



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL
EN LA AGENCIA MATRIZ DE UNA
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA CIUDAD DE CUENCA**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional

Autora:

Martha Patricia Piña Rodríguez

Director:

Mgt. Carlos Esteban González Proaño.

Cuenca – Ecuador

2026

DEDICATORIA

A mi hija, mi
mayor bendición y la razón más profunda
de mi esfuerzo constante. Tu amor ha sido
la luz que ha guiado cada paso en este
camino.

A ti amor, con su apoyo silencioso,
confianza y palabras oportunas, me
impulsó a creer en mí y a culminar este
sueño profesional. Su presencia fue un
sostén firme en los momentos de duda y un
impulso decisivo para no rendirme.
Este logro lleva la huella del amor, la
motivación y la fortaleza que ambos
representan en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, gracias por ser mi
mayor inspiración y mi apoyo
incondicional en cada paso de mi vida. Su
amor, sacrificio y confianza han sido la
fuerza que me impulsó a no rendirme y a
alcanzar este logro. Esta meta también es
de ustedes.

A mi amigo, gracias por tu apoyo sincero,
tu tiempo durante el desarrollo de esta
tesis. Tu acompañamiento fue fundamental
para culminar este proceso con éxito.

Con todo mi cariño y gratitud.

RESUMEN:

El clima organizacional constituye un factor clave en el desempeño, la motivación y el compromiso de los colaboradores, especialmente en instituciones de servicios como las cooperativas de ahorro y crédito, donde el talento humano representa pilar fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento institucional. El presente estudio tuvo como objetivo diagnosticar el clima laboral en la Agencia Matriz de una cooperativa de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo transversal y alcance descriptivo. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), en su versión adaptada por Echezuria y Rivas (2001), el cual evalúa nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. El instrumento fue aplicado a 92 colaboradores que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva e interpretados conforme a rangos previamente definidos. Los resultados evidenciaron un promedio global de 2,8, correspondiente a un clima laboral calificado como “Bueno”. Ocho de las nueve dimensiones evaluadas obtuvieron resultados favorables, destacándose Estándares, Identidad y Relaciones. No obstante, la dimensión Recompensa fue clasificada como “Regular”, evidenciando la necesidad de fortalecer los sistemas de reconocimiento, incentivos y promoción interna. Con base en los hallazgos, se diseñó un plan de reforzamiento para las dimensiones con resultados positivos y un plan de mejora específico para la dimensión Recompensa, con el propósito de fortalecer el bienestar de los colaboradores y contribuir al desarrollo institucional.

Palabras clave: clima organizacional, cooperativa de ahorro y crédito, diagnóstico organizacional, gestión del talento humano, motivación laboral.

ABSTRACT:

Organizational climate constitutes a key factor in employee performance, motivation, and commitment, particularly in service institutions such as savings and credit cooperatives, where human talent is fundamental to institutional sustainability and growth. The present study aimed to diagnose the organizational climate at the main branch of a Savings and Credit Cooperative in the city of Cuenca. The research adopted a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive design. Data were collected using the Organizational Climate Questionnaire developed by Litwin and Stringer (1968), adapted by Echezuria and Rivas (2001), which evaluates nine dimensions: Structure, Responsibility, Reward, Challenge, Relationships, Cooperation, Standards, Conflict, and Identity. The instrument was applied to 92 employees who met the established inclusion criteria. Data were analyzed using descriptive statistics and interpreted according to previously defined evaluation ranges. The overall results showed an average score of 2.8, corresponding to a “Good” organizational climate. Eight of the nine evaluated dimensions obtained favorable results, with Standards, Identity, and Relationships standing out. However, the Reward dimension was classified as “Regular,” highlighting the need to strengthen recognition systems, incentives, and internal promotion processes. Based on these findings, a reinforcement plan was designed for the dimensions with positive results, along with a specific improvement plan for the Reward dimension, aiming to enhance employee well-being and contribute to institutional development.

Keywords: credit union, human talent management, motivation, organizational climate, organizational diagnosis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN:.....	4
ABSTRACT:	5
ÍNDICE DE CONTENIDOS	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE ANEXOS.....	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	14
1. MARCO TEÓRICO	14
1.1. Clima Laboral.....	14
1.2. Importancia de Realizar Mediciones de Clima Laboral en las Empresas	15
1.3. Factores que influyen en el Clima Laboral	16
1.4. Instrumentos para la Evaluación del Clima Organizacional	18
1.5. Estado de Arte	19
CAPÍTULO II	21
2. METODOLOGÍA	21
2.1. Tipo de Investigación	21
2.2. Objetivo General	21
2.3. Objetivos Específicos.....	21
2.4. Población y Muestra.....	22
2.5. Instrumento.....	22
2.6. Procedimiento.....	26
CAPÍTULO III.....	27

