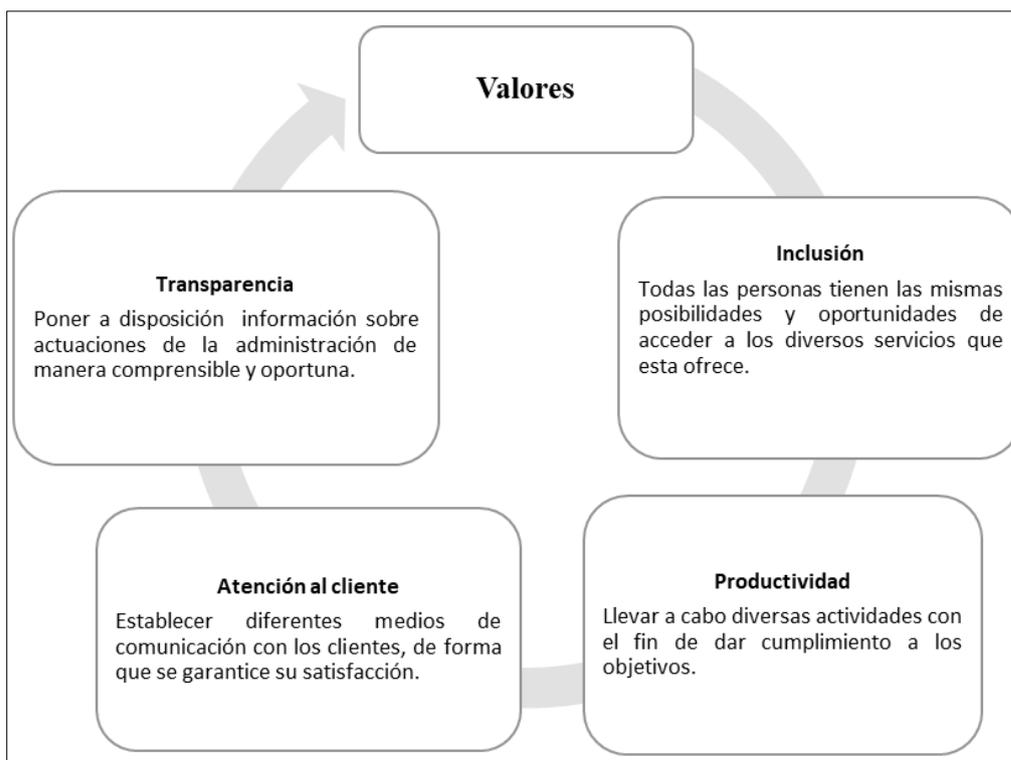
“Mejorar la posición competitiva de la Cooperativa de los cantones de Girón, San Fernando y Cuenca” (COAC Señor de Girón, 2021).

1.2.3. Valores

Según Carrero-Morales (2019), las características o particularidades de una institución se ven reforzadas por los valores que esa empresa posee, es decir que los valores forman parte de su identidad y la forma en que los mismos sean manejados promoverá el desarrollo, encaminado al cumplimiento de los objetivos. Los valores en los que se basa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón son los siguientes:

Figura 3

Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón



Nota: con base en la información institucional de la cooperativa.

Fuente: (COAC Señor de Girón, 2021).

1.3. Agencias y Servicios.

1.3.1. Agencias

Con el paso del tiempo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón ha ido ganando reconocimiento y confianza por parte de sus socios, y fortaleciéndose en esta oportunidad, la institución emprende nuevos retos con la apertura de nuevas sucursales, cuyo objetivo se centra en mejorar cada vez sus servicios y brindar mayor cobertura hacia otras áreas geográficas.

En el año 2004 la cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón abrió su primera sucursal en el cantón San Fernando (Ver anexo1), la misma se encuentra ubicada en las calles 10 de Agosto y Mariscal Sucre. La actividad económica de este cantón se basa, principalmente, en la agricultura y ganadería.

Posteriormente, en el año 2005 en el cantón Cuenca, calles Mariscal Lamar 11-67 y Tarqui, se da apertura a la segunda sucursal (Ver anexo 2). Cuenca, al ser considerada la tercera ciudad más grande del Ecuador, cuenta con varias actividades productivas que le permiten tener una economía en movimiento.

En el año 2011, la cooperativa llega al cantón Paute (Ver anexo 3), su agencia se ubica en las calles Siglo XX y José Miguel Barzallo. Entre las actividades principales, se destacan el turismo, por su excelente clima, y la floricultura con gran nivel de exportación (GAD Paute, 2021).

En octubre del mismo año, la cooperativa abrió sus agencias en las parroquias de La Asunción y San Gerardo (Ver anexo 4 y 5), parroquias pertenecientes al cantón Girón. La agencia de La Asunción se encuentra ubicada cerca de la Junta de Administración del Agua Potable y la agencia de San Gerardo se encuentra en el centro parroquial San Gerardo.

Recientemente, en 2021, la cooperativa dio apertura a su segunda agencia en el cantón Cuenca, ubicada en la Panamericana Sur a 100 metros del Súper Akí de Narancay (Ver anexo 6).

1.3.2. Servicios

Ahorros

Tabla 1

Servicios: Ahorros

Servicio	Detalles
Inversiones	<p>Plazo fijo: mantiene dinero inmovilizado por un tiempo determinado, produciendo así cierta rentabilidad financiera, los intereses están sujetos a impuestos de ley.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none">• La póliza es negociable así como también endosable.• El capital e interés de la póliza se renuevan de manera automática.• Interés cancelado de manera mensual o al vencimiento de la póliza.
Ahorro programado	<p>El dinero se debita de manera automática en la cuenta del socio dependiendo de la fecha que elija.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Guarda el efectivo en caso de emergencia.• Compromiso de ahorro por un monto mínimo cada cierta fecha.• Disciplina el uso del dinero.
Cuenta infantil	<p>Fomenta la cultura de ahorro y responsabilidad en el manejo del dinero, este producto se encuentra destinado para menores de 0 a 12 años.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cultura de ahorro.• Padres o representantes gestionan la cuenta.• Forma fácil de ahorro.
Ahorro a la vista	<p>Permite depositar y retirar el dinero en el momento en el que el socio lo requiera.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none">• La libreta no tiene costo de mantenimiento.• Tasa de interés capitalizable mensualmente.

Nota: con base en la información institucional de la cooperativa.

Fuente: (COAC Señor de Girón, 2021).

Préstamos

Tabla 2

Servicios: Préstamos

Servicio	Enfoque	Detalles
Microcréditos	Financia pequeñas actividades de comercialización, la fuente de pago proviene de las ventas realizadas.	Microcrédito con pagos puntuales: Financia a socios con un excelente historial de crédito. Microcrédito sin historial: Para socios que no disponen de un historial de crédito o tienen problemas con pagos de créditos anteriores. Microcrédito avanzar: Está dirigido para socios que desean reactivar su negocio, así como también para emprendedores.
Consumo	Otorgado a personas naturales para la compra de bienes y servicios que no sean usados en actividades comerciales.	Consumo novacredit: Para socios con excelente historial de crédito. Consumo mejora: Para socios que hayan tenido de manera no consecutiva problemas de pago de créditos anteriores. Consumo prioritario: Para socios sin historial de crédito.

Nota: con base en la información institucional de la cooperativa.

Fuente: (COAC Señor de Girón, 2021).

1.4. Estructura Organizacional.

1.4.1. Organigrama estructural de la cooperativa

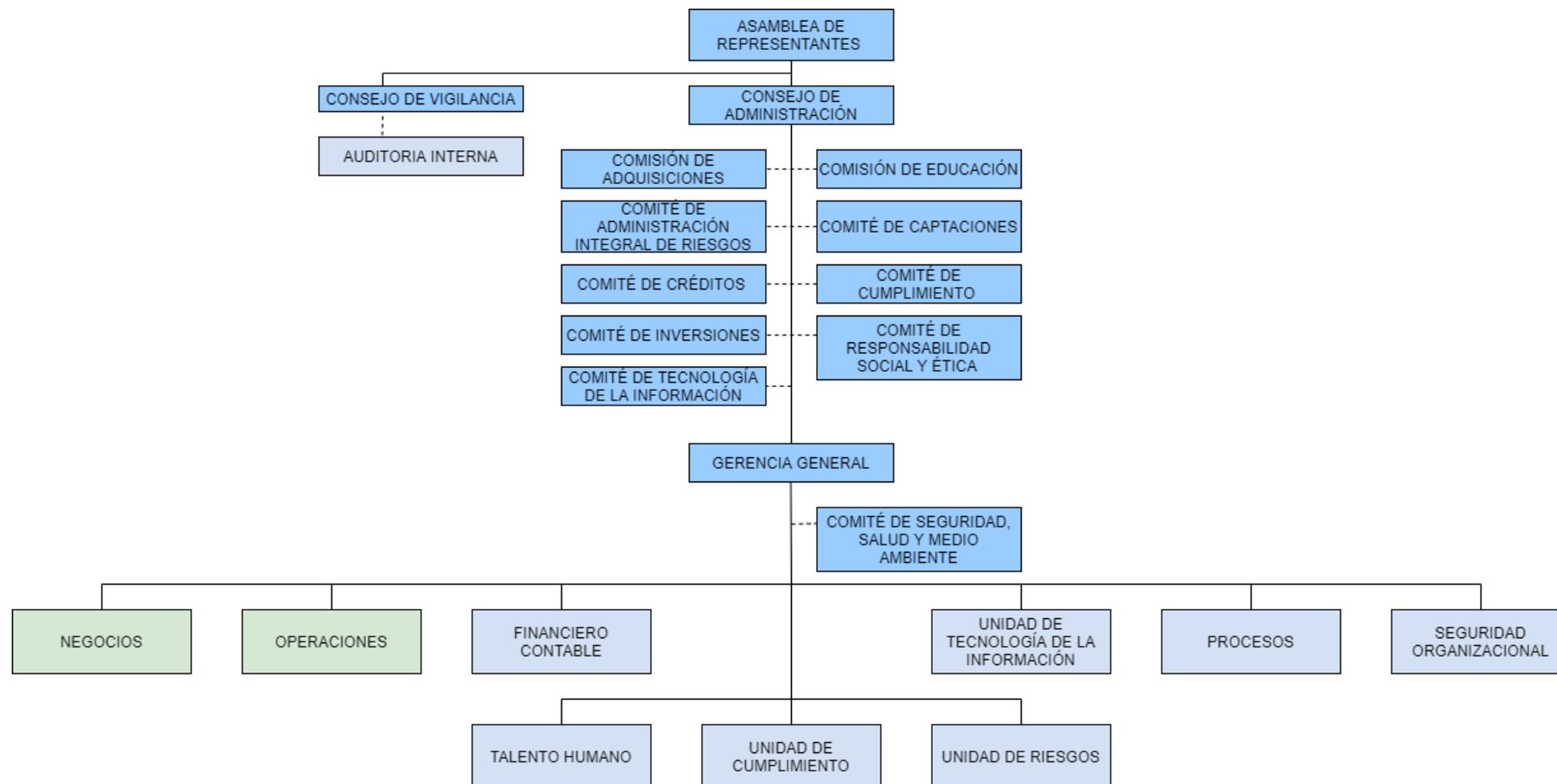
El órgano regulador de la cooperativa es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Por ello, la forma en la que se organiza y funciona internamente, se encuentra establecida en la Ley de la Economía Popular y Solidaria, que señala:

Las cooperativas, para su funcionamiento, contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes constarán en el Reglamento General de la presente ley y sin perjuicio de otras instancias administrativas que atiendan a su objeto social. (Ecuador LEPS, 2017, art. 43)

En el organigrama estructural de la cooperativa, como se muestra en la figura 4, la Asamblea General es considerada como la máxima autoridad, misma que ha sido formada por los propios socios y se encarga de dar soluciones y establecer reglas para el mejor funcionamiento. El Consejo de Administración regula y establece políticas, tanto administrativas como financieras. El Consejo de Vigilancia actúa como un órgano de control interno. Los comités son nombrados por el Consejo de Administración y estos buscan que una mayor cantidad de socios se involucre.

Figura 4

Organigrama estructural de la COAC Señor de Girón



Nota: con base en la información institucional de la cooperativa.

Fuente: (COAC Señor de Girón, 2021).

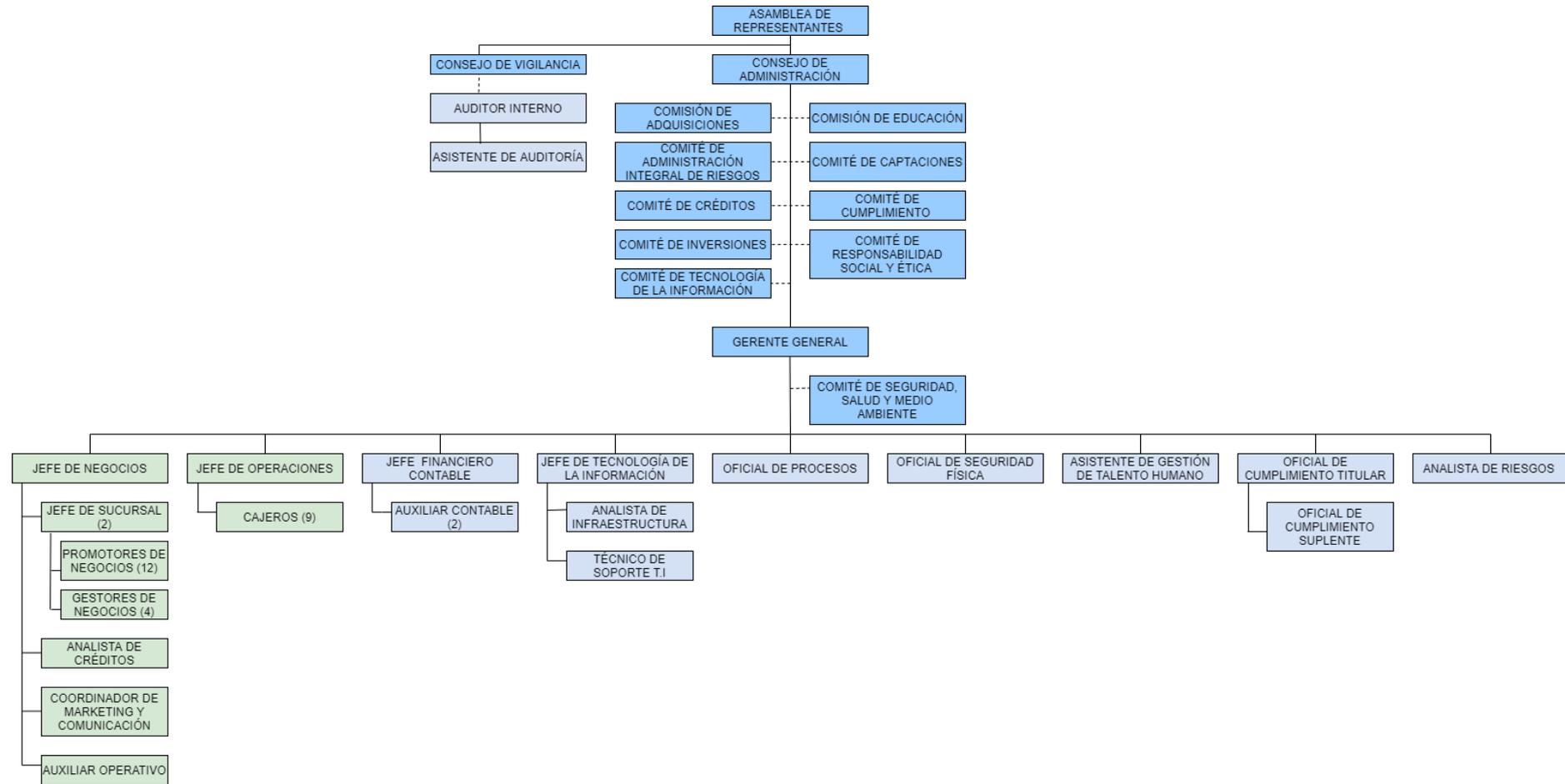
1.4.2. Organigrama funcional de la cooperativa

El organigrama funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón, que se muestra en la figura 5, es coordinado por el Asistente de Gestión de Talento Humano, quien con ayuda de los jefes de cada una de las áreas departamentales, establece las actividades correspondientes. El organigrama cuenta con diversos niveles jerárquicos, en los que se puede visualizar el cargo con mayor jerarquía, el Gerente General, quien se encarga de dirigir y controlar que las actividades y responsabilidades de los diversos jefes sean cumplidas adecuadamente. La jerarquía del Gerente General es mayor a la del Jefe de Negocios, Jefe de Operaciones, Jefe financiero Contable, Jefe de Tecnologías de la Información, Oficial de Procesos, Oficial de Seguridad Física, Asistente de Gestión de Talento humano, Oficial de Cumplimiento Titular y el Analista de Riesgos.

Bajo la jerarquía del Jefe de Negocios se encuentran el Jefe de Sucursal quien se encarga de supervisar a los Promotores de Negocios y a los Gestores de Negocios; también se encuentra el Analista de Créditos, Coordinador de Marketing y Comunicación y el Auxiliar Operativo. Bajo la supervisión del Jefe de Operaciones se encuentran los Cajeros. Por otra parte, el Jefe Financiero Contable controla a los Auxiliares Contables. Por su parte, el Jefe de Tecnologías de la Información tiene a su cargo al Analista de Infraestructura y al Técnico de Soporte de Tecnologías de la Información. El Oficial de Cumplimiento Titular se encarga de supervisar al Oficial de Cumplimiento Suplente, procurando que las actividades sean cumplidas de manera correcta. Cada cargo tiene obligaciones o deberes que cumplir, de tal forma que al llevar a cabo una acción conjunta los cargos contribuyen a la mejora y fortalecimiento de la organización.

Figura 5

Organigrama funcional de la COAC Señor de Girón



Nota: con base en la información institucional de la cooperativa.

Fuente: (COAC Señor de Girón, 2021).

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Cultura organizacional.

2.1.1. Definición de Cultura Organizacional

Es fundamental tener conocimiento sobre cultura organizacional, pues es un tema que permitirá dar un paso importante para conocer la empresa. Se deberá tener en consideración que cuando un trabajador pasa a formar parte de una organización también pasa a ser parte de una cultura.

Según Chiavenato (2019), la cultura organizacional se entiende como un conjunto de normas que se presentan de manera informal en la organización e influyen de cierta manera en el comportamiento y en la forma de llevar a cabo las acciones para el cumplimiento de los objetivos empresariales. El autor menciona también que tales normas informales o ciertos valores pueden ser establecidos tomando en consideración hábitos, expectativas y actitudes que comparten los miembros de la empresa, en otras palabras refleja la mentalidad que predomina en esa institución.

Álvarez-Rodríguez (1993) define que la cultura organizacional es la forma en la que actúan las personas que pertenecen a un grupo u organización, la misma tiene su origen en varias creencias y valores compartidos.

Por su parte, Romero (2009) entiende como una filosofía que un grupo de personas organizadas llegan a compartir por convicción, este tipo de filosofía es incorporada de forma natural, pues para llevar a cabo ciertas actividades o el cumplimiento de objetivos empresariales la gente actuará automáticamente de acuerdo con lo que observe y perciba.

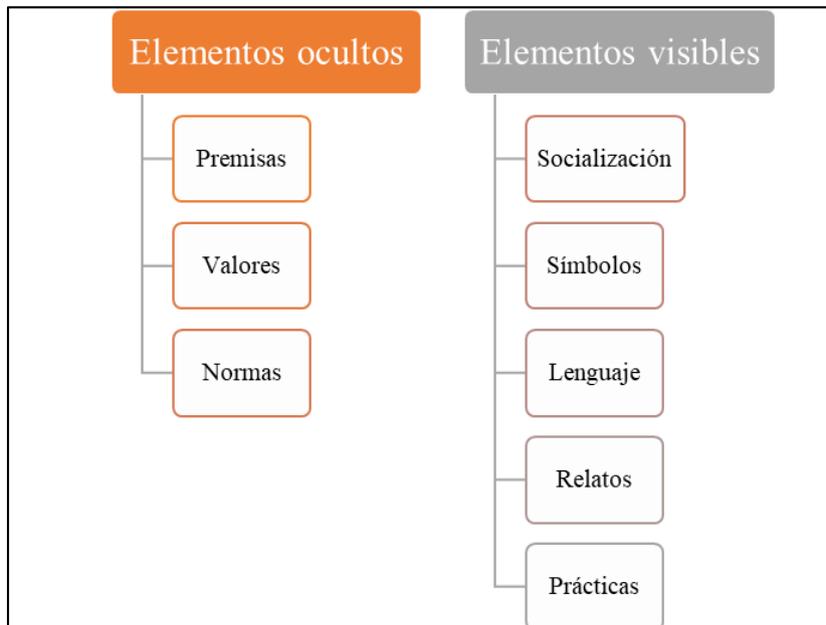
Tomando en consideración estas definiciones, se puede determinar que toda empresa posee cierta cultura, que si bien no se puede palpar o tocar se puede observar en los actos que predominan entre sus integrantes, así como también en ciertas suposiciones que realizan o aspiraciones que expresan de acuerdo a lo que viven o experimentan en la institución.

2.1.2. Elementos de la Cultura Organizacional

En la cultura organizacional existen varios elementos que influyen, entre ellos están los elementos de la cultura que son observables y aquellos que se mantienen ocultos, como se muestra en la figura 6.