3. RESULTADOS.....	27
3.1. Caracterización de la población	27
3.2. Resultados por dimensión	30
3.2.1. Estructura	30
3.2.2. Responsabilidad	32
3.2.3. Recompensa	34
3.2.4. Desafío	35
3.2.5. Relaciones	37
3.2.6. Estándares.....	38
3.2.7. Cooperación	40
3.2.8. Conflicto.....	41
3.2.9. Identidad.....	43
3.3. Resultados globales	44
CAPÍTULO IV.....	45
4. PLAN DE ACCIÓN	45
4.1. Plan de Reforzamiento	46
4.2. Plan de Mejora	51
DISCUSIÓN.....	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas para el diagnóstico de clima	18
Tabla 2. Puntajes asignados a las alternativas de respuesta.....	24
Tabla 3. Interpretación de Resultados	25
Tabla 4. Plan de acción según resultados obtenidos.....	26
Tabla 5. Preguntas de la dimensión Estructura.....	30
Tabla 6. Preguntas de la dimensión Responsabilidad.....	32
Tabla 7. Preguntas de la dimensión Recompensa.....	34
Tabla 8. Preguntas de la dimensión Desafío.....	35
Tabla 9. Preguntas de la dimensión Relaciones.....	37
Tabla 10. Preguntas de la dimensión Estándares	38
Tabla 11. Preguntas de la dimensión Cooperación	40
Tabla 12. Preguntas de la dimensión Conflicto	41
Tabla 13. Preguntas de la dimensión Identidad	43
Tabla 14. Plan de Reforzamiento.....	46
Tabla 15. Plan de Mejora.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de encuestados según Nivel Jerárquico	28
Figura 2. Permanencia de los encuestados en la Cooperativa (en años)	28
Figura 3. Distribución de encuestados según Sexo	29
Figura 4. Resultados de la dimensión Estructura	31
Figura 5. Resultados de la dimensión Responsabilidad	33
Figura 6. Resultados de la dimensión Recompensa	34
Figura 7. Resultados de la dimensión Desafío	36
Figura 8. Resultados de la dimensión Relaciones	37
Figura 9. Resultados de la dimensión Estándares	39
Figura 10. Resultados de la dimensión Cooperación	40
Figura 11. Resultados de la dimensión Conflicto.....	42
Figura 12. Resultados de la dimensión Identidad	43
Figura 13. Resultados globales	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001).....	59
--	----

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, caracterizado por cambios constantes y mayores niveles de exigencia, las organizaciones han comprendido que su principal fortaleza no radica únicamente en los recursos financieros o tecnológicos, sino en las personas que las conforman. La manera en que los trabajadores perciben su ambiente de trabajo influye directamente en su motivación, compromiso y desempeño diario. Un clima laboral favorable no solo promueve relaciones interpersonales saludables y una comunicación efectiva, sino que también contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la permanencia del talento humano. Por el contrario, un entorno organizacional percibido como inadecuado puede generar desmotivación, bajo rendimiento y rotación de personal. En este sentido, evaluar el clima laboral se convierte en una práctica fundamental para conocer la realidad interna de cualquier empresa y orientar decisiones que fortalezcan su gestión y sostenibilidad (Dessler, 2020; Mullins & McLean, 2019; Saks, 2019).

El clima laboral es un factor clave en el desarrollo, sostenibilidad y escalabilidad de las cooperativas, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los trabajadores. En el entorno de las cooperativas de ahorro y crédito, donde el talento humano representa un pilar fundamental para brindar servicios eficientes y de calidad a los socios y clientes, comprender y gestionar el clima organizacional se vuelve aún más relevante.

La cooperativa de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca, al igual que otras instituciones del sector financiero, enfrenta desafíos relacionados con la productividad, la retención del talento humano y la adaptación a entornos competitivos. En este contexto, es fundamental analizar cómo los factores que conforman el entorno y clima laboral, tales como la comunicación interna, el liderazgo, el trabajo en equipo, la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo impactan en el rendimiento organizacional.

La medición del clima laboral proporcionará información relevante y útil para la gestión del talento humano, ya que permitirá comprender cómo las percepciones de los trabajadores influyen en su desempeño, motivación y bienestar dentro de la organización. A través de la evaluación de los trabajadores, se busca identificar los factores que inciden en el ambiente laboral, y con base en los resultados obtenidos, proponer recomendaciones orientadas a su mejora.

Para el análisis se utilizó el cuestionario de clima organizacional desarrollado por Litwin & Stringer (1968), empleando la adaptación realizada posteriormente por Echezuria & Rivas (2001). Es una herramienta ampliamente reconocida que permite examinar nueve dimensiones fundamentales del funcionamiento de la organización, ofreciendo un enfoque integral y sistemático para comprender las dinámicas internas que impactan en el entorno laboral.

Por lo cual en consecuencia este estudio tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico del clima laboral en la agencia matriz de una cooperativa de ahorro y crédito en la ciudad de Cuenca; a través de esta investigación se pretende proporcionar información útil para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano, que contribuyan a mejorar tanto el bienestar de los trabajadores como la eficiencia institucional.

Finalmente, se menciona que el presente trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos. En el Capítulo I se desarrolla el marco teórico, donde se abordan los principales conceptos relacionados con el clima laboral, sus factores determinantes, la importancia de su medición y los instrumentos utilizados para su evaluación. En el Capítulo II se describe la metodología empleada en la investigación, detallando el tipo y diseño del estudio, los objetivos, la población y muestra, el instrumento aplicado y el procedimiento seguido para la recolección y análisis de datos. En el Capítulo III se presentan y analizan los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en la cooperativa. Finalmente, en el Capítulo IV se

plantea el plan de acción, que incluye estrategias de reforzamiento y mejora orientadas a fortalecer el clima organizacional y contribuir al desarrollo institucional en la cooperativa.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Clima Laboral

El clima laboral se refiere al conjunto de percepciones que los trabajadores tienen sobre su entorno de trabajo. Según Litwin & Stringer (1968) este se configura por factores como el estilo de liderazgo, la estructura organizacional, las relaciones interpersonales, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo.

Por su parte, Chiavenato (2009) define el clima laboral como el ambiente psicológico que se percibe dentro de la organización, resultado de las políticas, prácticas y comportamientos predominantes. Este clima impacta en la satisfacción de los colaboradores, en la comunicación interna y en la eficiencia operativa, al reflejar la calidad de las relaciones entre los miembros de la organización.

Un clima laboral positivo, entonces, no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también favorece la motivación, la productividad y el compromiso del personal.

Por otro lado, investigaciones recientes en el ámbito académico, como la de los autores Ahmad et al., (2025) señalan que el liderazgo de apoyo combinado con una percepción positiva del clima organizacional desempeña un papel clave en el bienestar emocional, social y psicológico de los trabajadores. En instituciones de servicios, como en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, estas variables adquieren gran importancia, dado que la calidad del ambiente laboral influye directamente en la atención al socio, la eficiencia operativa y la sostenibilidad y crecimiento institucional. Un clima laboral favorable fortalece el sentido de pertenencia, la identificación con la organización y el compromiso de los colaboradores, lo que se traduce en un mejor desempeño individual y colectivo. En este sentido, el diagnóstico del clima laboral se convierte en una herramienta estratégica para la

toma de decisiones por parte del departamento de talento humano para el fortalecimiento organizacional.

1.2. Importancia de Realizar Mediciones de Clima Laboral en las Empresas

El clima laboral constituye un elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. Un entorno laboral favorable promueve actitudes positivas, mejora la comunicación interna y fortalece el sentido de pertenencia, mientras que un clima negativo puede generar conflictos, rotación de personal y disminución de la productividad. (Ortiz Mora, 2023; Permarupan, 2018).

En este contexto, la medición del clima laboral se convierte en una herramienta estratégica de gestión, puesto que permite a las organizaciones conocer de manera objetiva la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno de trabajo. De acuerdo con Chiavenato (2017), evaluar el clima organizacional facilita la identificación de factores que afectan el comportamiento del personal, lo que posibilita la toma de decisiones oportunas orientadas a mejorar las condiciones laborales, el bienestar del talento humano y el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, la medición periódica del clima laboral contribuye a prevenir conflictos internos, detectar debilidades en los procesos de liderazgo y comunicación, y diseñar estrategias que fomenten la satisfacción y el compromiso del personal. Alfonso (2017) sostiene que un clima organizacional positivo incide directamente en la motivación y productividad de los trabajadores, aspectos esenciales para la sostenibilidad y competitividad de cualquier organización.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, la importancia de medir el clima laboral adquiere una relevancia particular, debido a su estructura organizacional basada en principios de solidaridad, participación democrática y servicio a la comunidad. En estas

instituciones, el compromiso del personal con los valores cooperativos influye de manera directa en la calidad del servicio ofrecido a los socios.

Por ello, realizar mediciones sistemáticas del clima laboral en las cooperativas permite conocer el nivel de identificación de los colaboradores con los principios cooperativos, identificar áreas de mejora en las relaciones internas y fortalecer el trabajo en equipo. Tal como señala Chiavenato (2009), un clima organizacional favorable fomenta el compromiso y la satisfacción del personal, lo cual resulta fundamental en organizaciones donde la cercanía y confianza con los socios representan un eje central de su gestión.

1.3. Factores que influyen en el Clima Laboral

Los factores que influyen en el clima laboral comprenden un conjunto de dimensiones estructurales, relacionales y emocionales que configuran el entorno de trabajo y que, al ser percibidas por los colaboradores, determinan la calidad de su experiencia laboral; Robbins & Judge (2023) señalan que dichas percepciones influyen directamente en la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral.