Figura 6

Elementos de la cultura organizacional



Fuente: (Hellriegel et al., 2009).

Elementos ocultos

Según Hellriegel et al. (2009), las bases de una cultura están formadas por las premisas, valores y normas que se describen a continuación:

- **Premisas:** Las premisas o supuestos compartidos son aquellas ideas o sentimientos que los trabajadores o miembros de una cultura dan por hecho y lo consideran cierto. En las organizaciones existen diferentes premisas que los trabajadores lo han considerado como parte de su cultura. Un ejemplo que el autor menciona, se presenta en las empresas que programan software, como Linux, pues es parte de su cultura atribuir que las personas tienen libertad para modificar y mejorar el software, para ello tienen la clave y acceso libre, sin embargo existen otras empresas en las que el software creado es considerado como único, por lo tanto sus claves no pueden ser compartidas y sus trabajadores manejan una cultura de alta confidencialidad.
- **Valores:** Los valores de una organización son aquellas creencias que las personas sostienen respecto a cosas importantes, con sentido, además son estables en el tiempo.

Un ejemplo claro de ello estará relacionado con valores como la integridad, respeto, trabajo en equipo, excelencia, justicia, etc.

- Normas: Las normas regulan el comportamiento de un grupo, se consideran como un elemento que influye en la cultura cuando es una norma que se comparte de manera extensa en la empresa. Las normas son fundamentales pues ayudarán a que las personas tomen en cuenta dos aspectos importantes, el primero, el trabajador que infrinja una de esas normas tendrá una sanción, debido a que se cometió una acción que no va de acuerdo con la empresa, y el segundo, aquellos que las cumplen tienen aprobación de la organización y de sus compañeros.

Elementos visibles

Con la ayuda de los elementos que son visibles es posible inferir el tipo de cultura de una organización. Según Hellriegel et al. (2009), estos son los siguientes:

- Socialización: Es un proceso bastante visible pues a través del mismo la empresa introduce a los miembros nuevos a su cultura, existen varios medios tales como capacitaciones, cursos brindados por la empresa o compañeros con mayor experiencia llamados también capacitadores o entrenadores.
- Símbolos: Son más fáciles de visualizar, pues son objetos con valor abstracto para las personas que conforman una organización, ya sea un logotipo, uniformes, etc.
- Lenguaje: Hace referencia a las expresiones orales o escritas que pueden usar los trabajadores para expresar que trabajan en equipo o son parte de algo totalmente relevante.
- Relatos: Son aquellas historias que dejan enseñanzas y sirven para promover las características de la cultura de una empresa.
- Prácticas: Son aquellas actividades que los trabajadores comparten, son las más visibles de la cultura de una empresa, un ejemplo se presenta en aquellas organizaciones que realizan ceremonias donde los colaboradores nuevos declaran los valores empresariales, dándose por entendido que los aceptan y son parte de ellos, estas ceremonias de integración suelen ser conocidas como bautizos.

2.1.3. Importancia y funcionalidad de la Cultura organizacional

Importancia de la cultura organizacional

En la actualidad conocer acerca de la importancia y de los diferentes beneficios que brinda la cultura organizacional manejada estratégicamente, es más asequible debido a los diversos estudios o investigaciones llevadas a cabo en ciertas empresas.

Como menciona Hellriegel et al. (2009) “Las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización” (p. 596). Esto se refiere a que a lo largo de la historia han existido empresas que han fracasado debido a la falta de un diagnóstico de cultura, por ello sus trabajadores no realizaban sus actividades con miras al cumplimiento de objetivos. Por otra parte, también existen empresas que han construido con el tiempo una cultura sólida, misma que les ha permitido ser sostenibles. En relación a ello, los autores Guerrero y Silva (2017) mencionan también que cuando existe una cultura en una organización, los trabajadores laboran por algo en lo que creen, pues se comprometerán con los valores corporativos y, sobre todo, con la filosofía que maneja la empresa.

De igual manera, Martínez (2020) establece que la cultura de una empresa determina en gran medida el éxito o fracaso de la misma, pues es ésta, la que establece cómo se hacen las cosas y cómo un trabajador llevará a cabo sus labores cotidianas. En otras palabras, la importancia de desarrollar una cultura organizacional es alta, pues con ello se crea responsabilidades tanto para el recurso humano que juega un rol fundamental, como para la empresa que se mantendrá al pendiente de cómo evoluciona y cómo se adaptan sus trabajadores a las diferentes normas, valores y actividades que se desarrollan.

Funcionalidad de la cultura organizacional

Cuando se habla de una cultura organizacional funcional, se hace referencia a aquella en la cual diversas opiniones, ideas o intenciones, llegan a ser compartidas entre todas las personas que integran la empresa. En otras palabras, como menciona Rodríguez (2009), la cultura es considerada como funcional cuando la misma se encuentra alineada con las estrategias empresariales, creando así identidad empresarial.

Según Chiavenato (2019) y Rodríguez (2009), una cultura sólida y funcional logra:

- Crear una ventaja competitiva, pues cuando una organización comparte ciertos valores o principios, cada vez se diferencia en mayor medida del resto de empresas.
- Establece ciertas creencias, valores o supuestos.
- Permite que los integrantes creen identidad organizacional.
- Fortalece el compromiso debido a los valores implementados y compartidos.
- Reduce niveles de ansiedad, inseguridad o estrés, debido a que especifica lo que es importante para la organización.
- Sirve como un método de control subconsciente.

2.1.4. Características de la Cultura organizacional

Según Chiavenato (2019), las características principales de la cultura organizacional son las siguientes:

- Existen comportamientos que se observan constantemente, es decir cuando dos trabajadores interactúan tendrán algo en común, ya sea un lenguaje en común o cierta terminología usada, etc.
- La cultura de una empresa también se caracteriza porque posee normas que actúan como guía sobre la forma de realizar las cosas.
- Valores que se comparten y la organización defiende.
- La filosofía o también conocida como la forma o trato que se le debe dar a empleados y a clientes.
- Las reglas permitirán controlar el comportamiento de los miembros de la empresa, aquellos trabajadores nuevos deberán aceptar estas reglas para ser parte de la institución.
- La cultura influye en el ambiente de trabajo, en cómo se sienten los trabajadores, el trato que se maneja en la empresa, es decir el clima organizacional existente.

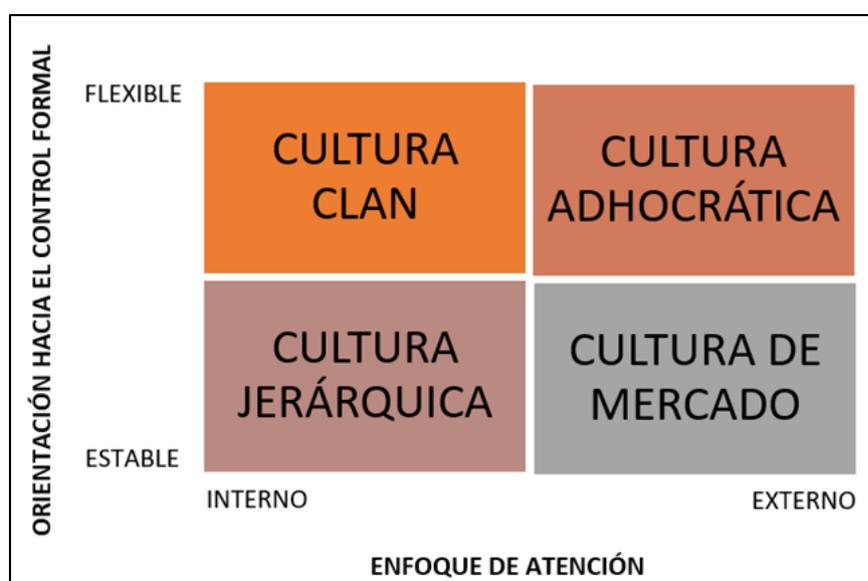
2.1.5. Tipos de Cultura organizacional

En una organización la variabilidad de personalidades es amplia, sin embargo existen ciertas características en común que permiten que la empresa forme parte de cierto tipo de cultura.

Los principales tipos de cultura son descritos por Cameron y Quinn (2006), quienes a través de su investigación sobre cultura organizacional explican cuatro tipos de cultura, entre las cuales se menciona la cultura jerárquica, la cultura de mercado, la cultura clan y la cultura adhocrática. Esta clasificación se encuentra basada en variables relacionadas con el grado de control y el enfoque de atención. En cuanto al grado de control, se menciona que va desde estable hacia flexible, por otra parte el enfoque de atención va desde el funcionamiento interno hacia el externo, como se muestra en la figura 7.

Figura 7

Tipos de cultura



Fuente: (Cameron y Quinn, 2006).

- **Cultura jerárquica**

Según Cameron y Quinn (2006), este tipo de cultura se caracteriza porque el factor primordial se encuentra en la socialización y el cumplimiento de reglas entre los trabajadores. Se menciona también que las organizaciones con este tipo de cultura tienen un nivel de relación interna estable, es decir las normas establecidas apoyan siempre la formalidad, siendo esto una característica importante para mantener la empresa unida. Además es un lugar de trabajo estructurado en donde cada uno de los empleados tiene establecidas sus obligaciones.

La atención en estas empresas está dirigida hacia las operaciones internas y se preocupa por la estabilidad, previsión y eficiencia que pueda existir a largo plazo. Este tipo de culturas

se encuentra, por lo general, en empresas cuya producción o prestación de servicios es de manera estandarizada.

- **Cultura clan**

La cultura clan es denominada de esta manera debido a que es vista como una familia extensa antes que como una entidad económica, las principales características son el trabajo en equipo, el nivel de participación y compromiso de los trabajadores y los acuerdos logrados (Cameron & Quinn, 2006). Los autores mencionan también que el nivel de control en estas organizaciones es más flexible, pues el trabajo en equipo hace que cada uno de los miembros se comprometa y actúe adecuadamente, cumpliendo sus tareas. Todo esto es logrado de manera recíproca, pues la empresa también tiene un enfoque interno en donde la preocupación por el bienestar y empoderamiento de sus empleados es fundamental. En el estudio se determinó que a largo plazo las organizaciones con cultura clan buscan el desarrollo de cada trabajador, siendo primordial la unión y el comportamiento moral.

- **Cultura de mercado**

La cultura de mercado se caracteriza por el enfoque externo que posee, con diferentes grupos como son los clientes, proveedores, contratistas, entre otros, así como también las transacciones que pueda llevar a cabo con los mismos para crear una ventaja competitiva (Cameron & Quinn, 2006).

El control que se presenta en este tipo de empresas es estable, pues se menciona que el cumplimiento de metas y el logro de objetivos es fundamental a largo plazo, de forma más precisa, se puede decir que las actitudes de los empleados en este tipo de organizaciones están orientadas hacia los resultados, pues obtener un mayor porcentaje de participación en el mercado representa el éxito para estas empresas.

- **Cultura adhocrática**

Respecto a la cultura adhocrática Cameron y Quinn (2006) explican que es aquella que se adapta a las empresas del siglo XXI, debido a que la misma se centra en la innovación, toma de riesgos, y que sus integrantes y líderes posean un sentido visionario. Alegan también, que debido al control flexible y enfoque externo que persiste en este tipo de cultura, las empresas se han permitido crear un entorno de creatividad, dinamismo, un lugar en el que los trabajadores puedan emprender y apostar por ideas nuevas. Se encontró también que a largo plazo estas

empresas buscan un crecimiento rápido y la obtención de recursos nuevos, pues el éxito se centra en brindar productos y servicios únicos.

Una vez que se han explicado los tipos de cultura a los que se adaptan diversas empresas, resulta fundamental mencionar que no existe un tipo de cultura considerado como ideal, pues varias podrían ser adecuadas, dependiendo de las condiciones empresariales.

2.2. Clima organizacional.

2.2.1. Antecedentes y definición de Clima Organizacional

A través del tiempo el término clima organizacional ha ido adquiriendo relevancia, esto con la ayuda de artículos publicados y diversas investigaciones llevadas a cabo por grandes autores, quienes mediante sus investigaciones han logrado demostrar cuán importante es este tema para las empresas. Debido a que el ambiente laboral se viene estudiando desde hace varios años, es importante mencionar los primeros aportes, tomando en consideración que existen varios criterios sobre sus inicios.

Gan (2007), citado en Mejía-Chavarría (2019), menciona la posibilidad de que el primer aporte sobre clima organizacional se dio en los trabajos realizados por Elton Mayo en 1927 y 1939, en *Western Electric Company*. Pues, fue a través de las investigaciones en esa compañía que logró identificar y demostrar la importancia de las relaciones humanas y los factores que los trabajadores percibían en la institución. El autor menciona también, que a partir de estos estudios empezó a surgir el interés y, por ende, una variedad de investigaciones que buscaban profundizar el tema.

Por su parte, para Bordas (2016), los estudios de clima organizacional tienen sus inicios a partir de las investigaciones realizadas por Lewin, Lippitt y White en 1939. A través de su trabajo de campo, estos autores lograron observar características importantes sobre los procesos sociales que se daban en un grupo de niños. El autor menciona que se identificó que la forma de comportarse del individuo al encontrarse en un grupo, no dependía únicamente de él o de sus características como persona, ya que su conducta se podía modificar según el ambiente o la atmosfera grupal.

Como se puede apreciar, existen estudios y autores clave para que las investigaciones o indagaciones sobre el tema del clima en las organizaciones, despegaran o tomaran cierto impulso. De la serie de estudios e investigaciones existentes, a continuación se procederá a describir las principales definiciones y sus autores.

Litwin y Stringer (1968), citados en Sandoval-Caraveo (2004), definen el clima organizacional como “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p. 84).

Por su parte, Dessler (1976), citado en Juárez-Adauta (2012), manifiesta que el clima organizacional actúa como un medio a través del cual se crea un vínculo entre la parte objetiva de la empresa y el comportamiento subjetivo del trabajador. Basa además su definición en un enfoque que plantea que el clima organizacional está compuesto por aquellas características que describen a una empresa, la diferencian del resto e influyen en su desempeño.

Bordas (2016) expresa que clima organizacional es el contexto de trabajo, el cual se caracteriza por diferentes aspectos ya sean estos tangibles o intangibles, los cuales influyen en actitudes, motivación, comportamiento y, por ende, en el desempeño de los trabajadores de determinada organización. Menciona también que el clima organizacional es percibido y puede ser descrito por sus miembros, lo mismo da paso a que pueda ser evaluado mediante estudios o por medio de la observación.

Para Chiavenato (2019), el clima organizacional es el ambiente que se presenta en el interior de la organización, el mismo se encuentra bastante relacionado con el grado de motivación que se maneja en la empresa. También expresa que el término clima organizacional, se refiere específicamente a aquellas características o aspectos que de cierta manera causan varios tipos de motivación entre los trabajadores de una organización.

Al analizar las definiciones presentadas, se puede observar que cada una de ellas se encuentra de acuerdo en que el clima organizacional impacta de cierta forma en el comportamiento de los trabajadores de una empresa. Los efectos pueden ser positivos o negativos, definiendo con ello el éxito o fracaso de la organización. De igual manera, la motivación es un término relevante que se presenta de manera común en las definiciones de clima organizacional, pues la misma infiere en la forma de actuar del personal en diferentes situaciones, ya sea esta la forma de llevar a cabo las actividades en una empresa o la actitud hacia el cumplimiento de objetivos. Todas estas definiciones son significativas, pues ayudan a comprender de alguna forma el comportamiento del talento humano en la organización.

2.2.2. Perspectivas del Clima Organizacional

El clima organizacional ha sido objeto de estudio por parte de diferentes disciplinas, trayendo como resultado diversas perspectivas. Inicialmente, se analizaba el clima desde una

perspectiva psicológica, posteriormente se dio a conocer que el comportamiento de las personas también puede influir en el ambiente laboral, por ello, a través de estudios se probó que es posible medir el clima de una organización, además de identificar y promover la mejora de aspectos que presentan fallos.

Perspectiva psicológica

Para poder analizar de mejor manera esta perspectiva, el autor James (1968), citado en Jáuregui y Louffat (2019), define inicialmente el término “clima psicológico” como algo relacionado con la forma individual en el que el trabajador ve el clima laboral. Se detalla también, que la forma en la que el trabajador percibe el clima es diferente, pues cada persona es única y posee características relevantes, entre estas se encuentran la edad, inteligencia, habilidades cognitivas, etc. La percepción que cada trabajador tiene sobre el clima de una institución, está asociada a un proceso psicológico, se ha determinado de igual manera que el mismo llega a intervenir posteriormente en los procesos de la organización.

Perspectiva organizacional

Este tipo de perspectiva es definido por Dessler et al. (1979), citados en Jáuregui y Louffat (2019), como la forma en la que el trabajador evalúa su ambiente laboral, tomando en consideración diferentes características como la estructura, procesos, políticas establecidas, etc. Tales características con las que el trabajador evalúa y define a su empresa, son las que la distinguen de otras. Se menciona también, que estas características son estables en el tiempo e influyen en el comportamiento o forma de actuar del trabajador. Un dato relevante presentado dentro de esta perspectiva, es que se ha determinado que aquellos trabajadores que se encuentran en el mismo nivel jerárquico tienden a presentar percepciones similares sobre el clima de la empresa en la que laboran.

Perspectiva integradora

La perspectiva integradora se refiere a la forma en que las perspectivas psicológica y organizacional se incorporan, formando cierta interacción entre aquellas percepciones de los trabajadores sobre la empresa con el conjunto de características de la misma, es decir, el contexto organizacional donde se encuentran la estructura, valores, normas, formalización, liderazgo etc. (Jáuregui y Louffat, 2019).

Acerca de esta perspectiva, Jáuregui y Louffat (2019) indican que son perspectivas que se complementan entre sí, ya que si bien realizar evaluaciones sobre el clima psicológico

permite predecir comportamientos individuales, evaluar el ambiente laboral ayudará por su parte a predecir el desempeño de la organización. Se menciona también, que si bien el clima organizacional es una cualidad de la empresa, el mismo se mide según la percepción individual, la que en ocasiones puede ser inexacta, pero al apoyarse o compartirse con otros miembros causa alta influencia en el comportamiento y actividades del trabajador.

2.2.3. Importancia y características del Clima Organizacional

Importancia del clima organizacional

No es suficiente que una empresa cuente con trabajadores con grandes talentos, puesto que varios colaboradores pueden hacer frente a las exigencias de su puesto, pero si no existe una base o un clima organizacional agradables que los impulse, no podrán desarrollar todo su potencial (Chiavenato, 2019).

Incluso cuando el tema sobre clima organizacional se encontraba adquiriendo relevancia, ya se describía por varios autores cuán importante era, siendo Brunet (1987) quien presentó de forma clara tres puntos concisos sobre su importancia, en los cuales describe que analizar clima organizacional es fundamental porque permite:

- Evaluar la fuente que causa cierto malestar o conflicto, ya que esto es lo que puede producir actitudes negativas en la empresa.
- El segundo punto hace referencia a la oportunidad que tiene el gerente o administrador de plantear y sostener un cambio sobre aquellos ámbitos que lo requieran.
- Seguido a ello, se presenta la oportunidad de dar seguimiento a la evolución de la empresa, así como también de prever ciertos problemas que podrían presentarse.

La importancia del clima organizacional reside entonces, principalmente, en los efectos que puede causar en los trabajadores, pues dependiendo de cuán agradable sea, se verá influenciado el comportamiento y, con ello, el desempeño y productividad de cada trabajador.

Cuando el clima organizacional es agradable las personas tienen relaciones más satisfactorias, su interés y estado de ánimo mejoran, así como también su disposición para colaborar. Aquellos empleados que son partícipes de un ambiente saludable, tienen mayor disposición y capacidad para adaptarse rápido a las situaciones, su esfuerzo incrementa, los cambios para ellos son considerados retos y, lo más importante, su desempeño y calidad de servicio al cliente es exitoso (Chiavenato, 2019; Redondo, 2015).

Por el contrario, cuando existe un clima organizacional inadecuado, la motivación y rendimiento de los trabajadores disminuye debido a que sus necesidades no se satisfacen, con ello incrementa el desinterés, niveles de ausentismo, accidentes laborales, los empleados pueden presentar estados de depresión e incluso en casos extremos se pueden presentar altos estados de agresividad. En circunstancias como estas, es donde el clima organizacional cobra relevancia y funciona como elemento mediador del comportamiento de las personas, haciendo posible la consecución de metas de la empresa (Arévalo-Moscoso, 2018).

Para una mayor comprensión, a continuación en la figura 8 se presentan los niveles del clima organizacional:

Figura 8

Niveles del clima organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2019).

En la figura se puede visualizar que se presenta un nivel elevado y un nivel bajo de clima organizacional, siendo la emoción y orgullo la característica que se presenta en los niveles más

altos de un buen clima organizacional; mientras que, la depresión y desconfianza, en los niveles más bajos.

Características afines al clima organizacional

El clima organizacional tiene ciertas características que se encuentran inmersas en el entorno de la organización, éste no es únicamente representado por la personalidad con la que cuenta un trabajador, ya que el mismo reacciona y se adapta al clima que percibe en esa empresa. Según Jáuregui y Louffat (2019) y Sandoval-Caraveo (2004), las características afines al clima organizacional identificadas son:

- Está compuesto por la persona, grupos y la organización.
- Es definido por factores externos tales como estructura, procesos, políticas, etc.
- Es definida por patrones de comportamiento como sentimientos o actitudes que terminan convirtiéndose en percepciones compartidas.
- Tiene cierta permanencia o estabilidad que podría ser alterada con decisiones relevantes para la empresa.
- Se ve afectada por el comportamiento de sus miembros.
- Es percibido directa o indirectamente por los colaboradores de la organización.
- Presenta repercusiones en el comportamiento laboral.
- Diferencian a una organización de otra.
- El clima organizacional puede ser medido con la ayuda de diversos instrumentos.

2.2.4. Herramientas de medición de Clima Organizacional

Las herramientas de medición del clima organizacional son aquellas que permiten evaluar, comprobar o monitorear el clima en una empresa, cada una de estas presenta diferentes criterios que se adaptan a las características de una organización. A través de un análisis de la literatura, es posible determinar que existen instrumentos de medición que han sido elaborados con la finalidad de que se adapten únicamente a la situación, tipo de actividad o entorno en el que se desarrolla específicamente una empresa. Por otra parte, existen instrumentos en donde se han establecido variables o dimensiones generales, de forma en que sean útiles o fáciles de adaptar a varios tipos de organizaciones.

Una organización puede medir su clima a través de diferentes medios o estrategias, tales como la observación, entrevistas de manera directa hacia algún colaborador de la organización y a través de encuestas (Juárez-Adauta, 2012).

Brunet (1987) afirma que una herramienta debe tener por lo menos cuatro dimensiones, de tal forma que ayude a evaluar de manera adecuada el clima de una organización. De las herramientas que se presentan a continuación, algunas poseen dimensiones en común y, por lo menos, cuatro dimensiones.

Cuestionario Likert: Rensis Likert, psicólogo estadounidense, en 1967 realiza su aporte sobre clima organizacional. Las teorías anteriores ponían énfasis en la estructura de la organización y las relaciones interpersonales. Pero Likert aborda el tema de clima organizacional desde las percepciones de los miembros de una organización, ya sean trabajadores o directivos (Iglesias-Armenteros et al., 2019).

Likert denominó a su teoría de clima organizacional como “Los sistemas de organización”, en donde describe cuatro sistemas pertenecientes a dos tipos de clima organizacional. El sistema I (autoritarismo explotador) y el sistema II (autoritarismo paternalista), que pertenecen al clima cerrado. El sistema III (consultivo) y el sistema IV (participación en grupo), que pertenecen al clima abierto. El cuestionario de Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia, características de la toma de decisiones, características de la planificación, características de los procesos de control, características de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

El cuestionario original de Likert cuenta con 51 preguntas y sus escalas de respuesta en 20 puntos (Brunet, 1987).

Cuestionario de Litwin y Stringer: El instrumento de George Litwin y Robert Stringer fue creado en 1968, el mismo tomó el modelo de motivación de McClelland con la finalidad de comprender mejor el comportamiento de una organización. Sus objetivos se basaban en investigar más sobre la relación entre el liderazgo y clima organizacional, los efectos en la motivación individual, así como también en variantes tradicionales como satisfacción personal y desempeño en la organización (Juárez-Adauta, 2012). El instrumento posee nueve dimensiones que son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez,

estándares de desempeño, conflicto e identidad. El cuestionario original cuenta con 50 ítems con escalas desde completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo.

Test de clima organizacional (TECLA): El cuestionario TECLA fue desarrollado por el profesor John Sudarsky en 1977, quien tomó como modelo para su estudio la definición de Litwin y Stringer e incluyó los factores de seguridad y salario, que consideró que eran importantes en el medio colombiano (Juárez-Adauta, 2012). Según varios investigadores, este modelo permite obtener información relevante para orientar el desarrollo de la empresa, sus dimensiones son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario. El instrumento consta de 90 preguntas de verdadero y falso e incluye algunas preguntas de control.

Cuestionario de Koys y DeCottis: Este instrumento de medición de clima fue elaborado por Daniel Koys y Thomas DeCottis en 1991. Según Frías et al. (2015), estos mencionados autores llevaron a cabo su estudio, inicialmente, con un enfoque individual y, posteriormente, uno a nivel organizacional; trabajaron con 80 dimensiones que más adelante las agruparon en ocho dimensiones relevantes. El cuestionario consta de 40 elementos y posee un modelo de respuestas tipo Likert de cinco puntos, además existen elementos expresados de forma negativa a los cuales se les debe valorar de forma inversa (Chiang et al., 2008). Las dimensiones de este cuestionario son: autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, equidad, reconocimiento, innovación.

Encuesta de Clima Organizacional (ECO): Esta herramienta es elaborada adoptando el modelo de Fernando Toro en 1992. El modelo hace referencia a que las personas actúan tomando en cuenta la imagen que ellos forman sobre las condiciones de trabajo, mas no por lo que estas condiciones son (Juárez-Adauta, 2012). En otras palabras, este modelo toma en consideración las percepciones que los trabajadores se forman acerca de la organización, las mismas están influenciadas por los actos de jefes, compañeros o colaboradores. La encuesta fue diseñada y validada en Colombia, inicialmente contaba con 63 ítems y posteriormente se establecieron definitivamente 49 ítems. Cuentan con siete dimensiones individuales y una agrupada, entre las cuales se encuentran: relaciones interpersonales, estilo de dirección, disponibilidad de recursos, sentido de pertenencia, estabilidad, retribución, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos que agrupa a cooperación, responsabilidad, respeto.

Encuesta Brunet: La herramienta de Luc Brunet toma en consideración las percepciones de los trabajadores, sin embargo menciona que en el clima organizacional también influye el liderazgo, conflicto, control y supervisión (Mejía-Chavarría, 2019). Las dimensiones presentadas son autonomía individual, tipo de recompensa, grado de estructura que impone el puesto, consideración-agradecimiento.

Tabla 3

Resumen de los instrumentos de medición de clima organizacional

Instrumentos de medición de clima organizacional		
Nombre del instrumento	Autor y año	Dimensiones
Likert	Rensis Likert (1967)	Cuenta con ocho dimensiones: Métodos de mando, fuerza motivacional, procesos de comunicación, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, proceso de control, rendimiento y perfeccionamiento.
Litwin y Stringer	George Litwin y Robert Stringer (1968)	Cuenta con nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad.
Test de Clima Organizacional (TECLA)	John Sudarsky (1977)	Cuenta con ocho dimensiones: Responsabilidad, recompensas, conformidad, normas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad, salario.
Cuestionario de Koys y DeCottis	Daniel Koys y Thomas DeCottis (1991)	Cuenta con ocho dimensiones: Autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, equidad, reconocimiento e innovación.
Encuesta de Clima Organizacional (ECO)	Fernando Toro (1992)	Cuenta con siete dimensiones individuales y una agrupada: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, disponibilidad de recursos, sentido de pertenencia, estabilidad, retribución, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto).
Brunet	Luc Brunet (2011)	Cuenta con cuatro dimensiones: Autonomía individual, tipo de recompensa, grado de estructura que impone el puesto y consideración.

Fuente: en base a autores citados anteriormente

2.2.5. Relación entre clima y cultura organizacional

La cultura organizacional engloba aquellos valores, creencias o formas de actuar, por su parte el clima laboral toma en consideración las percepciones o formas de interpretar el entorno por parte de los trabajadores. Si bien, son temas con diferencias identificables, también es importante describir la forma en la que se relacionan, pues un clima y cultura adecuados, incrementarán el compromiso de los colaboradores.

El clima organizacional tiene influencia directa en la cultura de una empresa, ya que lo que los trabajadores perciben posteriormente determina las conductas, valores o creencias que son parte de la cultura organizacional (Salazar et al., 2009).

Por su parte Schneider (1990), citado en Méndez et al. (2012), establece que estos dos términos se vinculan, ya que gracias a ellos los colaboradores de una organización le dan sentido al ambiente laboral en el que se encuentran inmersos. También sostiene que existen otros puntos importantes por los cuales los términos se asocian, entre ellos menciona que tanto cultura como clima organizacional son aprendidos mediante fases de interacción, además de una relación simbólica entre miembros. El segundo punto de importancia hace alusión a que cultura y clima, son instrumentos que posteriormente sirven para identificar el entorno que afecta positiva o negativamente a la organización.

En un estudio, llevado a cabo por Ramos y Tejera (2017), con 832 trabajadores de empresas públicas y privadas de Ecuador, se colocaron dimensiones de cultura y se identificó que las mismas tienen impacto en todos los niveles de clima laboral evaluados, es decir, a nivel del puesto, del grupo y de la organización. Se determinó también que a medida que el clima organizacional mejore, la variabilidad de las percepciones que se tienen sobre el mismo disminuirán.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE GIRÓN.

3.1. Metodología.

El diagnóstico de clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón abarcó todo el universo sujeto de estudio, inicialmente 46 trabajadores que forman parte de las diferentes oficinas ubicadas en los cantones Girón, Cuenca, Paute y San Fernando, y en las parroquias La Asunción y San Gerardo del cantón Girón. Sin embargo, y debido a que dos trabajadores de la agencia matriz de Girón, se encontraban de vacaciones, el universo se redujo a 44 trabajadores.

El trabajo tuvo un enfoque mixto, inicialmente se usó el enfoque cuantitativo con resultados numéricos procesados matemática y estadísticamente. Posteriormente se usó el enfoque cualitativo al interpretar las dimensiones con ayuda de la teoría y observación de la empresa. El diseño fue cuantitativo no experimental, debido a que el investigador no tuvo control sobre la variable, ni grupo de estudio.

3.2. Herramienta utilizada para el diagnóstico de clima organizacional.

Se ha determinado que la encuesta es la herramienta más usada para medir el clima organizacional, debido a que permite que el personal tenga mayor libertad al momento de elegir las opciones con las que se siente identificado (Brunet, 1987). Además, en este tipo de cuestionarios se presentan escalas, y las preguntas pueden estar relacionadas con alguna situación en particular de la empresa.

La herramienta que se utilizó para medir el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón fue el cuestionario de Litwin y Stringer, modificado por Echezuria y Rivas en 2001. Primeramente, el cuestionario fue explicado al Asistente de Gestión de Talento Humano, quien luego de hablar con el Gerente General, dio paso para su aplicación.

Litwin y Stringer han sido considerados como pioneros en conceptualizar el clima organizacional de forma perceptual (Acosta y Venegas, 2010). Es decir, por medio de sus estudios han logrado describir el clima de las organizaciones, tomando en cuenta la manera en la que los trabajadores lo perciben subjetivamente.

Mediante el estudio de Contreras y Matheson (1984), se demostró que la herramienta es consistente y eficaz, pues se encontraron resultados alentadores. Asimismo, se mencionó que el cuestionario puede ser adecuado con términos usados habitualmente en la empresa, pero sin alterar la esencia de los ítems o preguntas planteadas.

La herramienta original cuenta con 50 ítems, que posteriormente fueron modificados y ampliados por Echezuria y Rivas (2001), mejorando su redacción, de forma que sea más comprensible y no presente dificultades al momento en que los colaboradores las respondan. La herramienta modificada, cuenta en la actualidad con 53 ítems y presenta una escala de respuesta tipo Likert, con 4 opciones que son: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

El cuestionario de Litwin y Stringer contiene nueve dimensiones, además algunas de las preguntas están expresadas de manera negativa, por lo que tendrán que valorarse de forma inversa. Las dimensiones e ítems con su respectiva clasificación se presentan en la tabla 4.

Tabla 4

Preguntas por cada dimensión

Dimensión	Concepto	Preguntas	Preguntas negativas
Estructura	Percepción de los trabajadores sobre restricciones, reglas, controles y procedimientos existentes. Énfasis en la estructura formal.	1 al 10	6, 7, 8
Responsabilidad	Percepción de los trabajadores sobre “ser su propio jefe”, mide el compromiso con el trabajo, toma de decisiones de forma autónoma, las exigencias y responsabilidades que se establece a sí mismo.	11 al 17	11, 16, 17
Recompensa	Percepción de los trabajadores sobre ser recompensado por un trabajo bien hecho. Enfatiza en la recompensa más que en el castigo.	18 al 23	21, 23
Riesgo	Percepción de los trabajadores sobre los retos impuestos al trabajador. Enfatiza en la toma de riesgos calculados.	24 al 28	27
Calor / Calidez	Percepción de los trabajadores sobre un ambiente de trabajo agradable, existencia de amistad y grupos sociales informales.	29 al 33	31, 32
Estándares de desempeño	Percepción del trabajador, sobre normas de rendimiento de la organización, importancia de recibir metas implícitas y explícitas.	34 al 39	38
Apoyo	Percepción del trabajador, sobre la ayuda mutua entre empleados y directivos para la resolución de problemas.	40 al 44	40

Conflicto	Percepción del trabajador, sobre la capacidad que existe en la empresa para la resolución de problemas, apertura a opiniones diferentes.	45 al 49	45, 49
Identidad	Percepción del trabajador, sobre el sentimiento de ser parte de una organización y sentirse valioso.	50 al 53	53

Fuente: (Contreras & Matheson, 1984) (Echezuria & Rivas, 2001).

Otro punto importante por el cual se eligió la herramienta de Litwin y Stringer, hace hincapié en el nivel de confiabilidad que ofrece, siendo en esta investigación de 0.895 del alfa de Cronbach, lo cual le concede alta confiabilidad al instrumento aplicado en la Cooperativa.

El alfa de Cronbach es un índice que mide la confiabilidad en la consistencia de una escala. Este fue descrito por el psicólogo estadounidense Lee Cronbach en el año 1951 (Oviedo y Campo-Arias, 2005). En palabras concisas, este índice permite encontrar el nivel o grado en el cual ciertas variables de un instrumento se encuentran relacionadas.

En cuanto a la interpretación del alfa de Cronbach, se considera aceptable valores entre 0.70 y 0.90. Si el valor es menor a 0.70, la consistencia interna de esta escala es baja, por el contrario al ser mayor a 0.90, podría existir duplicación en los elementos (Oviedo y Campo-Arias, 2005).

Cálculo de confiabilidad con el alfa de Cronbach:

Tabla 5

Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
α (alfa) =	0,8952465
K (Número de ítems) =	53
V_i (varianza de cada ítem) (Ver Anexo 7) =	27,81766529
V_t (varianza total) (Ver Anexo 8) =	228,67924

Fórmula aplicada:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{53}{53-1} \left[1 - \frac{27,81766529}{228,67924} \right]$$

$$\alpha = 0,8952465$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza del total

3.3. Aplicación de la herramienta.

La aplicación de la herramienta de medición en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón, se llevó a cabo previo consentimiento informado. Por motivos laborales, la gerencia dispuso que se evaluara a los trabajadores en sus puestos de trabajo, por ello se entregó personalmente el cuestionario de clima organizacional para que los llenaran de forma escrita. Se explicó al personal de la cooperativa los objetivos del estudio, se brindó instrucciones, además de prestar atención en todo momento en el caso de que se presentara alguna duda.

Las encuestas fueron aplicadas a 44 trabajadores en tres días, puesto que se debía coordinar con las diferentes sucursales con las que cuenta la empresa. Siendo así que el primer día se evaluó a la agencia matriz, ubicada en el cantón Girón, y a una sucursal ubicada en San Fernando. El segundo día se procedió a evaluar al personal que labora en las sucursales de La Asunción, San Gerardo, Cuenca-centro y Cuenca-Narancay. Y finalmente, en el tercer día se aplicaron las encuestas al personal de la agencia ubicada en el cantón Paute.

Los datos obtenidos fueron tabulados con la ayuda de la herramienta *Microsoft Excel*. Para hacer más práctico el proceso al momento de tabular la información, se le asignó un número a cada uno de los cuestionarios para poder identificarlos y realizar una comprobación posterior. Los cuestionarios presentan respuestas que van desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, por ello se asignó valores a cada una de esas respuestas de la siguiente manera:

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

En el caso de las preguntas expresadas negativamente, se procedió a valorarlas de manera inversa.

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

- Muy de acuerdo (1)

Tal es el caso que se presenta por ejemplo en la pregunta 31, en donde se le cuestiona al trabajador ¿Es difícil llegar a las personas en esta organización? La pregunta es negativa ya que no tener la posibilidad de relacionarse entre compañeros y convivir agradablemente, afecta negativamente al ambiente de la empresa, por ende si el trabajador responde que se encuentra muy de acuerdo se le deberá dar una puntuación baja de 1 y viceversa ya que si contesta que está muy en desacuerdo, es bueno para el clima de la organización por ende recibirá una puntuación de 4. El mismo proceso aplica para todas las preguntas negativas que ya se indicaron anteriormente.

En este estudio se analizaron las frecuencias de cada pregunta, así como también los promedios. Para las frecuencias de cada pregunta, una vez tabulados todos los datos y tomando en cuenta el proceso indicado anteriormente, se procedió a contar las respuestas de cada ítem con el uso de una fórmula de *Excel* denominada “CONTAR.SI”. En este caso la fórmula cuenta el número que se le indica, en el rango que se le pide.

Por ejemplo, en la primera pregunta ¿En esta organización las tareas están claramente definidas? Se coloca la formula “CONTAR.SI (rango; criterio)” el rango corresponde al conjunto de celdas que contiene información del primer ítem y el criterio es el número que se busca, es decir si se quiere encontrar cuántos encuestados respondieron estar muy en desacuerdo, en la primera pregunta se colocará el 1; posteriormente, para contar cuántas personas están en desacuerdo se colocará “CONTAR.SI (\$B\$3:\$B\$46; 2)” y así sucesivamente. El resultado de la pregunta 1 fue: 0 personas muy en desacuerdo, 5 personas en desacuerdo, 24 de acuerdo y 15 muy de acuerdo, dando el total de los 44 encuestados.

Para obtener el porcentaje, se realizó una división de cada valor para el total de encuestados, ejemplo: muy en desacuerdo $\frac{0}{44} \times 100 = 0\%$; en desacuerdo $\frac{5}{44} \times 100 = 11,36\%$; de acuerdo $\frac{24}{44} \times 100 = 54,55\%$; muy de acuerdo $\frac{15}{44} \times 100 = 34,09\%$.

Para el cálculo de los promedios por pregunta, de igual manera, se usó una fórmula de *Excel* denominada “PROMEDIO”, en donde se coloca la palabra promedio, posteriormente se selecciona las 44 respuestas y automáticamente *Excel* devuelve la respuesta promedio.

Para evaluar cada uno de los resultados, se establecieron los siguientes rangos y criterios:

Tabla 6

Rangos y criterios de evaluación

Escala	Ponderación	Propuesta de acción
0 a 1	Muy desfavorable	Plan de mejora
1,1 a 2	Desfavorable	Plan de mejora
2,1 a 3	Favorable	Plan de reforzamiento
3,1 a 4	Muy favorable	Plan de reforzamiento

Como se puede observar en la tabla anterior, también se establecen las propuestas de acción que se deberán plantear, de acuerdo con la puntuación obtenida. En este caso para elaborar el plan de acción, se tomaron aquellas preguntas con promedios menores a 3, con la finalidad de que aquellos ítems que se encuentran en rangos muy desfavorables, desfavorables e incluso favorables puedan recibir planteamientos hasta llegar a ser muy favorables para la institución.

3.4. Análisis y presentación de resultados.

Por medio de la aplicación del Cuestionario de Litwin y Stringer se logró obtener información demográfica de los trabajadores, lo que permite analizar la forma en la que se encuentra estructurado el recurso humano de la institución.

3.4.1. Información demográfica

Género de los trabajadores

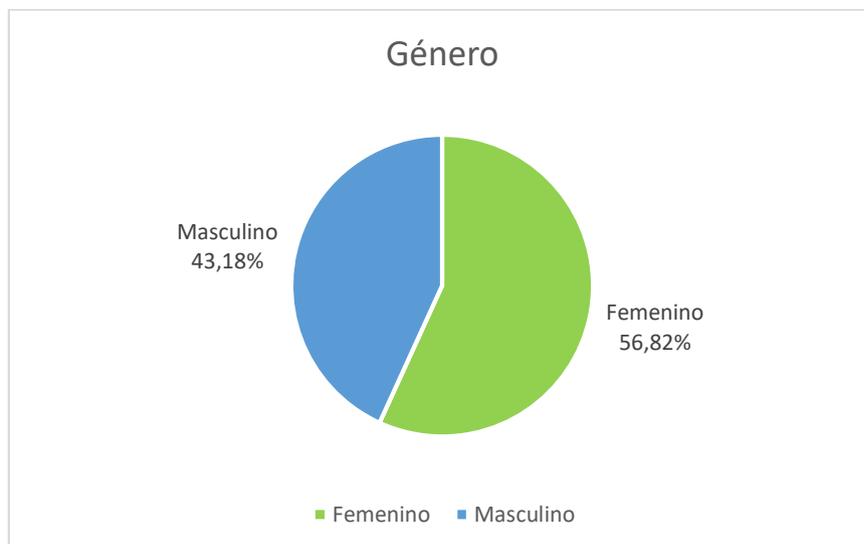
Tabla 7

Género

Género	Número	Porcentaje
Femenino	25	56,82%
Masculino	19	43,18%
Total	44	100,00%

Figura 9

Género



Como se puede observar, el porcentaje de trabajadoras fue ligeramente superior al porcentaje de trabajadores, identificando con ello un porcentaje perteneciente al género femenino del 56,82% y un 43,18% perteneciente al género masculino.