En concordancia con esta perspectiva, diversos estudios coinciden en que el clima organizacional está determinado por múltiples factores que inciden en la conducta y el bienestar de los trabajadores; Sanduvete et al., (2018), Muchinsky (2017), Kalhor et al., (2018) y Brun & Dugas (2008) destacan que estas variables actúan de manera conjunta, configurando la percepción global del ambiente de trabajo.

Entre los factores más relevantes que influyen en el clima organizacional según los autores indicados en el párrafo anterior, se identifican los siguientes:

- **Liderazgo:** El estilo de dirección, la capacidad de influencia y la forma en que se toman las decisiones impactan en la percepción que los colaboradores tienen de la organización.

- **Comunicación Organizacional:** Una comunicación interna efectiva permite un diagnóstico más preciso del clima laboral y favorece un ambiente de confianza y participación. Durante procesos de cambio, una comunicación clara y oportuna reduce la incertidumbre y fortalece un clima positivo. Según Bowen, S. & Blackmon, K. (2020) la calidad de la comunicación vertical influye directamente en el bienestar de los colaboradores, su satisfacción y la cohesión del equipo, todos ellos componentes esenciales del clima organizacional.
- **Condiciones laborales:** Entornos de trabajo adecuados están asociados a una mayor productividad, retención del talento y bienestar general.
- **Relaciones interpersonales:** Las interacciones positivas entre compañeros y superiores fortalecen el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia.
- **Reconocimiento y motivación:** Valorar el esfuerzo, ofrecer oportunidades de desarrollo y reforzar comportamientos positivos incide directamente en la satisfacción laboral.
- **Apoyo Organizacional percibido:** El apoyo organizacional percibido se define como el grado en que los colaboradores consideran que la organización valora sus aportes y se preocupa genuinamente por su bienestar. Este concepto se fundamenta en la teoría del intercambio social; Rhoades, L., & Eisenberger, R., (2002) señalan que cuando los trabajadores perciben atención, reconocimiento y respaldo por parte de la organización, tienden a desarrollar actitudes positivas y recíprocas hacia ella. Desde esta perspectiva, el apoyo organizacional representa un valor agregado que se manifiesta a través del respaldo emocional y profesional brindado a los colaboradores y contribuye a la construcción de un entorno de confianza, respeto y cooperación (Taşova et al., 2023; Laeliya & Chariri, 2025).

1.4. Instrumentos para la Evaluación del Clima Organizacional

Existen diversas herramientas diseñadas para diagnosticar el clima organizacional en las instituciones, cada una con enfoques y dimensiones particulares. Entre las más reconocidas se encuentran:

Tabla 1.

Herramientas para el Diagnóstico de Clima

Cuestionario	Dimensiones que evalúa
Escala del Clima Organizacional	1. Relaciones Interpersonales
EDCO (2013)	2. Estilo de Dirección
	3. Sentido de Pertenencia
	4. Retribución
	5. Disponibilidad de recursos
	6. Estabilidad
	7. Claridad y coherencia en la dirección
	8. Valores colectivos
Cuestionario de Clima Laboral	1. Relaciones interpersonales
CL-SPC (2009)	2. Supervisión
	3. Condiciones físicas
	4. Reconocimiento
	5. Comunicación
	6. Participación
	7. Organización del trabajo
	8. Satisfacción laboral
Cuestionario de Litwin y Stringer	1. Estructura

(1968)	2. Responsabilidad
	3. Recompensa
	4. Desafío
	5. Relaciones
	6. Cooperación
	7. Estándares
	8. Conflictos
	9. Identidad

Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional

Fuente: Recopilación bibliográfica de Acosta & Ronquillo (2020); Pusedá (2024); Chinga (2022) y Díaz López et al., (2020)

Entre estas herramientas, destaca el cuestionario OCQ de Litwin & Stringer (1968), que es uno de los modelos pioneros en la medición del clima organizacional desde una perspectiva motivacional. Se basa en la premisa de que el clima laboral influye directamente en la motivación de los trabajadores, y por ende, en su desempeño y satisfacción.

Este instrumento evalúa nueve dimensiones fundamentales del clima organizacional, que permiten un diagnóstico integral. El valor del modelo de Litwin y Stringer radica en que combina aspectos estructurales y emocionales del clima organizacional, permitiendo identificar áreas que requieren refuerzo o mejora desde la percepción directa de los trabajadores. Su enfoque diagnóstico lo hace especialmente útil en estudios aplicados, como es el que se pretende llevar a cabo.

1.5. Estado de Arte

En la literatura reciente se identifican numerosos estudios que emplean el cuestionario de Litwin y Stringer como herramienta para el diagnóstico y análisis del clima organizacional. Este instrumento destaca por su versatilidad y adaptabilidad, evidenciadas en su aplicación en una amplia variedad de sectores, entre los que se incluye el ámbito educativo, la industria tecnológica, los servicios de salud, el sector manufacturero y el sector financiero. En este

último, se puede mencionar el estudio realizado por Amorós & Calle (2015), cuyo propósito fue identificar oportunidades de mejora en el clima organizacional del Banco de Créditos de Chiclayo (Perú). Los autores realizaron un diagnóstico integral de la institución y determinaron que las dimensiones más débiles fueron Recompensa e Identidad, puesto que, denotaron que para los colaboradores trabajar en el banco no era su vocación y, además, no se sentían bien recompensados. Asimismo, mencionan que, si bien las otras dimensiones han sido calificadas como “Buenas”, sus puntajes no alcanzaban niveles óptimos, por lo que también requerían intervenciones orientadas a su fortalecimiento.

En este sentido, también se debe destacar la investigación realizada por Kaur (2012), cuyo propósito fue comparar el clima organizacional de bancos del sector público y privado de la India; entre sus principales hallazgos se destaca que en el sector privado los colaboradores percibieron que tienen mejores recompensas y oportunidades de desarrollo personal, así también se demostró que las organizaciones de este sector enfatizan más el factor humano y brindan apoyo a sus trabajadores.

Así también, se identifican diversos estudios que analizan el clima organizacional en el sector de la Economía Popular y Solidaria. Entre ellos destaca el trabajo de Bazurto et al. (2024), quienes investigaron la relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente en una cooperativa ubicada en Chone, provincia de Manabí, Ecuador. Con este propósito, los autores realizaron primero un diagnóstico del clima organizacional en la cooperativa objeto de estudio, determinando que las dimensiones más débiles correspondían a Recompensa, Conflicto y Responsabilidad. Aunque los valores obtenidos no fueron particularmente bajos, concluyeron que estas áreas requerían fortalecimiento para potenciar la gestión interna y, en consecuencia, mejorar la experiencia del cliente. De manera general, los resultados permitieron catalogar a la cooperativa como un entorno laboral favorable.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación

El presente estudio corresponde a una investigación con enfoque cuantitativo, dado que se basó en la recolección y análisis de datos numéricos, lo que permitió obtener información objetiva y fiable para el análisis de estudio mediante la encuesta de Litwin y Stringer.

El diseño de la investigación fue no experimental y de tipo transversal, ya que las variables no fueron manipuladas y los datos se recolectaron en un solo momento y en un tiempo determinado. (Hernández et al, 2010)

Asimismo, el alcance del estudio fue descriptivo, puesto que se pretendió describir las características y comportamiento del fenómeno tal como se han presentado en su contexto natural, sin intervenir ni alterar las variables de estudio. Los resultados obtenidos son presentados más adelante mediante tablas y gráficos estadísticos que facilitan su interpretación.

2.2. Objetivo General

Diagnosticar el clima laboral en la Agencia Matriz de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la Ciudad de Cuenca.

2.3. Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar la fundamentación teórica y conceptual del clima laboral, que justifique la importancia de evaluar el clima organizacional dentro de las organizaciones;
- ✓ Medir el clima laboral con una herramienta especializada y analizar los resultados obtenidos; y,
- ✓ Proponer un plan de acción basado en el diagnóstico del clima laboral.

2.4. Población y Muestra

La población de estudio está conformada por los trabajadores que laboran en la Agencia Matriz de la cooperativa, con una totalidad de 120 personas, según el registro institucional vigente al mes de diciembre de 2025.

Para definir el tamaño de muestra, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la accesibilidad y disponibilidad de los trabajadores de la cooperativa.

Inicialmente, la encuesta fue aplicada a 94 colaboradores que cumplían con los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos. Posteriormente, se realizó un análisis preliminar de los datos donde se identificaron valores perdidos, que representaban el 2% del total de la muestra; por esta razón, los resultados finales se basan en 92 cuestionarios completos.

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

- ✓ Personal que se encuentre laborando al menos 3 meses en la institución.
- ✓ Personal que desee participar de manera voluntaria en la aplicación de la encuesta.

Criterios de exclusión

- ✓ Personal que se encuentre laborando menos de 3 meses en la institución.
- ✓ Personal que se encuentre en el periodo de vacaciones cuando se aplicó la encuesta.
- ✓ Colaboradores que se encuentren realizando pasantías o tengan contrato eventual.

2.5. Instrumento

El instrumento empleado corresponde a la adaptación del cuestionario de Clima Organizacional de los autores Litwin & Stringer publicado en 1968, actualizado en 2001 por Echezuria & Rivas. Este analiza el clima laboral a través de 53 preguntas¹, entre afirmaciones positivas y negativas, que abarcan 9 dimensiones de clima laboral: Estructura,

¹ Para revisar el cuestionario completo, véase el Anexo 1

Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. Para su aplicación, se implementó una escala de Likert de cuatro opciones de respuesta para cada afirmación: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Muy en desacuerdo.