Edad de los trabajadores

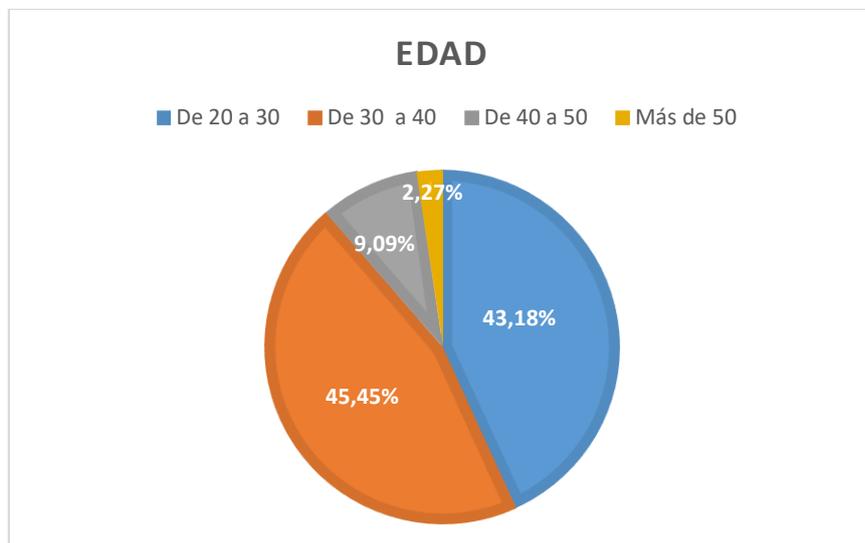
Tabla 8

Edad

Rango	Número de personas	%
Entre 20 a 30 años	19	43,18%
Entre 30 a 40 años	20	45,45%
Entre 40 a 50 años	4	9,09%
Más de 50 años	1	2,27%
Total	44	100%

Figura 10

Edad



En cuanto a la edad, se puede observar que el mayor porcentaje de los trabajadores evaluados, se encuentra entre la edad de 30 a 40 años, con un 45,45%, seguido por el personal con edades entre 20 a 30 años, con un porcentaje de 43,18%, posteriormente se observa que un 9,09% se encuentra en la edad de 40 a 50 años y únicamente el 2,27% se encuentra en una edad mayor a 50 años.

Años de antigüedad de los trabajadores

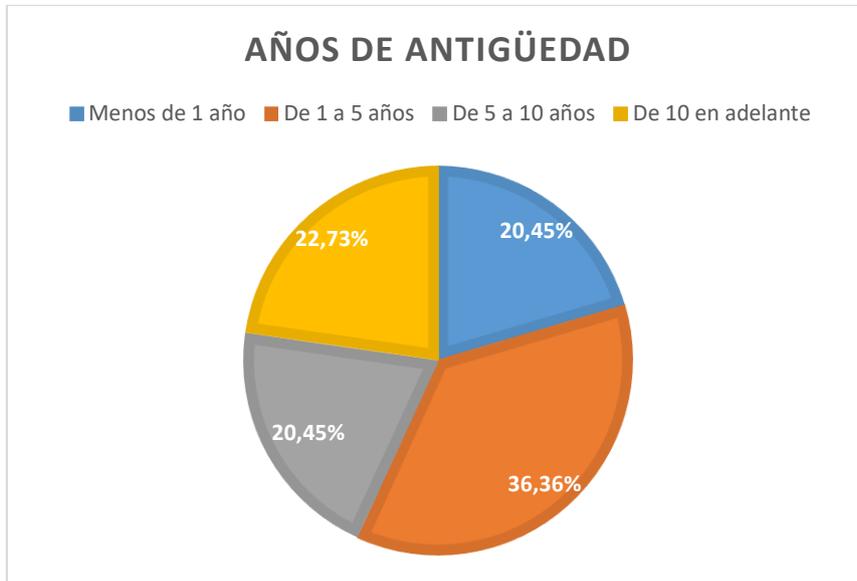
Tabla 9

Años de antigüedad

Rango	Número de personas	%
Menos de 1 año	9	20,45%
Entre 1 a 5 años	16	36,36%
Entre 5 a 10 años	9	20,45%
De 10 en adelante	10	22,73%
Total	44	100,00%

Figura 11

Años de antigüedad



Por su parte, al analizar los años de antigüedad, se puede observar que la mayoría de trabajadores se encuentran en el rango de antigüedad de 1 a 5 años, seguidos por un porcentaje de 20,45% perteneciente a los rangos de menos de un año y de personal que han laborado de 5 a 10 años, por su parte el 22,73% del personal ha trabajado de 10 años en adelante.

3.4.2. Interpretación de resultados por dimensiones

Figura 12

Frecuencias de la dimensión estructura

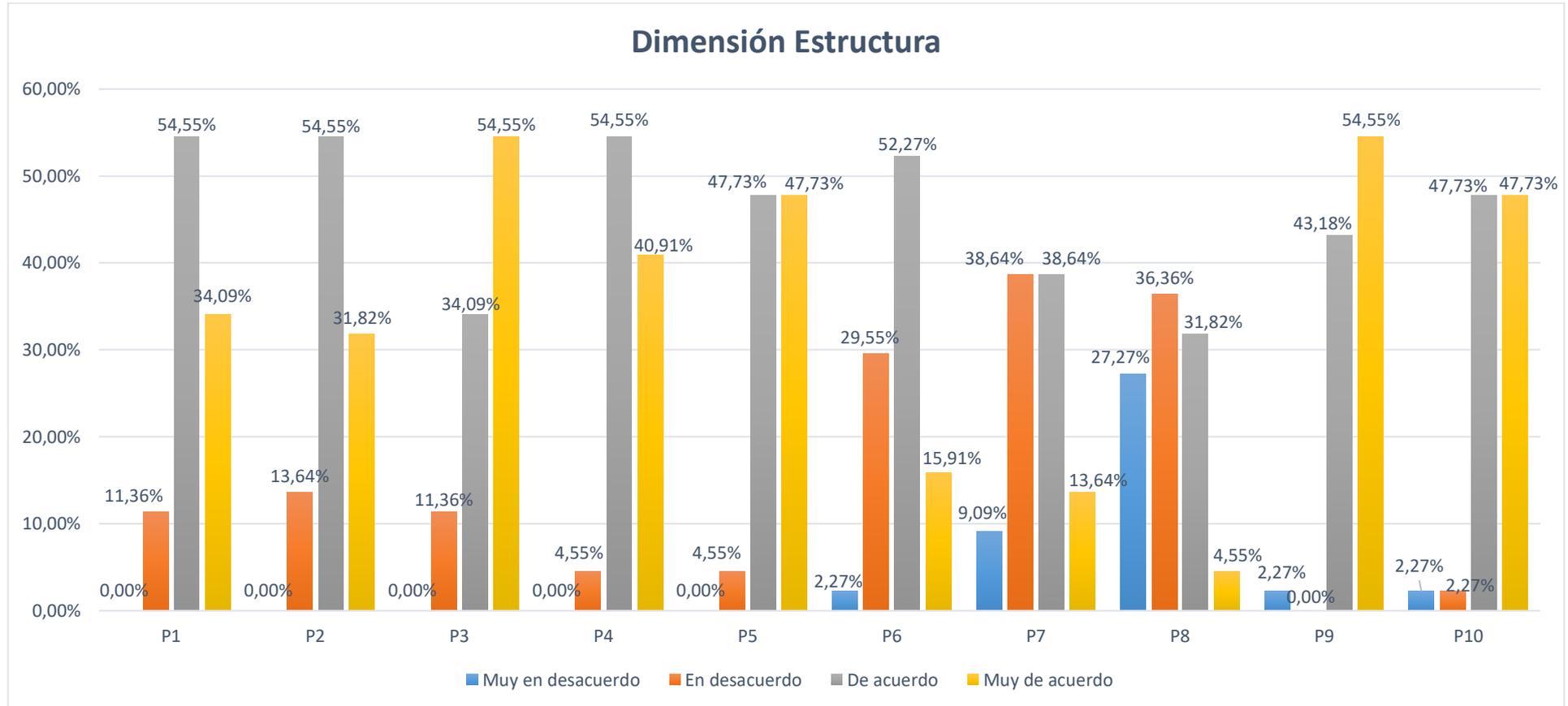
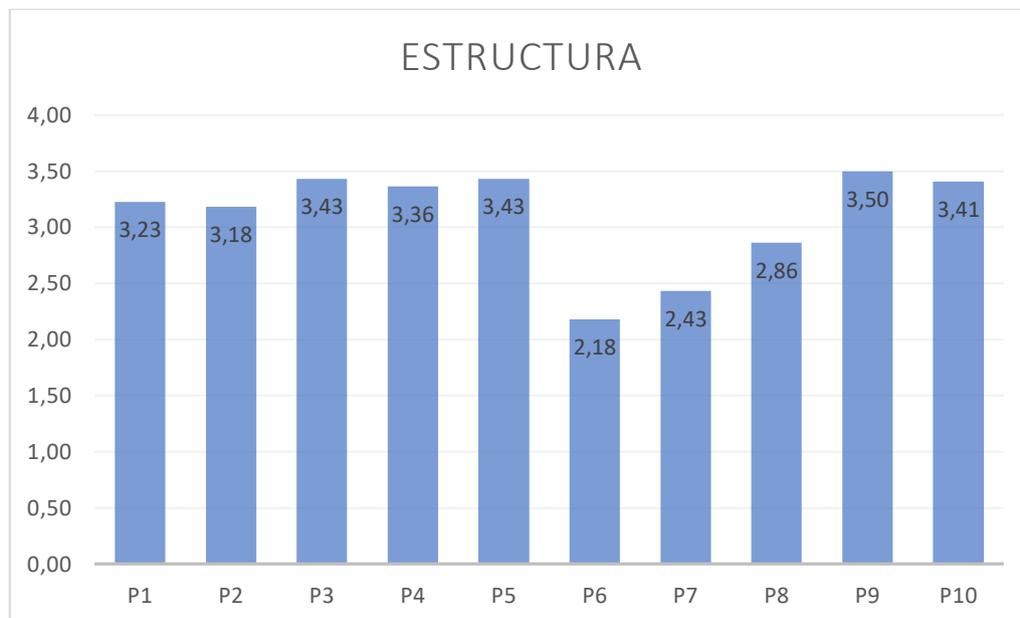


Figura 13*Promedios dimensión estructura***Tabla 10***Preguntas de la dimensión estructura*

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

Nota: Tomado del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Fuente: (Echezuria y Rivas, 2001).

Dimensión estructura

A continuación se realiza la interpretación de la figura 12, sobre la frecuencia con la que fueron respondidas cada una de las preguntas de la dimensión estructura, así como también en la figura 13 se analizará su promedio para determinar en qué rango o criterio de evaluación se encuentra la cooperativa respecto a esta dimensión.

- **Pregunta 1**

En la pregunta 1 sobre “En la organización las tareas se encuentran claramente definidas”, se puede observar que del total de encuestados, el 11,36% está en desacuerdo, el 54,55% está de acuerdo y el 34,09% se encuentra muy de acuerdo. En el rango de evaluación se obtiene un promedio de 3,23 correspondiente al rango muy favorable, es decir que la mayor parte del personal tiene un conocimiento claro sobre cuáles son las tareas o acciones que exige su puesto de trabajo.

- **Pregunta 2**

En la pregunta 2 sobre “en la organización las tareas se encuentran lógicamente estructuradas”, el 13,64% de los trabajadores está en desacuerdo, el 54,55% se encuentra de acuerdo, mientras que el 31,82% está muy de acuerdo. Su promedio es de 3,18, siendo este muy favorable para la institución.

- **Pregunta 3**

En la pregunta 3 sobre “en la institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones”, se observa que el 11,36% afirma que está en desacuerdo, mientras que el 34,09% se encuentra de acuerdo y el 54,55% está muy de acuerdo. Su promedio es de 3,43, entendiéndose con ello que es muy favorable para la organización, pues un mayor porcentaje de los trabajadores tiene claro conocimiento de cómo se han definido las líneas jerárquicas y, por ende, quién se encuentra a cargo de la toma de decisiones.

- **Pregunta 4**

En la pregunta 4 sobre el ítem “conoce claramente las políticas de la organización”, el 4,55% de los encuestados se encuentra en desacuerdo, seguido por el 54,55% que asegura estar de acuerdo y el 40,91% muy de acuerdo. El promedio de 3,36 muestra que esto es muy favorable para la institución, por ende el mayor porcentaje de colaboradores tiene claro de qué forma actuará la institución ante las diferentes situaciones que puedan presentarse.

- **Pregunta 5**

En la pregunta 5, se observa que el 4,55% se encuentra en desacuerdo en que “se conoce claramente la estructura organizativa de la cooperativa”, mientras que el 47,73% se encuentra de acuerdo y de igual manera el 47,73% está muy de acuerdo. Al evaluar su promedio, se determinó que es de 3,43, correspondiente al rango de muy favorable para la organización, ya que la mayor parte de colaboradores conoce cómo se encuentra organizada la institución.

- **Pregunta 6**

En la pregunta 6, se puede observar que el 2,27% de los trabajadores encuestados se encuentran muy en desacuerdo respecto a que “en la organización existen muchos papeleos para hacer las cosas”, mientras que el 29,55% está en desacuerdo, por otra parte el 52,27% está de acuerdo y el 15,91% muy de acuerdo. Las perspectivas de los trabajadores permiten visualizar que la mayoría considera que exista mucho papeleo, sin embargo, también existe un porcentaje significativo que tiene un criterio contrario. El promedio es de 2,18, colocándolo en un rango favorable para la empresa.

- **Pregunta 7**

En la pregunta 7 sobre “el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que nuevas ideas sean tomadas en cuenta o evaluadas”, un 9,09% está muy en desacuerdo con ello, el 38,64% se encuentra en desacuerdo, otro 38,64% se encuentra de acuerdo y el 13,64% considera estar muy de acuerdo. En cuanto al promedio, este corresponde al 2,43, siendo favorable para la institución, sin embargo se visualiza que existen criterios divididos sobre este tema.

- **Pregunta 8**

En la pregunta 8 sobre “la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación”, se puede observar que el 27,27% está muy en desacuerdo y el 36,36% en desacuerdo, mientras que el 31,82% se encuentra de acuerdo y el 4,55% muy de acuerdo. En cuanto al promedio, se observa que es del 2,86, siendo esto favorable para la institución.

- **Pregunta 9**

En la pregunta 9 se puede observar que el 2,27% asegura estar muy en desacuerdo en que “en la organización se tiene claro a quién reportar”, mientras que por otra parte el 43,18% se encuentra de acuerdo y el 54,55% muy de acuerdo. Su promedio es de 3,5, siendo esto muy

favorable para la institución, pues todos sus trabajadores tienen claro ante quién deben acudir cuando se presenten inconvenientes.

- **Pregunta 10**

En la pregunta 10 sobre “la gerencia muestra interés en que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan”, el 2,27% afirma estar muy en desacuerdo, de igual manera un 2,27% asegura estar en desacuerdo, por su parte el 47,73% afirma estar de acuerdo, y el otro 47,73% muy de acuerdo. En cuanto a su promedio, se visualiza que es de 3,41, siendo esto muy favorable para la institución, es decir, el personal en su mayoría considera que los métodos y procedimientos están claros, debido a la atención que ha puesto la gerencia en ello.

La dimensión estructura tiene un promedio de 3,10, siendo este muy favorable para la institución, ya que se entiende por ello que los trabajadores perciben que las líneas jerárquicas tienen buena definición, se conoce la estructura organizativa y, por ende, los trabajadores identifican sus tareas. De igual manera, a la gerencia le preocupa tener bien definidas las políticas, normas y procedimientos.

Figura 14

Frecuencias de la dimensión responsabilidad

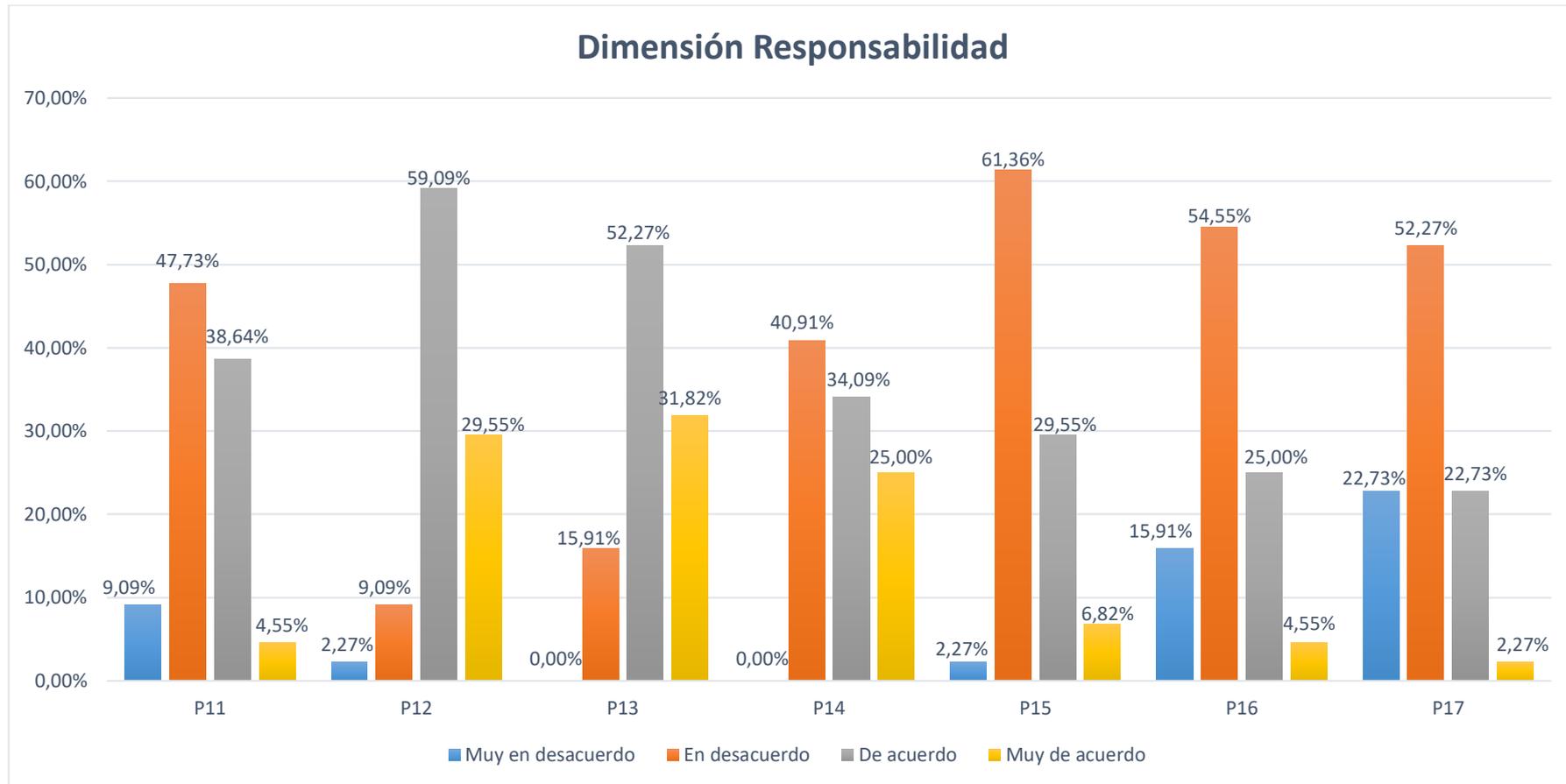


Figura 15

Promedios de la dimensión responsabilidad



Tabla 11

Preguntas de la dimensión responsabilidad

N°	Preguntas
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 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.

Nota: Tomado del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Fuente: (Echezuria y Rivas, 2001).

Dimensión responsabilidad

A continuación se realiza la interpretación de la figura 14, con las frecuencias con las que fueron respondidas las preguntas en la dimensión responsabilidad. De la misma forma en la figura 15 se definen los promedios, para determinar en qué rango se encuentra la cooperativa.

- **Pregunta 11**

En la pregunta 11, se puede observar que el 9,09% de los encuestados asegura estar muy en desacuerdo en que “en la organización se desconfía mucho de los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces”, el 47,73% se encuentra en desacuerdo, mientras que el 38,64% asegura estar de acuerdo y el 4,55% muy de acuerdo. Al analizar su promedio se visualiza que es de 2,61, siendo esto favorable para la organización. Cabe recalcar que los criterios del personal se encuentran divididos.

- **Pregunta 12**

En la pregunta 12, se puede observar que el 2,27% de las personas encuestadas se encuentra muy en desacuerdo en que “a la gerencia de la institución le gusta que el trabajador o colaborador haga bien su trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos”, el 9,09% afirma estar en desacuerdo, mientras que el 59,09% está de acuerdo y el 29,55% muy de acuerdo. En cuanto al promedio, se puede observar que es de 3,16, siendo esto muy favorable para la institución, pues se entiende con ello que la gerencia confía en sus trabajadores.

- **Pregunta 13**

En la pregunta 13, se observa que el 15,91% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo en que “los superiores solo trazan planes generales sobre lo que se debe hacer, del resto él es responsable por el trabajo que realiza”. El 52,27% asegura estar de acuerdo, el 31,82% se encuentra muy de acuerdo. Debido a ello, el promedio es de 3,16 lo que es muy favorable para la organización, es decir, el mayor porcentaje de encuestados está a favor de que existe autonomía en sus actividades.

- **Pregunta 14**

En la pregunta 14, se puede observar que el 40,91% del personal encuestado afirma estar en desacuerdo en que “en la organización salen adelante cuando toman la iniciativa y tratan de hacer las cosas por sí mismos”, el 34,09% asegura estar de acuerdo, mientras que el 25% muy de acuerdo. Al analizar el promedio de 2,84, se observa que el mismo es favorable para la institución.

- **Pregunta 15**

En la pregunta 15 sobre “la filosofía de la organización enfatiza en que los trabajadores deben resolver sus problemas por sí mismos”, el 2,27% afirma estar muy en desacuerdo, el 61,36% en desacuerdo, mientras que el 29,55% se encuentra de acuerdo y el 6,82% muy de acuerdo, alcanzando de esa forma una media de 2,41 favorable para la institución.

- **Pregunta 16**

En la pregunta 16 sobre “en la organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas”, el 15,91% se encuentra muy en desacuerdo, el 54,55% en desacuerdo, por su parte el 25% asegura estar de acuerdo y el 4,55% muy de acuerdo. En el rango de evaluación se presenta un promedio de 2,82 ubicado en un rango de favorable.

- **Pregunta 17**

En la pregunta 17 sobre “en la organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades”, el 22,73% afirma estar muy en desacuerdo, el 52,27% en desacuerdo, mientras que el 22,73% está de acuerdo y el 2,27% muy de acuerdo. Se presenta una media de 2,95, siendo esto favorable para la institución, pues se entiende que la mayoría considera que en la organización los trabajadores son responsables por sus acciones.

La dimensión responsabilidad tiene un promedio de 2,85 ubicado en el rango de favorable para la institución. La pregunta con un promedio más bajo dentro de esta dimensión, hace referencia a la filosofía de la empresa relacionada con resolver los problemas por sí mismos, por ende, se entiende que se deberá impulsar a la resolución de problemas de manera autónoma siempre y cuando esto sea posible. El promedio indica también que las personas perciben un grado de responsabilidad y autonomía adecuado.

Figura 16

Frecuencias de la dimensión recompensa

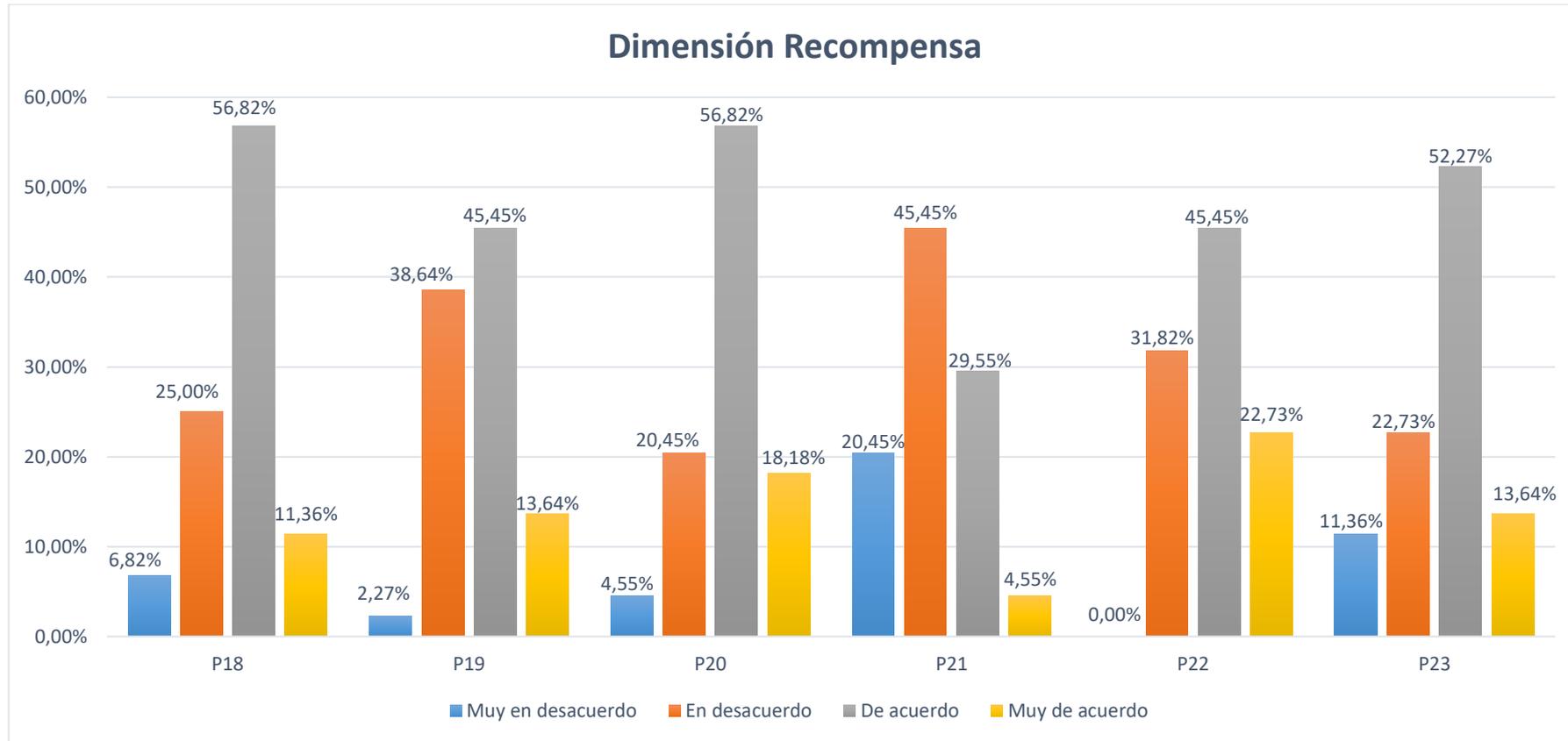


Figura 17

Promedios dimensión recompensa



Tabla 12

Preguntas de la dimensión recompensa

Nº	Preguntas
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21	En esta organización hay mucha crítica.
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23	Cuando cometo un error me sancionan.

Nota: Tomado del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Fuente: (Echezuria y Rivas, 2001).

Dimensión recompensa

A continuación se lleva a cabo la interpretación de la figura 16, en donde se encuentra la frecuencia con las que fueron respondidas las preguntas de la dimensión recompensa, de igual manera se realiza la interpretación de la figura 17 que presenta los promedios de cada ítem.

- **Pregunta 18**

En la pregunta 18, respecto a “existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda en la organización”, se observa que el 6,82% de los encuestados afirma estar muy en desacuerdo, el 25% en desacuerdo, el 56,82% se encuentra de acuerdo, y el 11,36% afirma estar muy de acuerdo. Su promedio alcanza a 2,73, colocándose en el rango de favorable, lo que indica que la mayoría está conforme con las políticas de promoción en la institución.

- **Pregunta 19**

En la pregunta 19, se puede observar que el 2,27% del personal encuestado manifiesta estar muy en desacuerdo respecto a que “las recompensas e incentivos que se reciben en la institución son mayores a las amenazas y críticas”, el 38,64% afirma estar en desacuerdo, mientras que el 45,45% se encuentra de acuerdo y el 13,64% muy de acuerdo. Se alcanza una media de 2,70 catalogada en el rango de evaluación como favorable.

- **Pregunta 20**

En la pregunta 20, se puede visualizar que el 4,55% del total de encuestados manifiesta estar muy en desacuerdo con que “en la organización las personas son recompensadas de acuerdo a su desempeño en el trabajo”, el 20,45% está en desacuerdo, el 56,82% manifiesta estar de acuerdo y un 18,18% muy de acuerdo. Aquí se presenta un promedio de 2,89 lo cual se encuentra en el rango de favorable para la institución, pues la mayoría de trabajadores considera adecuadas las recompensas por el trabajo realizado.

- **Pregunta 21**

En la pregunta 21 sobre el planteamiento “en la organización hay mucha crítica”, el 20,45% de encuestados está muy en desacuerdo, el 45,45% en desacuerdo, mientras que el 29,55% está de acuerdo y el 4,55% muy de acuerdo. El promedio es de 2,82 el cual se encuentra en el rango de favorable para la institución.

- **Pregunta 22**

En la pregunta 22, se puede observar que para el planeamiento “en esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por realizar un buen trabajo”, el 31,82% del personal encuestado está en desacuerdo, mientras que el 45,45% y el 22,73% coinciden estar de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente. El promedio alcanzado corresponde a 2,91, siendo esto favorable para la organización, pues la mayoría de trabajadores coinciden con que las recompensas brindadas son adecuadas.

- **Pregunta 23**

En la pregunta 23, se observa que el 13,36% de trabajadores está muy en desacuerdo en que “cuando ellos cometen un error los sancionan”, mientras que el 22,73% está en desacuerdo, por su parte el 52,27% asegura estar de acuerdo y el 13,64% muy de acuerdo. Su promedio se encuentra en 2,32 el cual forma parte del rango favorable.

En cuanto a la dimensión recompensa, presenta un promedio de 2,73 considerado como favorable, sin embargo, deberá formar parte de un plan de reforzamiento de modo que posteriormente ciertos promedios incrementen. En el diagnóstico de clima actual, los trabajadores perciben que existe recompensa, pero de cierta forma esas políticas de recompensa, promoción o compensación por un trabajo bien realizado deben ser revisadas para promover un buen clima laboral.

Figura 18

Frecuencias de la dimensión riesgo

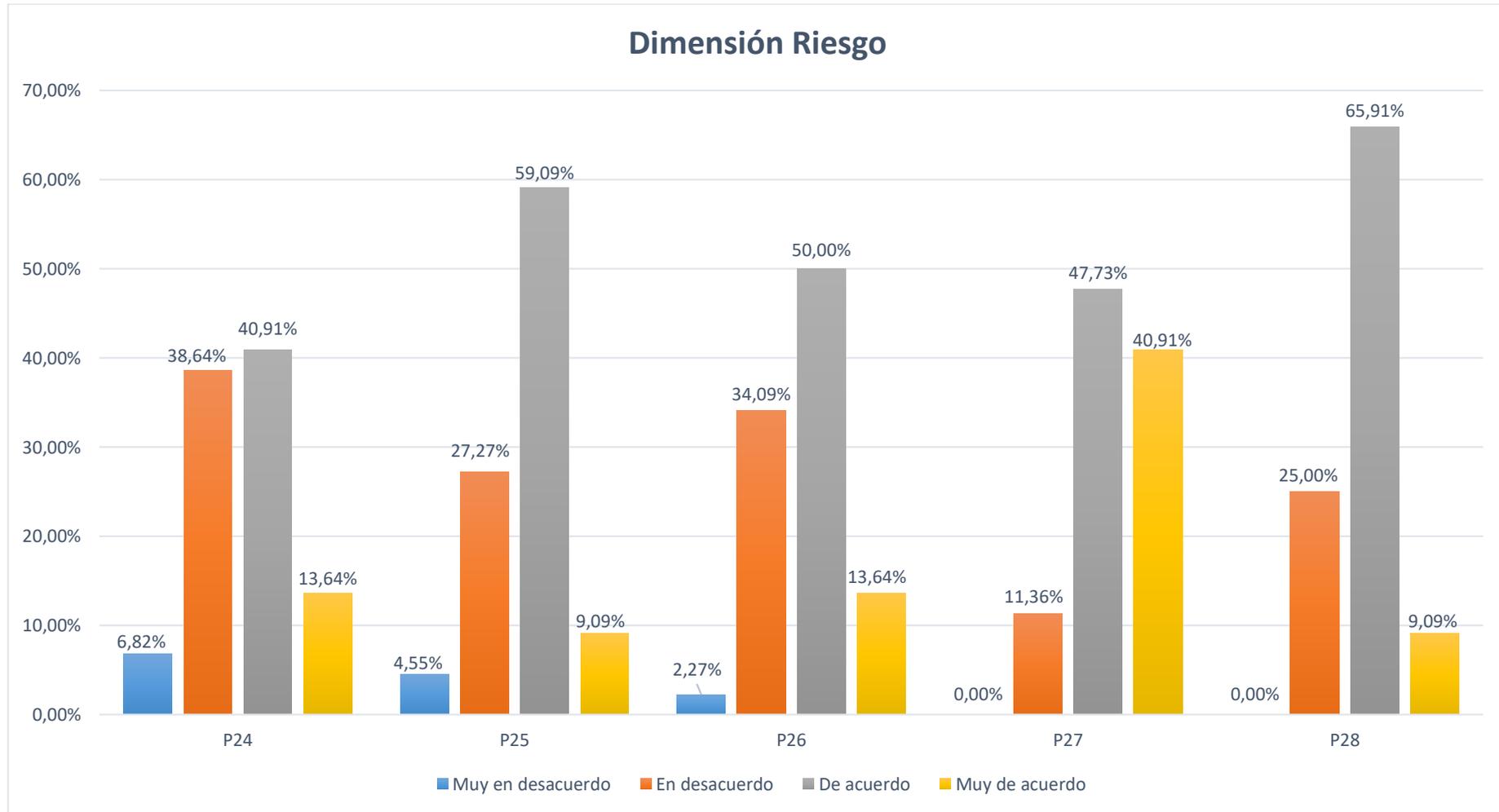


Figura 19

Promedios dimensión riesgo



Tabla 13

Preguntas de la dimensión riesgo

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

Nota: Tomado del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Fuente: (Echezuria y Rivas, 2001).

Dimensión Riesgo

A continuación se llevara a cabo la interpretación de la figura 18 sobre las frecuencias de las preguntas de la dimensión riesgo, así como también se analizara cada uno de los promedios de la figura 19.

- **Pregunta 24**

En la pregunta 24 sobre el planteamiento “la filosofía de gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente”, se observa que el 6,82% está muy en desacuerdo, el 38,64% en desacuerdo, mientras que por su parte el 40,91% afirma estar de acuerdo y el 13,64% muy de acuerdo. El promedio alcanzado es de 2,61, siendo esto favorable para la organización, pero presentando percepciones divididas.

- **Pregunta 25**

En la pregunta 25 se aprecia que para el planteamiento “esta organización ha tomado riesgos en momentos oportunos”, el 4,55% de personas encuestadas se encuentra muy en desacuerdo, el 27,27% en desacuerdo, mientras que el 59,09% se encuentra de acuerdo y el 9,09% afirman estar muy de acuerdo. La media alcanzada es de 2,73 correspondiente a favorable para la organización.

- **Pregunta 26**

En la pregunta 26 se observa que para el planteamiento “en esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia”, se visualizó que el 2,27% del personal encuestado aseguró estar muy en desacuerdo con ello, mientras que el 34,09% en desacuerdo, el 50% aseguró estar de acuerdo y el 13,64% muy de acuerdo. El promedio es de 2,75, siendo esto favorable para la empresa.

- **Pregunta 27**

En la pregunta 27 sobre el planteamiento “en esta organización la toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad, el 11,36% del personal encuestado respondió estar en desacuerdo, el 47,73% se encuentra de acuerdo, y el 40,91% se encuentra muy de acuerdo. El promedio alcanzado es de 1,70 el cual se coloca en el rango de desfavorable para la institución.

- **Pregunta 28**

En la pregunta 28 se puede observar que respecto al planeamiento “en la institución la gerencia se arriesga por una buena idea”, el 25% de los trabajadores encuestados asegura estar en desacuerdo, mientras que por su parte el 65,91% se encuentra de acuerdo y el 9,09% muy de acuerdo, alcanzando, con ello, un promedio de 2,84 considerado como favorable para la institución, pues se arriesga ante nuevos retos.

La dimensión riesgo cuenta con un promedio de 2,53 lo que se considera como favorable, pero requiere que se ponga énfasis para incrementar este promedio, ya que si bien parte del personal considera que la cooperativa toma riesgos ante ciertas situaciones, también existe cierto porcentaje que se encuentra en desacuerdo, la pregunta con un promedio menor en esta dimensión es la 27, misma que indica que en la organización las decisiones se toman con demasiada precaución, sin embargo hay que tomar en cuenta que la apertura a nuevos retos hace que la motivación aumente en una empresa.

Figura 20

Frecuencias de la dimensión calor

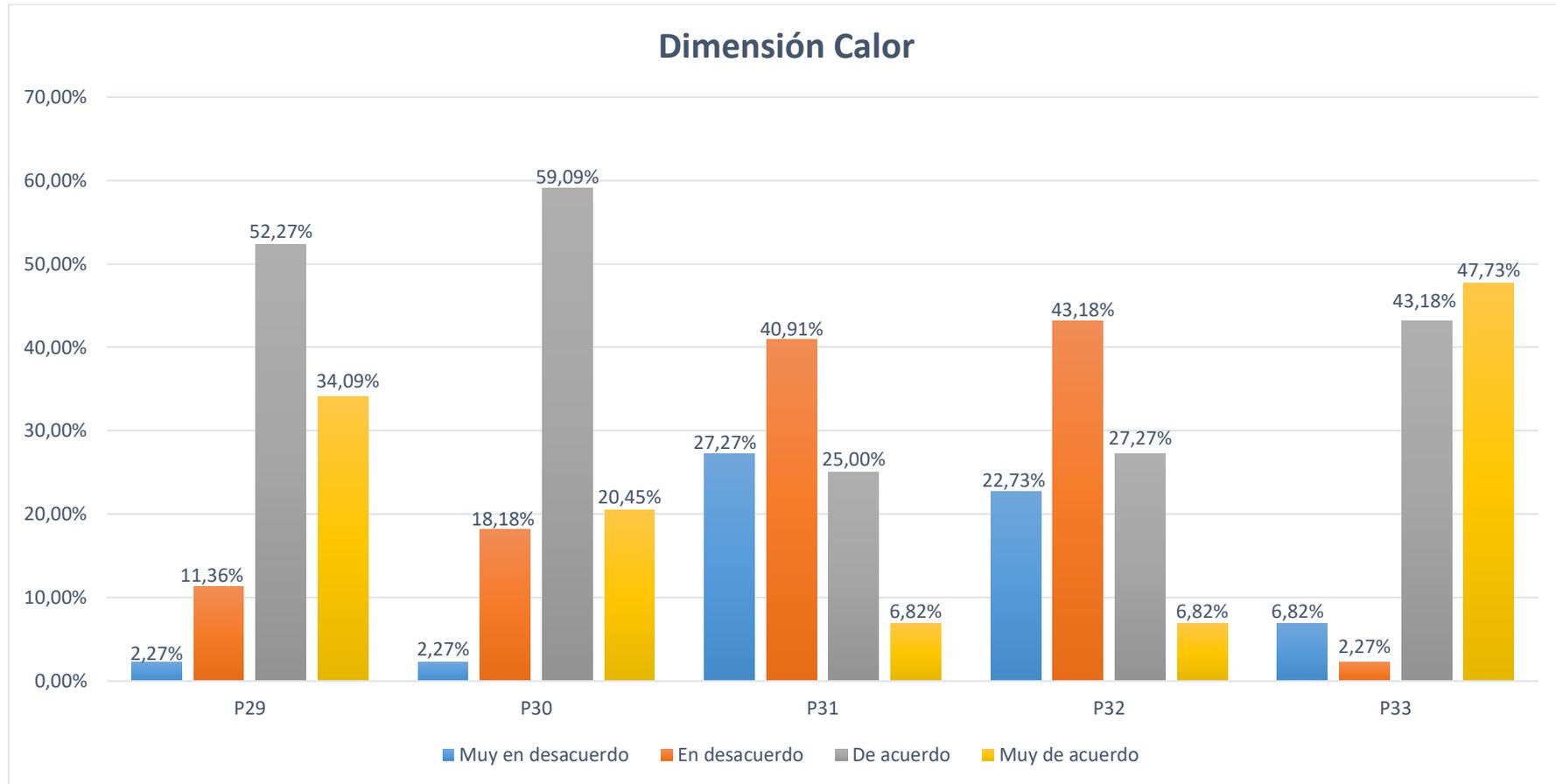


Figura 21

Promedios dimensión calor

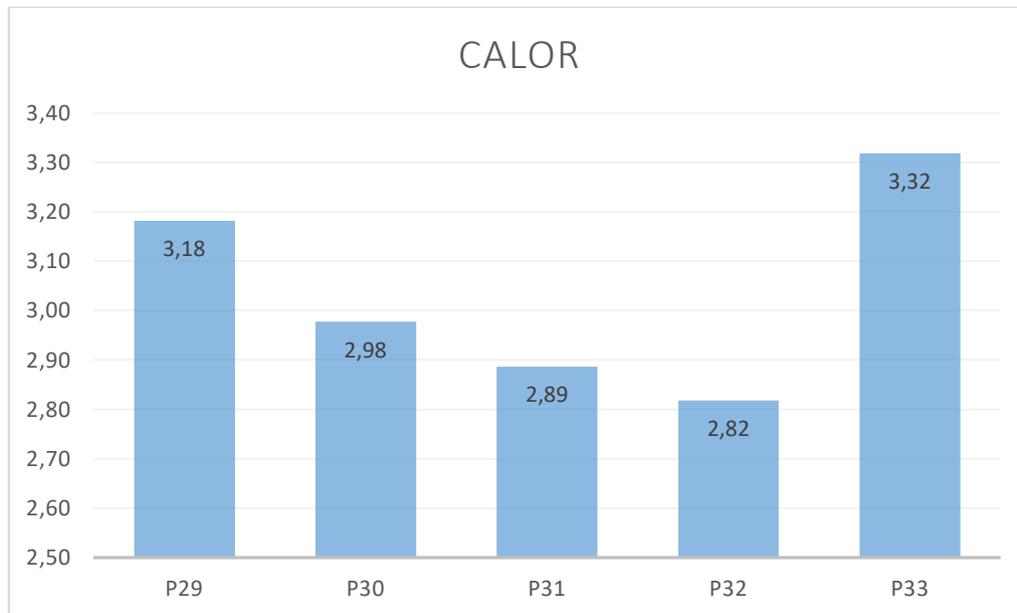


Tabla 14

Preguntas de la dimensión calor

N°	Preguntas
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
33	Las relaciones Gerencia-Trabajador tienden a ser agradables.