Descripción de Dimensiones

Cada una de las dimensiones tiene por objetivo evaluar distintas temáticas, a partir de lo señalado por Marín (2003), se ha definido a las mismas de la siguiente manera:

1) Estructura

Está conformada por 10 preguntas, de las cuales 3 son de índole negativa. En esta dimensión se buscó determinar cómo los colaboradores perciben la estructura formal de la organización, así como las reglas, políticas y procedimientos que rigen en la misma.

2) Responsabilidad

Esta dimensión evalúa el nivel de libertad que sienten los trabajadores para la toma de decisiones y la confianza que les brinda la organización para ejecutar dichas decisiones. Está conformada por 7 afirmaciones, donde 3 de ellas son negativas

3) Recompensa

Esta dimensión cuenta con 6 preguntas, de las cuales 2 son negativas. Esta dimensión busca indagar en como perciben los trabajadores las recompensas recibidas, enfatizando si consideran que las recompensas son justas frente al trabajo realizado.

4) Desafío

En esta categoría se busca indagar sobre la capacidad de la organización para enfrentar retos y en su disposición para plantearse nuevos desafíos, es decir, hace énfasis en la innovación y la toma de decisiones riesgosas. Está conformada por 5 preguntas de las cuales 3 son positivas.

5) Relaciones

En esta dimensión se busca determinar cómo es el entorno de la organización, haciendo énfasis en la prevalencia de la amistad y confraternidad. Está conformada por 5 afirmaciones donde 2 de ellas son negativas.

6) Estándares

Está conformada por 6 preguntas, donde 5 de ellas son positivas. En esta categoría se busca determinar el nivel de desempeño de los trabajadores, respecto a los niveles de exigencia y rendimiento planteados por la organización, sobre todo en la claridad de estos.

7) Cooperación

Esta dimensión indaga sobre la capacidad de ayuda recíproca entre líderes y trabajadores, haciendo énfasis en la ayuda mutua para la resolución de problemas. Se compone de 5 preguntas, de las cuales 4 son positivas.

8) Conflicto

En esta categoría, se indaga cómo percibe el personal la apertura de parte de los líderes para que los trabajadores puedan dar su opinión, así ésta sea divergente, es decir, hace énfasis en la resolución de conflictos. Está conformada por 5 preguntas, de las cuales 3 son positivas.

9) Identidad

En esta categoría, se indaga en el sentimiento de pertenencia a la organización, con énfasis a que los trabajadores se sientan parte de la institución e integrados a la misma. Está conformada por 4 preguntas, de las cuales 2 son positivas.

Criterios de Evaluación e Interpretación de datos

Para la aplicación del cuestionario se debe indicar a los colaboradores que ante cada afirmación a responder existe una escala de Likert con 4 opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Muy en desacuerdo. Así también, para la calificación de dichas respuestas se debe considerar si la afirmación está planteada de forma positiva o negativa, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.*Puntajes asignados a las alternativas de respuesta*

Opción	Pregunta	Pregunta
	Positiva	Negativa
Totalmente de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

Fuente: Marín (2003)

Para la interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las dimensiones, así como del resultado global de clima laboral, Marín (2003) estableció los rangos que se presentan en la siguiente tabla con su correspondiente significado:

Tabla 3.*Interpretación de Resultados*

Resultado	Interpretación
1 a 1,4	Malo
1,5 a 2,4	Regular
2,5 a 3,4	Bueno
3,5 a 4	Excelente

Fuente: Marín (2003)

Una vez interpretadas las puntuaciones promedio de cada dimensión y de los resultados globales, se diseñó un plan de acción, según lo mencionado en la tabla 4:

Tabla 4.*Plan de acción según resultados obtenidos*

Resultado	Interpretación	Propuesta de Acción	Color
1 a 1,4	Malo	Plan de Mejora	
1,5 a 2,4	Regular	Plan de Mejora	
2,5 a 3,4	Bueno	Plan de Reforzamiento	
3,5 a 4	Excelente	Plan de Reforzamiento	

Fuente: Marín (2003)

2.6. Procedimiento

La encuesta fue aplicada con el apoyo del Departamento de Talento Humano, la misma fue enviada de manera virtual a los colaboradores mediante el correo electrónico institucional, se habilitó para la recolección de la información desde el 26 hasta el 30 de diciembre de 2025, con la finalidad de tener la mayor participación y evitar interrupciones en las actividades cotidianas.

Una vez tomados los datos, se procedió con la tabulación, elaboración de tablas y gráficos estadísticos, para una mejor interpretación de los resultados.