Nota: Tomado del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Fuente: (Echezuria y Rivas, 2001).

Dimensión calor

A continuación se llevará a cabo la interpretación de la figura 20, la cual permite visualizar la frecuencia con la que fueron respondidas las preguntas de la dimensión calor así como también de la figura 21, donde se observan los respectivos promedios.

- **Pregunta 29**

En la pregunta 29, se puede observar que ante el planteamiento “entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa”, el 2,27% de trabajadores encuestados asegura estar muy en desacuerdo, el 11,36% está en desacuerdo, mientras que el 52,27% afirma estar de acuerdo y el 34,09% muy de acuerdo. Alcanzando con ello un promedio muy favorable de 3,18, es decir que sí existe compañerismo en la institución.

- **Pregunta 30**

En la pregunta 30 sobre “la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones”, el 2,27% de los trabajadores encuestados afirma estar muy en desacuerdo, el 18,18% está en desacuerdo, el 59,09% asegura estar de acuerdo y el 20,45% muy de acuerdo. Alcanza un promedio de 2,98, siendo esto favorable para la institución.

- **Pregunta 31**

En la pregunta 31 sobre “es difícil llegar a conocer a las personas en la organización”, el 27,27% del personal encuestado asegura estar muy en desacuerdo y el 40,91% en desacuerdo, por su parte el 25% manifiesta estar de acuerdo con este ítem y el 6,82% muy de acuerdo. La media de este ítem es de 2,89 considerado como favorable para la institución.

- **Pregunta 32**

En la pregunta 32 se puede observar que el 22,73% del personal encuestado se encuentra muy en desacuerdo en que “las personas de la organización tienden a ser frías y reservadas”, de la misma forma el 43,18% afirma estar en desacuerdo, mientras que por su parte el 27,27% se encuentra de acuerdo y el 6,82% muy de acuerdo. Su media alcanza a 2,82, considerándose favorable para la institución.

- **Pregunto 33**

En la pregunta 33 se puede observar que para el planteamiento “las relaciones gerencia-trabajador tienden a ser agradables”, el 6,82% de trabajadores encuestados afirma estar muy en desacuerdo, el 2,27% está en desacuerdo, mientras que el 43,18% está de acuerdo y el 47,73%

asegura estar muy de acuerdo. Alcanza una media de 3,32, siendo esto muy favorable para la organización, ya que la mayor parte del personal se encuentra a gusto con la forma de relacionarse de la gerencia.

En la dimensión calor el promedio es 3,04, considerado como muy favorable para la institución, esto demuestra que los trabajadores de la cooperativa consideran que su ambiente de trabajo es grato, que se crean buenas relaciones entre compañeros, siendo esto un buen aspecto que mejora positivamente el clima de la empresa.

Figura 22

Frecuencias de la dimensión estándares de desempeño

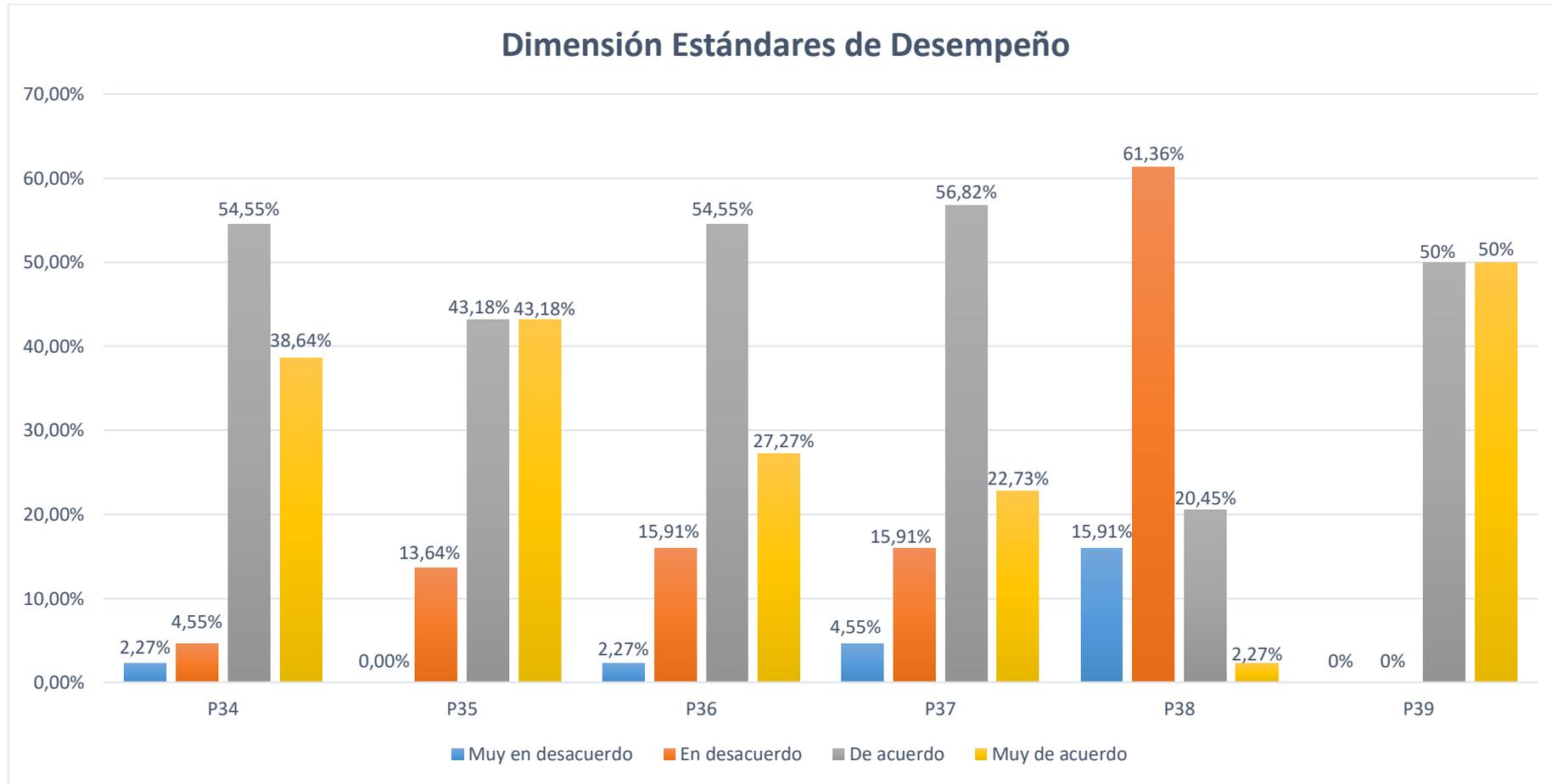


Figura 23

Promedios dimensión estándares de desempeño

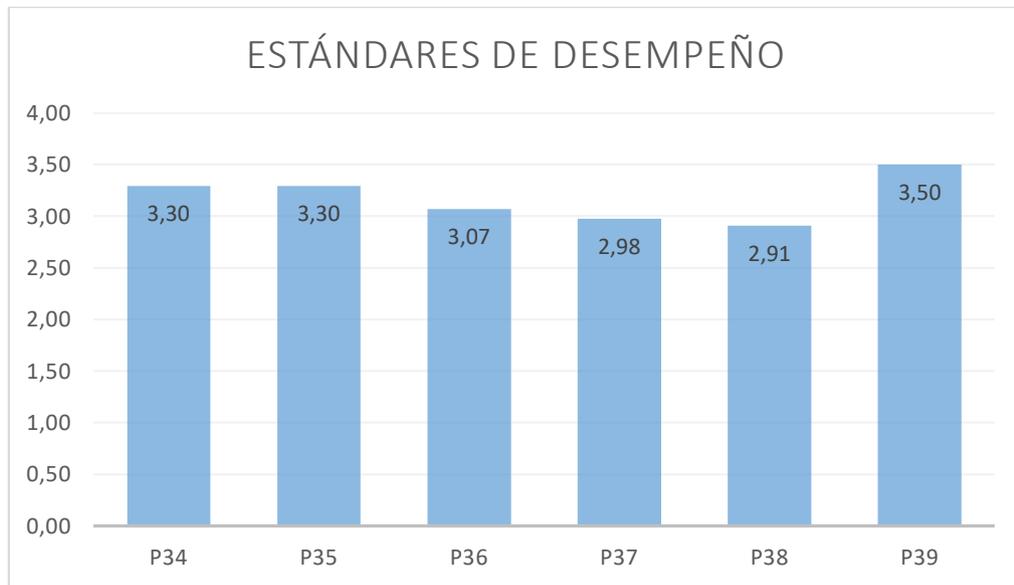


Tabla 15

Preguntas de la dimensión estándares de desempeño

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

Nota: Tomado del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Fuente: (Echezuria y Rivas, 2001).

Dimensión estándares de desempeño

A continuación se presentará la interpretación de la figura 22 sobre las frecuencias de las preguntas de la dimensión estándares de desempeño, así como también de la figura 23 sobre los promedios alcanzados en cada pregunta.

- **Pregunta 34**

En la pregunta 34 sobre “en la organización se exige un rendimiento alto”, el 2,27% afirma estar muy en desacuerdo, mientras que el 4,55% está en desacuerdo, por su parte el 54,55% asegura estar de acuerdo y el 38,64% está muy de acuerdo. El promedio presentado es de 3,30 correspondiente a muy favorable para la organización.

- **Pregunta 35**

En la pregunta 35, se observa que acerca del planteamiento “la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar”, el 13,64% está muy en desacuerdo, el 43,18% manifiesta estar de acuerdo y el 43,18% está muy de acuerdo, obteniendo con ello un promedio de 3,30 que resulta muy favorable para la institución.

- **Pregunta 36**

En la pregunta 36 para el ítem “en la organización siempre presionan para que el rendimiento personal y grupal de los colaboradores mejore”, el 2,27% de los encuestados afirma estar muy en desacuerdo, el 15,91% está en desacuerdo, mientras que el 54,55% y el 27,27% se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente, siendo esto favorable para la institución con un promedio de 3,07, puesto que indica que la mayoría se percata del esfuerzo por el buen trabajo y el cumplimiento de metas, tanto individuales como grupales.

- **Pregunta 37**

En la pregunta 37, el 4,55% del personal encuestado está muy en desacuerdo en que “la gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien”, el 15,91% está en desacuerdo y por su parte el 56,82% y 22,73% aseguran estar de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente. En el rango de evaluación, el promedio es de 2,98, favorable para la organización.

- **Pregunta 38**

En la pregunta 38 sobre “en la organización es más importante llevarse con los demás que tener un buen desempeño”, el 15,91% está muy en desacuerdo, el 61,36% está en desacuerdo,

mientras que el 20,45% está de acuerdo y el 2,27% muy de acuerdo. La media alcanza a 2,91, siendo favorable para la institución.

- **Pregunta 39**

En la pregunta 39 se puede observar que, el 50% del personal encuestado afirma estar de acuerdo y el otro 50% muy de acuerdo, en que “se sienten orgullosos por su desempeño en la organización”, obteniendo con ello un promedio de 3,5 considerado como muy favorable para la organización.

En la dimensión estándares de desempeño, el promedio corresponde a 3,17, siendo esto muy favorable para la institución, ya que a través de ello el personal se encuentra de acuerdo en que poseen metas claras que cumplir, además que los objetivos planteados permiten llevar a cabo tareas en las que los buenos resultados son parte de un factor muy importante, ya que incentiva al esfuerzo.

Figura 24

Frecuencias de la dimensión apoyo

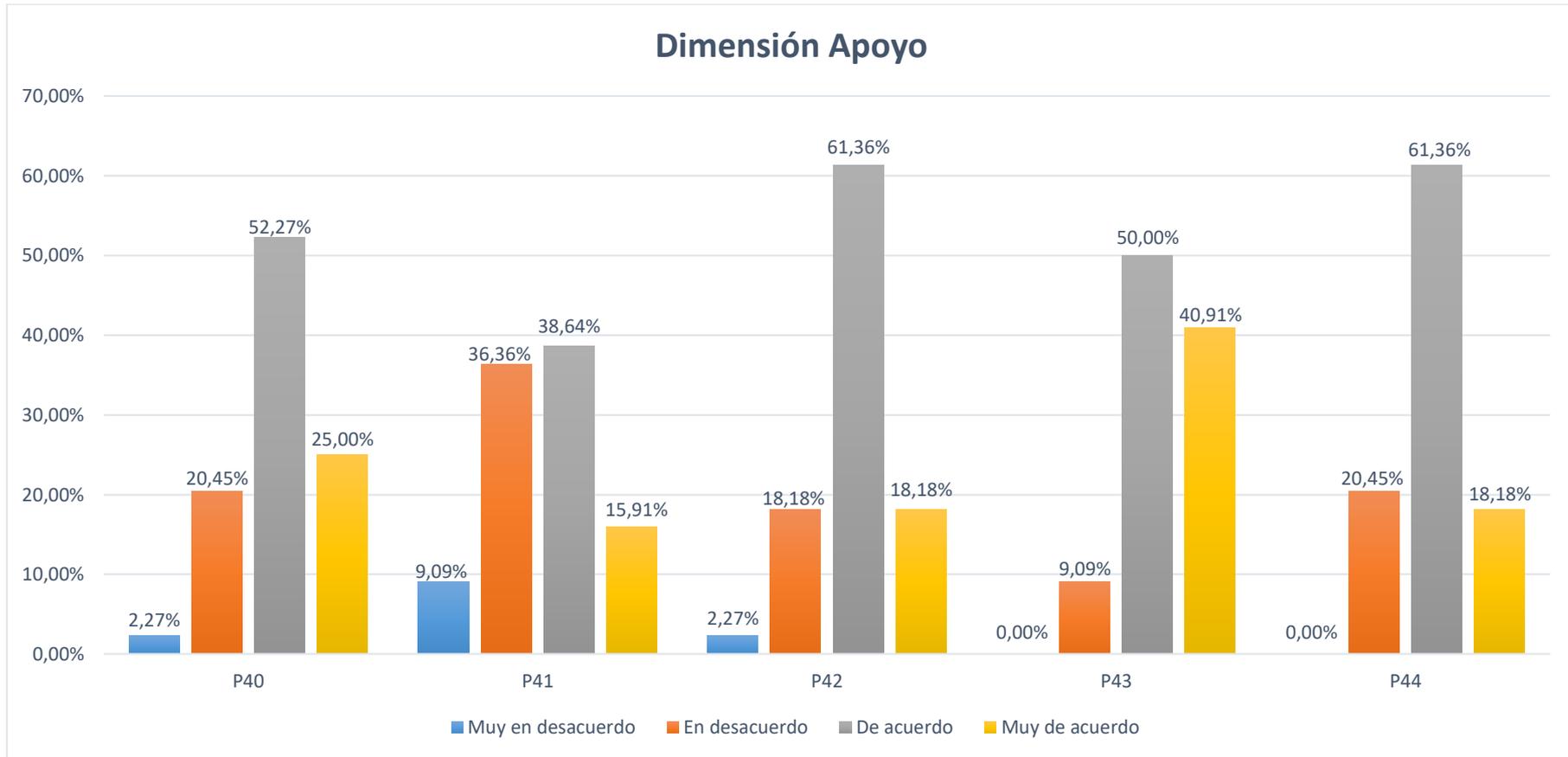


Figura 25

Promedios dimensión apoyo

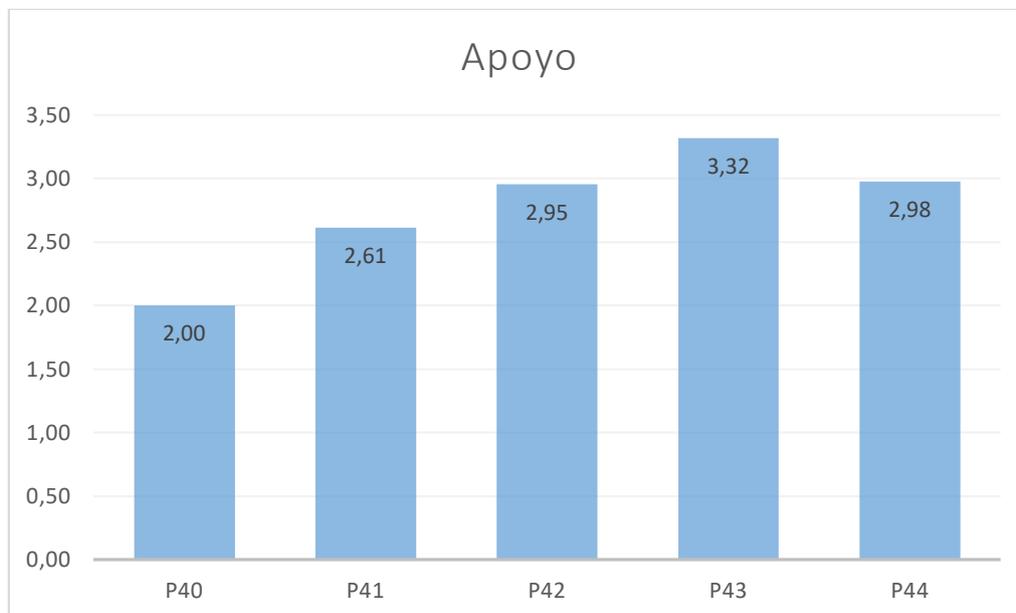


Tabla 16

Preguntas de la dimensión apoyo

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

Nota: Tomado del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Fuente: (Echezuria y Rivas, 2001).

Dimensión apoyo

A continuación se presenta la interpretación de las figuras 24 y 25 en donde se analizará las frecuencias de respuesta presentadas en la dimensión apoyo, así como también los promedios de cada pregunta, respectivamente.

- **Pregunta 40**

En la pregunta 40 se puede observar que el 2,27% del personal está muy en desacuerdo en que “si los trabajadores se equivocan, las cosas van mal para sus superiores”, el 20,45% está en desacuerdo, por otra parte el 52,27% está de acuerdo y el 25% muy de acuerdo, alcanzando un promedio de 2,00, lo cual se encuentra en un rango desfavorable.

- **Pregunta 41**

En la pregunta 41, se puede observar sobre el ítem “en la organización la gerencia habla acerca de las aspiraciones del trabajador”, el 9,09% y el 36,36% se encuentra muy en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, por otra parte el 38,64% y el 15,91% afirman estar de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente. El promedio que alcanza esta pregunta es de 2,61 correspondiente a favorable, sin embargo se puede ver que los criterios se encuentran divididos.

- **Pregunta 42**

En la pregunta 42, se puede observar que el 2,27% de los trabajadores encuestados consideran estar muy en desacuerdo con que “las personas dentro de la organización confían una en la otra”, el 18,18% está en desacuerdo, mientras que el 61,36% asegura estar de acuerdo y el 18,18% muy de acuerdo. Este ítem alcanza un promedio favorable de 2,95, pues se puede observar que un mayor porcentaje de colaboradores perciben un clima en el que pueden confiar mutuamente.

- **Pregunta 43**

En la pregunta 43, se puede observar que el 9,09% de los encuestados está en desacuerdo en que “cuando se le presenta una labor difícil, su jefe y compañeros lo ayudan”, por su parte el 50% y el 40,91% se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente, presentándose con ello una media favorable de 3,32, ya que se visualiza que la mayoría de trabajadores de la empresa percibe que existe apoyo en su entorno de trabajo.

- **Pregunta 44**

En la pregunta 44, se puede observar que el 20,45% de encuestados se encuentra en desacuerdo en que “la filosofía de la gerencia enfatiza en el factor humano”, por otra parte el 61,36%, y el 18,18% se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente, alcanzando con ello, un promedio de 2,98 que es favorable para la institución, ya que un mayor porcentaje de trabajadores considera que la gerencia pone interés en cómo se sienten las personas.

En la dimensión apoyo se obtiene un promedio de 2,77, mismo que se encuentra en el rango de favorable, lo que significa que los trabajadores perciben que existe apoyo tanto de parte de los altos directivos, como también entre compañeros, es decir, existe interés personal por colaborar y brindar ayuda a los demás.

Figura 26

Frecuencias de la dimensión conflicto

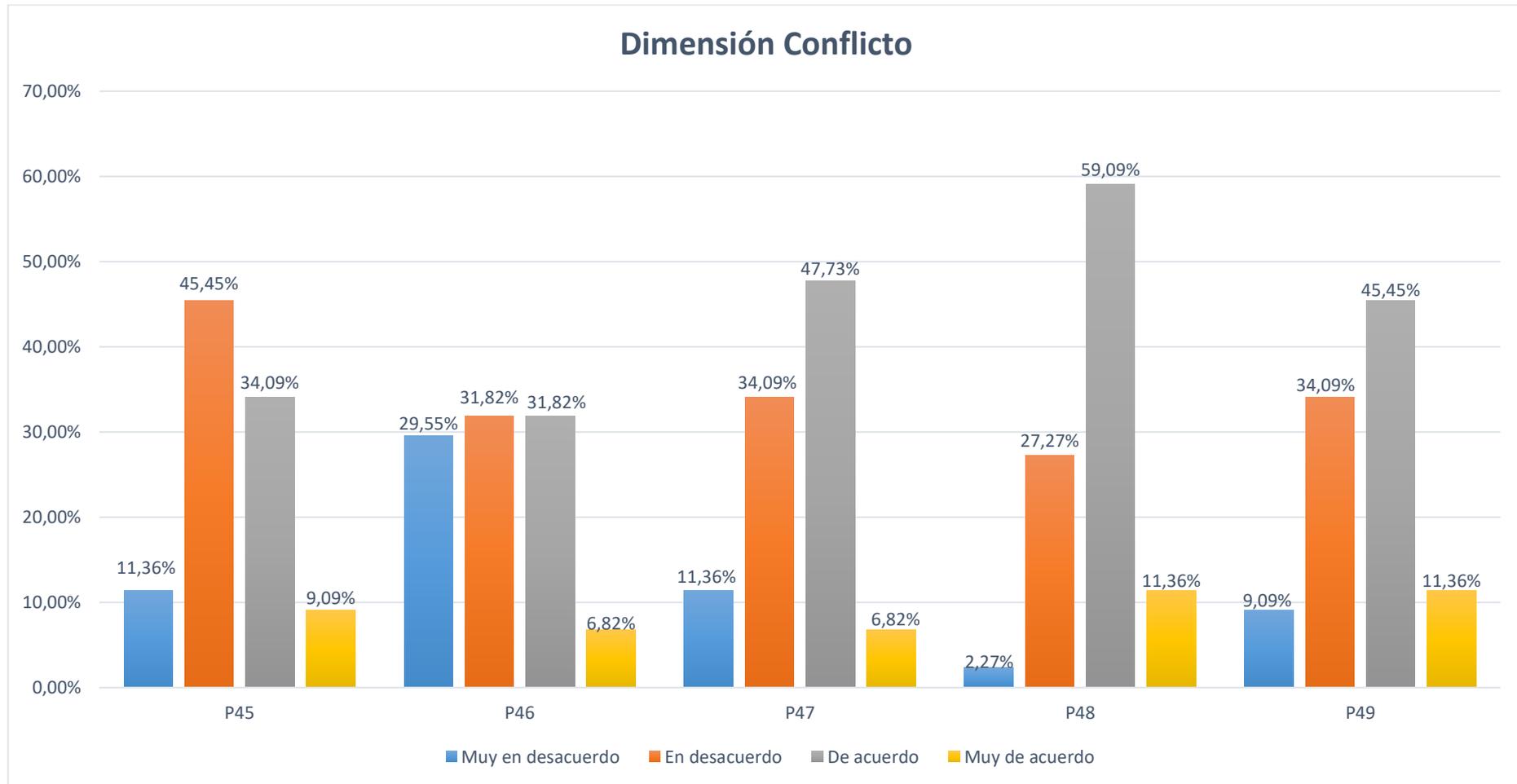


Figura 27

Promedios dimensión conflicto



Tabla 17

Preguntas de la dimensión conflicto

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

Nota: Tomado del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Fuente: (Echezuria y Rivas, 2001).

Dimensión conflicto

A continuación se interpreta las figuras 26 y 27, en donde se presentan resultados sobre las frecuencias y promedios de las preguntas correspondientes a la dimensión conflicto.

- **Pregunta 45**

En la pregunta 45, se puede observar que el 11,36% y el 45,45% de los encuestados se encuentran muy en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente con la premisa de que “en la organización se causa buena impresión si se mantienen callados para evitar desacuerdos”, mientras que el 34,09% y el 9,09% se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente. El promedio que alcanza este ítem es de 2,59 considerado como favorable para la institución, sin embargo se puede observar que la diferencia de criterios no es tan amplia.

- **Pregunta 46**

En la pregunta 46, se puede observar que el 29,55% y el 31,82% de los encuestados afirman estar muy en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, en que “en la organización la actitud de gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable”, por otra parte el 31,82% y el 6,82% se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente. El promedio alcanzado es de 2,16 correspondiente a favorable.

- **Pregunta 47**

En la pregunta 47, se observa sobre el ítem “la gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos”, el 11,36% está muy en desacuerdo, el 34,09% en desacuerdo, por otra parte el 47,73% se encuentra de acuerdo y el 6,82% muy de acuerdo. Se presenta una media de 2,50 favorable para la institución, pero con criterios divididos.

- **Pregunta 48**

En la pregunta 48, se observa que el 2,27% y el 27,27% de los trabajadores encuestados se encuentran muy en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con la premisa de que “en la organización siempre pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo con sus jefes”; por su parte el 59,09% y el 11,36% afirman estar de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente, alcanzando con ello una media de 2,80, lo que es favorable para la institución, pues se entiende que la mayoría considera que la empresa está presta al diálogo ante las situaciones que puedan presentarse.

- **Pregunta 49**

En la pregunta 49, se observa que el 9,09% y el 34,09% del personal encuestado considera estar muy en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, en que “en la organización lo más importante es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible”; por su parte, el 45,45%, y el 11,36% consideran estar de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente. En este ítem se presenta un promedio de 2,41 favorable para la organización.

El promedio de 2,49 en la dimensión conflicto, determina que se encuentra en el rango de favorable; sin embargo, se visualiza también que es la dimensión con un promedio más bajo en comparación al resto de dimensiones, por lo tanto, las actividades planteadas en el plan de acción para estas preguntas, buscarán mejorar la capacidad de la cooperativa para solucionar los conflictos, para que se acepten opiniones a pesar de que no estén acorde al resto y se planteen estrategias adecuadas para la búsqueda de soluciones.

Figura 28

Frecuencias de la dimensión identidad

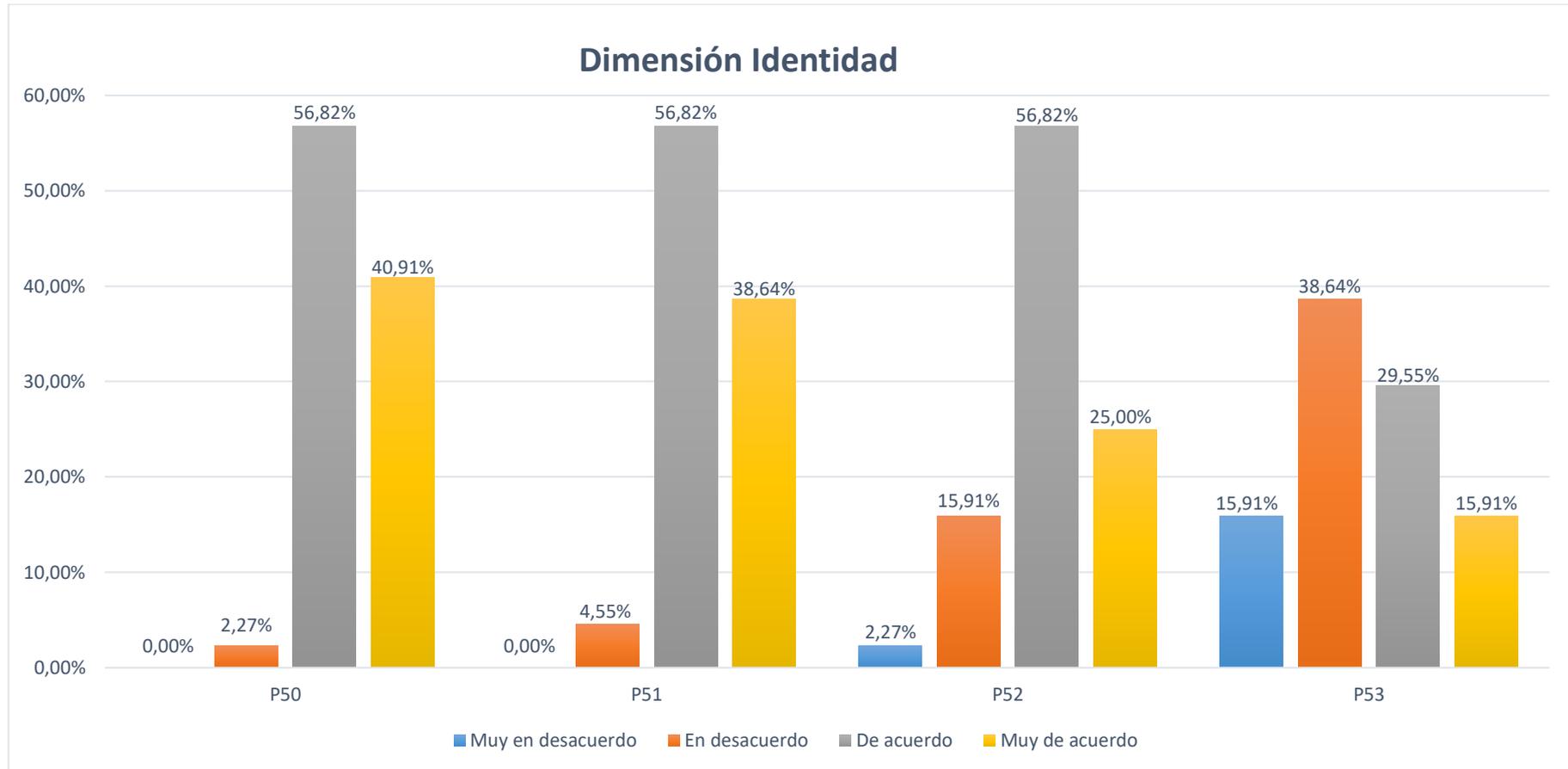


Figura 29

Promedios dimensión identidad

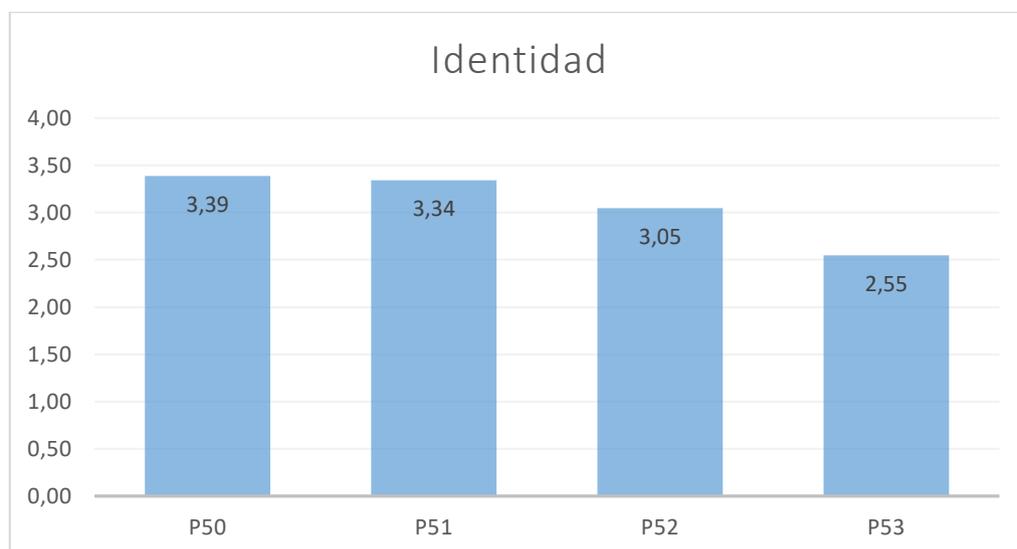


Tabla 18

Preguntas de la dimensión identidad

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

Nota: Tomado del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Fuente: (Echezuria y Rivas, 2001).

Dimensión identidad

Finalmente, se interpretarán las figuras 28 y 29, respecto de las frecuencias y promedios de la dimensión identidad, respectivamente.

- **Pregunta 50**

En la pregunta 50, se puede observar que el 2,27% del personal encuestado se encuentra en desacuerdo en que “la gente se siente orgullosa de pertenecer a esa organización”, por su parte el 56,82% y 40,91%, está de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente, la mayoría afirma que pertenecer a la institución significa orgullo. El promedio es de 3,39, siendo esto muy favorable para la empresa.

- **Pregunta 51**

En la pregunta 51, sobre el ítem “siento que soy miembro de un equipo que funciona bien”, el 4,55% de los trabajadores encuestados se encuentra en desacuerdo, mientras que el 56,82% y el 38,64% se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente. Su promedio es de 3,34 siendo esto muy favorable para la institución.

- **Pregunta 52**

En la pregunta 52, sobre el ítem “siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía”, el 2,27% está muy en desacuerdo, el 15,91% en desacuerdo, por su parte el 56,82% asegura estar de acuerdo y el 25% muy de acuerdo. Su promedio es de 3,05 siendo este muy favorable para la organización, pues un mayor porcentaje del personal percibe que existe fidelidad o lealtad a la institución.

- **Pregunta 53**

En la pregunta 53, se observa que el 15,91% de trabajadores encuestados está muy en desacuerdo en que “en la organización cada quien se preocupa de sus propios intereses”, el 38,64% está en desacuerdo, el 29,55% afirma estar de acuerdo y el 15,91% muy de acuerdo; el promedio es de 2,55 perteneciente al rango de favorable. Sin embargo, se analiza que los criterios se encuentran divididos, si bien la mayoría discrepa en que cada quien se preocupa por lo suyo, existe una pequeña diferencia con el personal que indica que sí.

En cuanto a la dimensión identidad se determinó que posee un promedio de 3,08, perteneciente al rango de muy favorable, lo que indica que los trabajadores se sienten parte de la organización, además de que la mayor cantidad de colaboradores comparte sus objetivos personales con los objetivos que la institución ha planteado.

3.4.3. Resultados globales

Figura 30

Resultados globales de clima organizacional

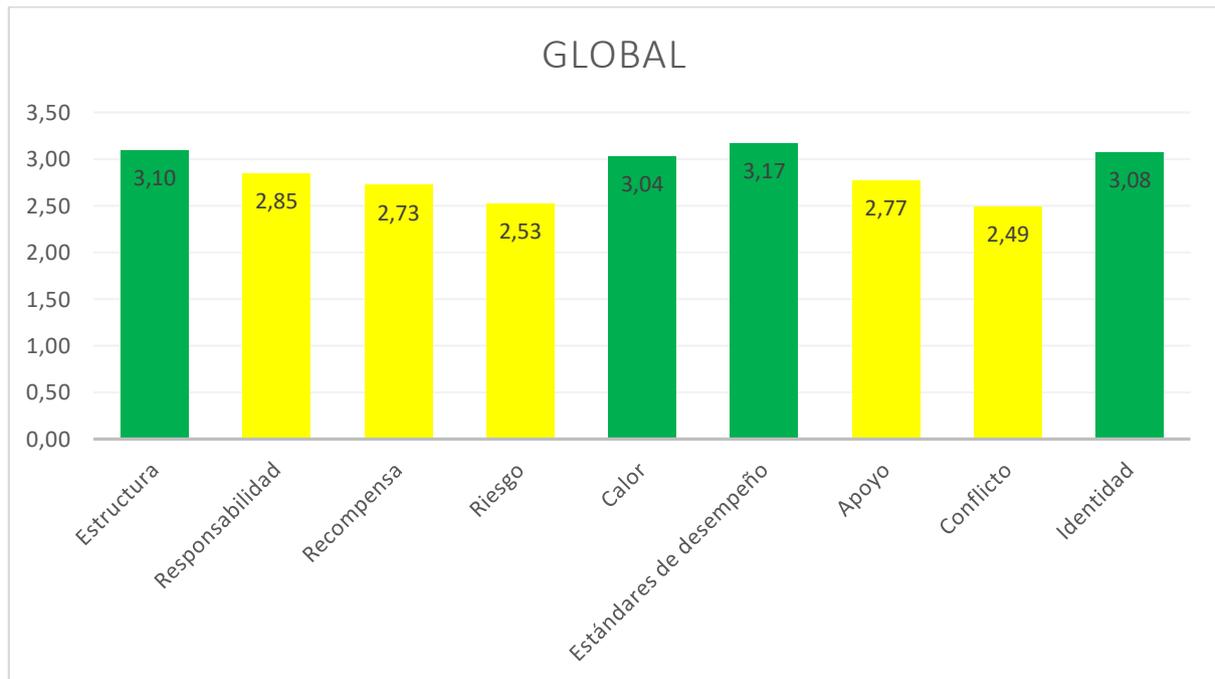


Tabla 19

Rangos y dimensiones: análisis global

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados
0 a 1	Muy desfavorable	Ninguna.
1,1 a 2	Desfavorable	Ninguna.
2,1 a 3	Favorable	Responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, conflicto.
3,1 a 4	Muy favorable	Estructura, calor, estándares de desempeño, identidad.

Tomando en consideración la figura 30, de resultados globales, y la tabla 19, de rangos y dimensiones, se puede apreciar que en el rango de 0 a 1 correspondiente a muy desfavorable, no se encuentra ubicada ninguna de las dimensiones, de igual manera sucede en el rango de 1,1 a 2 correspondiente a desfavorable.

En el rango de 2,1 a 3 correspondiente a muy favorable, se encuentran cinco dimensiones entre ellas: responsabilidad con un promedio de 2,85; recompensa con 2,73; riesgo con 2,53; apoyo con 2,77 y conflicto con un promedio de 2,49.

Por su parte en el rango de 3,1 a 4 correspondiente a muy favorable, se encuentran cuatro dimensiones que son: estructura con un promedio de 3,10; calor con 3,04; estándares de desempeño con 3,17 e intensidad con 3,08.

A continuación, en la tabla 20, se presentan las nueve dimensiones ordenadas en forma descendente:

Tabla 20

Dimensiones de clima organizacional ordenadas de forma descendente

Dimensión	Promedio
Estándares de desempeño	3,17
Estructura	3,10
Identidad	3,08
Calor	3,04
Responsabilidad	2,85
Apoyo	2,77
Recompensa	2,73
Riesgo	2,53
Conflicto	2,49
Promedio general	2,86

En la tabla se observa que la dimensión mejor puntuada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón es la de estándares de desempeño con un promedio de 3,17; por otra parte, la dimensión con un promedio más bajo es la de conflicto con 2,49. Al analizar de manera general el clima de la organización, se observa que este es de 2,86 correspondiente a favorable.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN.

4.1. Definición.

Un plan de acción es un instrumento que sirve de guía para una institución, en el que se establecen las actividades que se van a llevar a cabo, el cómo se llevarán a cabo, en qué tiempo, sus responsables y la forma de evaluación (Ministerio de Cultura de Colombia, 2018).

4.2. Importancia.

Se establece que un plan de acción es de fundamental importancia, pues permite orientar a la empresa, por medio de objetivos, ideas claras sobre lo que se desea hacer, permitiendo así, asignar las tareas adecuadas y asegurarse de que no se desperdicien recursos de la empresa como tiempo, dinero, etc. (Reyna, 2020).

Según Gan y Triginé (2006), al momento de realizar una evaluación de clima laboral, se generan en la empresa ciertas expectativas de mejora entre las personas que han sido partícipes de ello; al no proponer acciones de mejora los trabajadores se frustran y su nivel de colaboración o implicación disminuye en próximas evaluaciones.

Por ello, es importante mencionar que posterior a la aplicación de una herramienta de medición de clima organizacional, se debe brindar la retroalimentación respectiva, de forma que los trabajadores de la organización conozcan los resultados y se dirijan en conjunto hacia la mejora de aquellas actitudes, acciones o actividades que son percibidas como incorrectas o poco adecuadas dentro de la institución.

4.3. Elaboración de la propuesta del plan de acción.

Tabla 21

Propuesta del plan de acción – dimensión estructura

Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad (es)	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Estructura	6. En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.	Disminuir el tiempo y la cantidad de papeleo que se presenta en la institución.	- Evaluar qué procesos o actividades que requieren papeleo se pueden digitalizar. - Establecer claves de acceso en el caso de procesos que soliciten papeleo por seguridad.	4 meses		
	7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	Habilitar canales por los cuales se puedan expresar nuevas ideas.	- Realizar concursos de ideas innovadoras. - Realizar juntas en las que las nuevas ideas puedan someterse a votación. - Implementar un buzón de sugerencia.	Cada 6 meses	Gerente General. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de clima laboral. Evaluación de desempeño.
	8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	Mejorar el nivel de organización y planificación en la organización.	- Realizar reuniones con el personal, con el fin de actualizar los manuales de funciones y difundirlos.	Cada año		

Tabla 22

Propuesta del plan de acción – dimensión responsabilidad

Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad (es)	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Responsabilidad	11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	Incrementar los niveles de confianza entre los miembros de la organización.	- Realizar capacitaciones en grupo, de forma que el conocimiento sobre las actividades a realizar mejore, la confianza individual, toma de decisiones y resolución de problemas sea eficiente.	Cada 6 meses	Gerente General. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de desempeño. Evaluación de clima laboral.
	14. Aquí salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	Fomentar la toma de decisiones y resolución de problemas de manera acertada.	- Talleres de trabajo en equipo.	Cada año		
	15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.					
	16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	Identificar los errores y disminuirlos.	- Pedir a los jefes de cada departamento que elaboren informes donde se identifique las fallas, para posteriormente brindar retroalimentación.	Semanal	Jefes de departamento. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de desempeño. Evaluación de clima laboral.
	17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	Incrementar el nivel de responsabilidad de los trabajadores.	- Actualizar y difundir un reglamento interno de trabajo. - Revisar que la descripción de los puestos y sistemas de evaluación de desempeño se encuentren acorde a una cultura de responsabilidad.	Anual	Gerente General. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de desempeño. Evaluación de clima laboral.