CAPÍTULO III

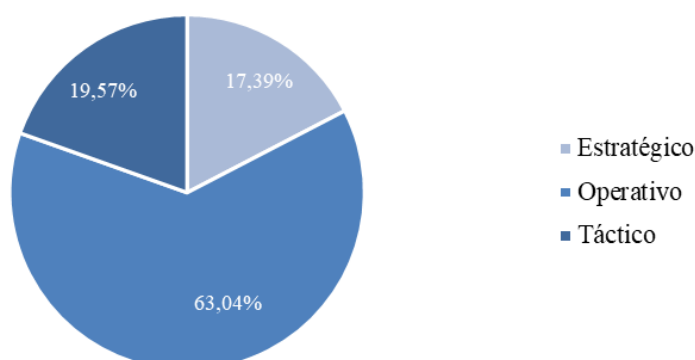
3. RESULTADOS

En el presente capítulo se detallan los resultados obtenidos. En primer lugar, se describe el proceso de levantamiento de datos. Posteriormente, se presentan los resultados correspondientes tanto a las variables que caracterizan a la muestra como a cada una de las dimensiones evaluadas. Finalmente, se detalla un análisis integral de los resultados, a partir del cual se determina el tipo de plan de intervención requerido para cada dimensión.

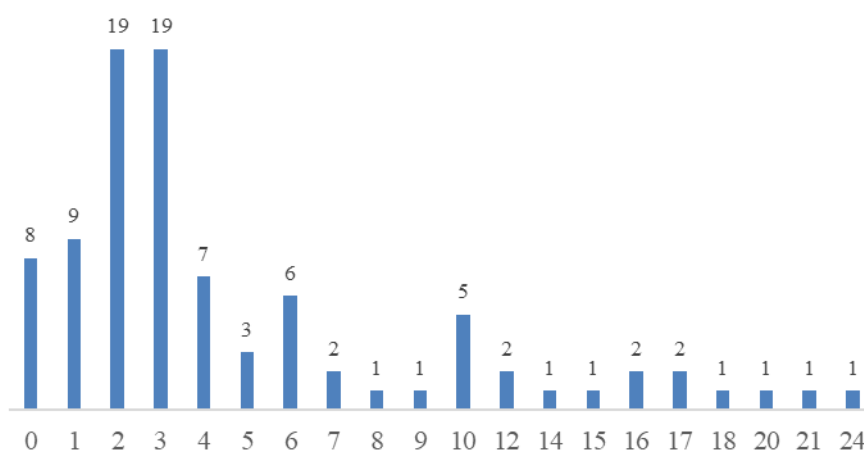
3.1. Caracterización de la población

Para el levantamiento de la información se aplicó el cuestionario a los colaboradores seleccionados según los criterios de inclusión y exclusión definidos en el tema de Población y Muestra, dentro del capítulo 2. Se garantizó la recolección completa y la confidencialidad de las respuestas.

Respecto a la caracterización de la muestra, se debe destacar que, según el organigrama vigente, la cooperativa está estructurada en tres niveles jerárquicos, mismos que según Chiavenato & Sapiro (2017) se los puede definir como: estratégico o nivel directivo, es el marco que guía la organización, está orientado a definir objetivos de largo plazo; táctico, traduce la estrategia en planes y metas de mediano plazo para áreas o unidades; y operativo, convierte los planes tácticos en acciones de corto plazo, procedimientos y tareas rutinarias.

Figura 1.*Distribución de encuestados según Nivel Jerárquico*

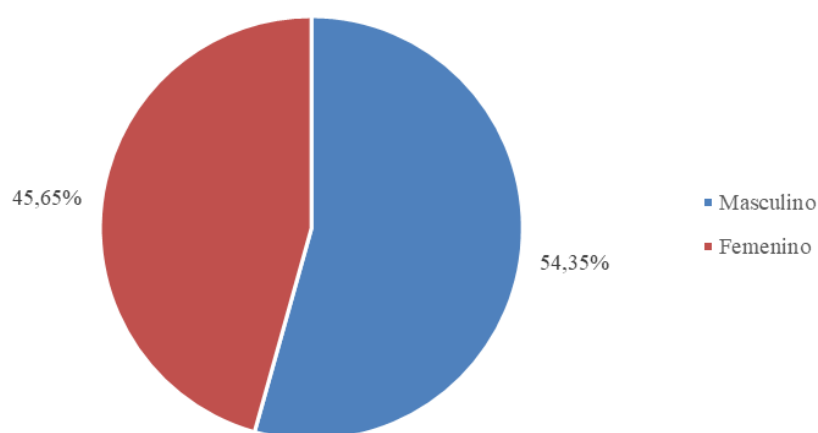
En la figura 1, se evidencia que la mayoría los encuestados pertenecen al nivel operativo, con una participación del 63.04%. Esta concentración implica que los resultados obtenidos reflejan principalmente la percepción del personal que se encarga de la ejecución de los procesos centrales de la cooperativa, lo que convierte a este grupo en un segmento prioritario para el análisis, dado su impacto directo en la productividad y satisfacción global de la institución. Así también, los resultados obtenidos del nivel estratégico y táctico mantienen su relevancia, al dar una perspectiva complementaria al análisis del clima organizacional.