Tabla 23

Propuesta del plan de acción – dimensión recompensa

Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad (es)	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Recompensa	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Reforzar el sistema de promoción para los trabajadores.	- Diseñar planes de carrera que sirvan como guía para el trabajador. - Brindar capacitación para que el personal alcance los requisitos de ascenso.	6 meses	Gerente General. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de clima laboral.
	19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	Reforzar el sistema de recompensas en la cooperativa.	- Realizar reuniones junto a los jefes de sucursal, donde se emitan informes sobre el rendimiento de los trabajadores.	Cada año	Jefes de sucursal. Gerente General. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de desempeño. Evaluación de clima laboral.
	20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		- Tomar en cuenta la opinión de los trabajadores y establecer políticas claras de recompensa, con base en su desempeño. - Difundir con el personal estas políticas.			
	21. En esta organización hay mucha crítica.	Evaluar los sistemas de recompensa en la cooperativa, para disminuir las críticas.	- Entrevistar de manera aleatoria a los trabajadores y recibir críticas constructivas sobre el sistema de recompensas.	Cada año	Gerente General. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de desempeño. Evaluación de clima laboral.
22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	- Establecer políticas claras de recompensa. - Difundir con el personal estas políticas.					
	23. Cuando cometo un error me sancionan.	Disminuir la cantidad de errores.	- Realizar reuniones con el personal, con el fin de actualizar los manuales de funciones y difundirlos.	Cada año		

Tabla 24

Propuesta del plan de acción – dimensión riesgo

Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad (es)	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Riesgo	24. La filosofía de nuestra gerencia es que, a largo plazo, progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	Establecer objetivos y actividades que se puedan cumplir a corto plazo en la cooperativa.	- Planificar las actividades y realizar un cronograma con los plazos correspondientes.	1 mes	Jefes de departamento.	
	25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	Incentivar a los trabajadores a la toma de decisiones oportunas.	- Realizar un análisis de los riesgos en el sector financiero.			Evaluación de desempeño.
	26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes, ocasionalmente, para estar delante de la competencia.		- Realizar capacitaciones para potenciar las habilidades en la toma de decisiones, ante posibles riesgos.	6 meses	Gerente General. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de clima laboral.
	27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	Impulsar al personal de la cooperativa a la toma de nuevos retos.	- Elaborar planes de contingencia en caso de presentarse algún incidente.			
	28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.	Incentivar a que el personal manifieste sus ideas.	- Brindar capacitación con la finalidad de que conozcan más sobre su área. - Analizar las ideas en conjunto, de forma que se elija la mejor.	6 meses		

Tabla 25*Propuesta del plan de acción – dimensión calor*

Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad (es)	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Calor	30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	- Cuidar el bienestar de los trabajadores, a través de la mejora del ambiente laboral.	- Planificación adecuada de las actividades por parte del responsable del departamento.	1 mes	Jefes de departamento. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de desempeño. Evaluación de clima laboral.
	31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	Promover la integración entre el personal de la cooperativa.	- Programar actividades de integración fuera del trabajo.	1 meses	Gerente General.	Evaluación de clima laboral.
	32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.		- Implementar capacitaciones sobre el trabajo en equipo y relaciones humanas.	Cada año	Asistente de Gestión de Talento Humano.	

Tabla 26*Propuesta del plan de acción – dimensión estándares de desempeño*

Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad (es)	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Estándares de desempeño	37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.	Establecer los estándares de desempeño con los que debe cumplir el personal.	- Definir las actividades, objetivos, responsabilidades de los trabajadores, mediante un manual de funciones.	1 año	Gerente General. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de desempeño.
	38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.		- Aplicar una herramienta adecuada para la evaluación de desempeño.	6 meses		Evaluación de clima laboral.
			- Realizar reuniones de retroalimentación.	Cada semana		

Tabla 27

Propuesta del plan de acción – dimensión apoyo

Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad (es)	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Apoyo	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	Corregir errores y brindar apoyo personal y técnico a todos los trabajadores de la institución.	- Elaborar informes sobre el desempeño de los trabajadores y, posteriormente, brindar retroalimentación sobre las fallas presentadas.	Cada mes	Jefes de departamento. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de desempeño. Evaluación de clima laboral.
			- Implementar herramientas de gestión de actividades, como programas informáticos, para organizar tareas, proyectos o el trabajo en equipo. - Brindar soporte técnico de forma que cualquier fallo en el manejo de la información sea detectado. - Actividades de capacitación.	1 año Cada mes	Gerente General. Jefe de Tecnología de la Información. Asistente de Gestión de Talento Humano.	
	41. En esta organización, la gerencia habla acerca de mis aspiraciones.	Promover el compromiso entre el gerente y sus colaboradores.	- Establecer y difundir con los trabajadores de la cooperativa los planes de carrera. - Brindar capacitación.	6 meses		
	42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.	- Programar actividades de integración fuera del trabajo.	1 mes	3 meses	Gerente General. Asistente de Gestión de Talento Humano.	
	44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)	Impulsar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores de la cooperativa.	- Implementar talleres de desarrollo personal y profesional. - Analizar la opción de implementar un departamento de psicología laboral para el personal de la cooperativa.	1 año		

Tabla 28*Propuesta del plan de acción – dimensión conflicto*

Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad (es)	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Conflicto	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	Promover la				
	46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	comunicación y el diálogo eficiente entre los diferentes departamentos y agencias de la cooperativa.	- Brindar talleres sobre comunicación asertiva y manejo del conflicto.	1 año	Gerente General. Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de desempeño. Evaluación de clima laboral.
	47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.		- Establecer espacios de diálogo entre jefes y subordinados.	Cada semana		
	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.	Fomentar la toma de decisiones con criterio.	- Verificar que el sistema de recolección de datos tenga el mantenimiento adecuado y respaldos.	Cada mes	Gerente General. Jefe de Tec. de la Información.	Eval. de desempeño. Eval. de clima laboral.

Tabla 29*Propuesta del plan de acción – dimensión calor*

Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad (es)	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Calor	53. En esta organización, cada quien se preocupa de sus propios intereses.	Promover la integración y compañerismo de los trabajadores.	Realizar eventos de integración.	Cada mes	Asistente de Gestión de Talento Humano.	Evaluación de clima laboral.

CONCLUSIONES

Con la ayuda de la investigación realizada se puede mencionar que la COAC Señor de Girón es una institución financiera que nació en el año 2002, debido a una necesidad que presentaba la población del cantón. La iniciativa fue del párroco José Miguel Uzhca, quien contaba con experiencia y vio la oportunidad de aporte de capitales que el cantón y las comunidades aledañas podían realizar.

Al inicio, la cooperativa brindaba créditos por bajas cantidades de dinero y solicitaba dos garantes. Luego, con el paso del tiempo fue ganando la confianza de la gente, y actualmente brinda a sus socios una mayor cantidad de servicios y lleva a cabo la apertura de nuevas sucursales.

La cooperativa se encuentra regulada por la SEPS, organismo que por ley establece que la organización debe contar con una Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y una Gerencia. Además, los diferentes comités se crearon posteriormente con la finalidad de que más socios se involucren. La Asamblea General se considera la máxima autoridad. La institución cuenta con una estructura jerárquica, el cargo con mayor jerarquía corresponde al Gerente General, la Ing. Martha Cobos.

Al conocer y analizar datos e información relevante se establecen las siguientes conclusiones:

- Para conocer de mejor manera una empresa, también se investigó de qué forma puede influir su cultura, por lo que se concluyó, que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y filosofía que comparte un grupo de personas en una empresa. Se observó también que no existe un tipo de cultura considerado como ideal, más bien se debe implementar una cultura que se adapte a la empresa. Una cultura organizacional que se maneja estratégicamente permite orientar de manera adecuada al personal.
- El clima organizacional son aquellas percepciones de los trabajadores, sobre su ambiente laboral, esto puede traer consecuencias positivas o negativas, dependiendo como se gestione. Es importante no olvidar este aspecto fundamental, ya que gracias al desarrollo, hoy en día, existe una gran variedad de instrumentos probados, que pueden ser implementados según lo que la empresa desea medir.
- Para llevar a cabo el diagnóstico de clima organizacional en la cooperativa, se utilizó el cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer (1968), modificado por Echezuria y

Rivas (2001), por ser una herramienta consistente, eficaz y adaptable a la organización. El cuestionario cuenta con 53 preguntas y 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad. Se evaluó a 44 trabajadores, que son el universo de estudio. Los datos obtenidos fueron procesados con la ayuda de la herramienta *Microsoft Excel* para su posterior análisis e interpretación.

- Al tabular los datos, se pudo visualizar que en la cooperativa, el 56,82% son colaboradores de sexo femenino mientras que el 43,18% son de sexo masculino. De igual manera, se evidenció que la edad promedio de los trabajadores se encuentra entre 30 y 40 años, y en cuanto a los años de experiencia, el mayor porcentaje se encuentra entre 1 y 5 años, lo cual es positivo, ya que indica que una gran cantidad de trabajadores conocen del funcionamiento de la empresa.
- Los resultados obtenidos de la evaluación de clima laboral son positivos, puesto que ninguna dimensión se colocó en los rangos de muy desfavorable o desfavorable. Existen cinco dimensiones ubicadas en el rango favorable, entre ellas las de menor promedio fueron las de conflicto y riesgo, con promedios de 2,49 y 2,53, respectivamente, esto indica que, cuando se presenta un problema el trabajador no puede expresar abiertamente su opinión. Los métodos de resolución de conflictos deberán ser analizados y replanteados. Por otra parte, en cuanto a la dimensión riesgo, el promedio bajo puede deberse a que al ser una cooperativa y trabajar con operaciones de dinero sumamente importantes, la organización trata de tomar decisiones cautelosas, puesto que si se toman riesgos y estos no resultan bien, las pérdidas pueden ser grandes.
- En cuanto a las dimensiones con promedios mayores se encuentran estándares de desempeño (3,17), estructura (3,10), identidad (3,08) y calor (3,04), lo que indica que los trabajadores tienen conocimiento claro de su estructura organizacional, tienen metas claras a cumplir y, sobre todo, se identifican con la organización y existe compañerismo.
- La propuesta de plan de acción toma todas las dimensiones con la finalidad de reforzar aquellas que se encuentran en rangos favorables, y mantener aquellas que se encuentran en rangos muy favorables.

RECOMENDACIONES

Al finalizar el trabajo de investigación se establecen las siguientes recomendaciones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón:

- Se recomienda a la Gerencia, aplicar oportunamente la propuesta de plan de acción elaborada, de forma que en aquellas dimensiones o aspectos en los que se presentan ciertos obstáculos o debilidades, estos puedan ser revertidos.
- Se recomienda también a los directivos de la cooperativa, poner énfasis y dar seguimiento a las dimensiones encontradas como favorables, con la finalidad de que se sigan fortaleciendo esos aspectos y ayude a mantener un clima laboral agradable.
- Se recomienda realizar el diagnóstico de cultura organizacional, ya que los resultados de estos dos instrumentos pueden complementarse y permitir evaluar más a fondo ciertos aspectos de la empresa.
- Se recomienda planificar y realizar, de manera anual, un diagnóstico de clima organizacional, ya que el bienestar del factor humano en la empresa juega un rol muy importante y trae consigo grandes beneficios como productividad, cumplimiento de objetivos o metas, énfasis en el desempeño, etc.

REFERENCIAS

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172. Obtenido de <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Álvarez-Rodríguez, J. (1993). Cultura organizacional. *Panorama Económico*, 1. Obtenido de <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/483>
- Arévalo-Moscoso, R. (2018). La contribución del clima organizacional a la calidad empresarial. *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 2, 683-697. Obtenido de [https://doi.org/10.26820/recimundo/2.\(3\).julio.2018.683-697](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(3).julio.2018.683-697)
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. TRILLAS S.A.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass. Obtenido de <https://bit.ly/3BTzFv8>
- Carrero-Morales, Y. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Científica*, 4(14), 347-366. Obtenido de <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.17.347-366>
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas) Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 65-85. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027765004.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Décima ed.). McGraw-Hill.
- COAC Señor de Girón. (Abril de 2021). *COAC Girón*. Obtenido de www.coacgiron.fin.ec: <https://www.coacgiron.fin.ec/>
- Contreras, B., & Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 42, 27-37. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>
- Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional en la unidad de Recursos Humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ciencias Sociales, Caracas. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3607.pdf>
- Ecuador LEPS. (2017). Ley de la Economía Popular y Solidaria. Obtenido de http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf

- Frías, M., Carranza, G., & Pérez, A. (2015). Modelo de factores explicativos de clima organizacional en los medios de comunicación del Estado de Tabasco. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 1 (1)*, págs. 1-19. México D.F. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.12.pdf>
- GAD Paute. (2021). *Ilustre Municipalidad del Cantón Paute*. Obtenido de www.paute.gob.ec: <https://www.paute.gob.ec/>
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/13298515/MANUAL_DE_INSTRUMENTOS_DE_GESTION_Y_DESARROLO_DE_LAS_PERSONAS_EN_LAS_ORGANIZACIONES_GAN_Y_TRIGINE
- García-Solarte, M. (Julio-Diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración, 42*, 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Editorial DeBolsillo.
- Guerrero, M., & Silva, D. (Marzo de 2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Innova Research Journal, 2(3)*, 110-115. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/188>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración : un enfoque basado en competencias* (Décimo primera ed.). (J. Reyes, Ed.) México: Cengage Learning Editores S.A. Obtenido de https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf
- Iglesias-Armenteros, A., Torres-Esperon, J., & Mora-Pérez, Y. (Agosto de 2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur, 17(4)*, 562-569. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1727-897X2019000400562
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). Fundamentos del clima organizacional. En *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos* (Primera ed., págs. 313-333). Pearson Education. Obtenido de <https://xdocs.pl/doc/c75276-ocr-jauregui-k-louffat-e-fundamentos-del-clima-organizacional-280lzm9d8w>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, 50(3)*, 307-314. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Martínez, J. (15 de Julio de 2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Revista Científica Orbis Cognitiona, 4(2)*, 140-157. Obtenido de <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v4n2a8>
- Mejía-Chavarría, A. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia Chihuahua. Revista de ciencia y tecnología, 12(3)*, 170-181. Obtenido de <https://vocero.uach.mx/index.php/tecnociencia/article/download/191/175/>

- Méndez, S., Ojeda, J., & Hernández, R. (2012). Relación del clima organizacional con la cultura corporativa. *XVI Congreso Internacional ACACIA, Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades, 1(1)*, págs. 1-29. Celaya. Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF402_Cultura_Corporativa.pdf
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2018). Guía para elaborar un Plan de Acción. *Computers & Security, 018000*, 3-11. Obtenido de http://www.sedbolivar.gov.co/archivos/Normatividad/Avisos/2010/Guia_plan_de_accion.pdf
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría, 3(4)*, 572-580. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Study of the Relationship between Culture, Climate and Labour Force in Ecuador (Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador). *Acción Psicológica, 225-240*. Obtenido de <http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/17046>
- Redondo, A. (2015). Engagement y clima organizacional en cooperativas. *VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXII Jornadas de Investigación XI Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*, (págs. 35-38). Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-015/396>
- Reyna, S. (30 de Agosto de 2020). *¿Qué es un plan de acción?* Obtenido de Rotary : <https://www.rotaryzona25a.org/que-es-un-plan-de-accion>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio, 12(22)*, 67-92. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Romero, S. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial* (Primera ed.). México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (Octubre de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED, 20(4)*, 67-75. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Sandoval-Caraveo, M. (Mayo-Agosto de 2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas, Año 10(27)*, 78-82. Obtenido de <file:///C:/Users/Maestro/Downloads/4402-Texto%20del%20art%C3%ADculo-23546-1-10-20210216.pdf>
- COAC Señor de Girón. (2021). <https://www.coacgiron.fin.ec/>

ANEXOS

Anexo 1. *Agencia San Fernando*



Anexo 2. *Agencia Cuenca - Centro*



Anexo 3. Agencia Paute



Anexo 4. Agencia La Asunción



Fuente: (COAC Señor de Girón, 2021).

Anexo 5. Agencia San Gerardo



Anexo 6. Agencia Cuenca - Narancay



Anexo 7. Cálculo de la varianza de cada ítem

Ítem	Varianza
1	0,40
2	0,42
3	0,47
4	0,32
5	0,34
6	0,51
7	0,70
8	0,75
9	0,39
10	0,42
11	0,51
12	0,45
13	0,45
14	0,63
15	0,42
16	0,56
17	0,54
18	0,56
19	0,53
20	0,56
21	0,65
22	0,54
23	0,72
24	0,65
25	0,47
26	0,51
27	0,44
28	0,32
29	0,51
30	0,48
31	0,78
32	0,74
33	0,67
34	0,44
35	0,48
36	0,52
37	0,57
38	0,45
39	0,25
40	0,55
41	0,74
42	0,45
43	0,40
44	0,39
45	0,65
46	0,86
47	0,61
48	0,44
49	0,65
50	0,28
51	0,32
52	0,50
53	0,88
Total	27,82

Para el cálculo de la varianza por ítem se usó la fórmula de *Microsoft Excel* "VAR.P" la cual calcula la varianza en función de la población, es decir se escoge el rango en el que se va

a calcular, en este caso fue el que contenía las 44 respuestas, esto se realizó para los 53 ítems. Posteriormente, se realiza una suma total dándonos un valor de 27,82.

Anexo 8. Cálculo de la varianza total

Encuestado	Suma		
		23	165
1	136	24	167
2	174	25	124
3	159	26	149
4	146	27	143
5	142	28	171
6	150	29	160
7	178	30	163
8	178	31	142
9	162	32	147
10	146	33	133
11	158	34	126
12	145	35	155
13	156	36	150
14	172	37	141
15	175	38	145
16	164	39	162
17	120	40	142
18	150	41	160
19	162	42	156
20	134	43	172
21	121	44	157
22	167	Vt	228,68

Para el cálculo de la varianza total, se realizó en *Excel* una suma total de las 53 respuestas, esto para cada trabajador encuestado. Después de ello, se aplicó la fórmula “VAR.P” sobre las sumatorias realizadas anteriormente, el valor obtenido en este caso fue de 228,68.

Anexo 9. Cuestionario de Litwin y Stringer

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer					
Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____					
En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta organización se tiene claro a quién reportar.				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta organización, cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay mucha crítica.				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes, ocasionalmente, para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto.				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.				
41	En esta organización, la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.				
MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS					

Nota: Tomado del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Fuente: (Echezuria y Rivas, 2001).

Anexo 10. Tabulación de encuestas

Encuestado	ESTRUCTURA										RESPONSABILIDAD						RECOMPENSA						RIESGO						CALOR						ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO						APOYO				CONFLICTO					IDENTIDAD							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53				
1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2						
2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	4	3	4	2	4	3	2	2	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	2	4	4	4	3								
3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4						
5	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3						
6	3	3	4	4	4	4	1	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	1	2	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2				
7	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	1	1	4	3	4	4	4	3					
8	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	1	1	3	1	4	4	4	4					
9	3	4	3	4	3	1	2	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	3	1	4	2	4	1	1	4	4	3	1	3	4	1	2	4	4	3	1			
10	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2					
11	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	4	4	3	3	3					
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3					
13	2	2	4	3	3	1	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	4	1	3	4	3	4	1	4	1	1	2	2	3	4	4	1	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	4	3			
14	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
15	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	1	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4	3			
16	3	3	3	3	4	2	2	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3				
17	2	2	2	3	3	3	1	1	1	3	3	4	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	1	3	3	2	1	1	1	3	3	4	3	2	1	1				
18	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
19	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	1	4	2	4	2	1	4	3	1	3	1	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	2	1	1	1	1			
20	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	1	2	4	4	1	3	2	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
21	2	3	2	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1			
22	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4	1	4	3	3	2	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
23	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	2	4	3	4	1	3	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	1	3	3	3	3	2	1	1	1	1	
24	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	2	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	2	2	2	3	1	1	3	3	2	2	1	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	3	2	3	1	3	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	1	3	2	4	2	2	1	3	3	2	4	4	3	2	2			
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
28	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	1	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	1	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2			
29	3	3	4	3	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	1	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	1	3	4	4	3	1	3	3	2	1	4	4	3	2				
30	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2		
31	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3		
33	3	2	3	3	4	4	2	3	2	4	3	2	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	3	1	4	1	2	3	3	2	2	1	1	2	4	4	3	3	2	2	2	2		
34	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	1																																														

Anexo 11. Evidencias de aplicación de encuestas