Figura 2.*Permanencia de los encuestados en la cooperativa (en años)*

Por otra parte, también se caracterizó a la población por los años que llevan trabajando en la cooperativa. En la figura 2 se puede observar la distribución de antigüedad de los colaboradores. Según los resultados obtenidos, la media de antigüedad laboral de los trabajadores es de 5 años, lo que constituye un indicador de permanencia laboral consistente y refleja un entorno de trabajo estable.

Figura 3.

Distribución de encuestados según el sexo



En la figura 3, se observa que la muestra de estudio está mayormente conformada por hombres. Este dato es relevante para la propuesta de acciones a realizar, dado que según el estudio realizado por Ricou (2024), incorporar una perspectiva de género en la planificación institucional contribuye a promover una igualdad efectiva y real en el ámbito laboral.

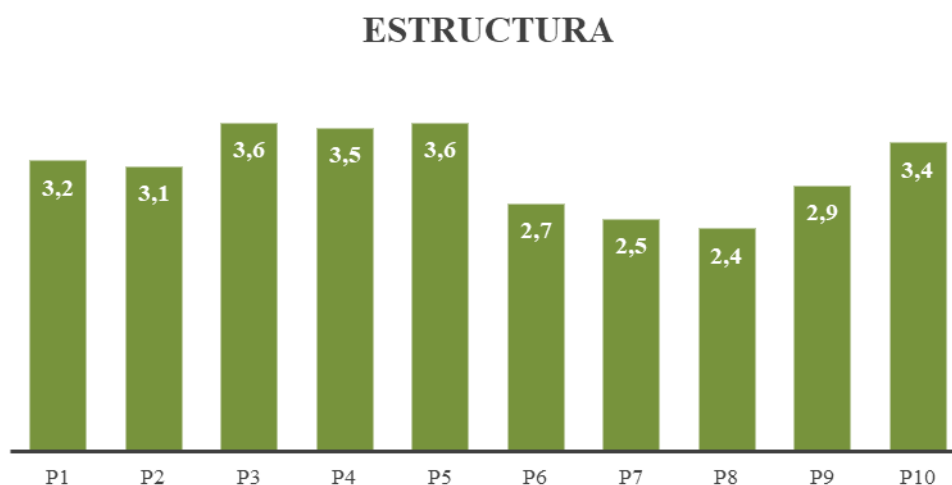
3.2. Resultados por dimensión

3.2.1. Estructura

Tabla 5.

Preguntas de la dimensión Estructura

Pregunta
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9. En esta organización a veces no se tiene en claro a quién reportar.
10. Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Figura 4.*Resultados de la dimensión Estructura*

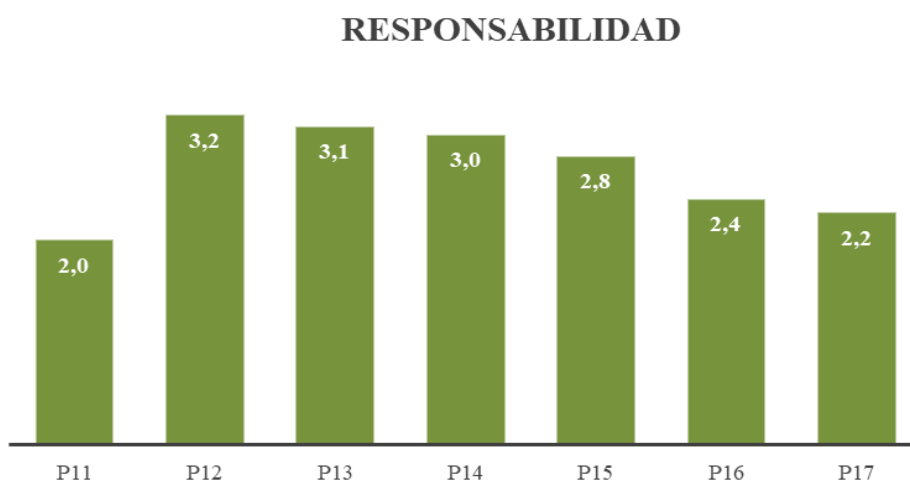
El promedio obtenido para esta dimensión fue de 3,1, mismo que implica un resultado Bueno. En la figura 4 se puede observar que las preguntas que alcanzaron mayor puntaje fueron la # 3: “En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones” y la 5: “Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización” con un promedio de 3,6 (Excelente), lo que implica que en la Cooperativa hay una visión clara de la estructura jerárquica y liderazgo; mientras que, la pregunta con menor puntuación, con una media de 2,4 (Regular) es la # 8: “Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación”; a su vez en la pregunta # 7: “El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas” se obtuvo un promedio de 2,5 (Bueno).

3.2.2. Responsabilidad

Tabla 6.

Preguntas de la dimensión Responsabilidad

Pregunta
11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
12. A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer; del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.
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.

Figura 5.*Resultados de la dimensión Responsabilidad*

En la categoría Responsabilidad, se obtuvo una media de 2,6 catalogándose como "Bueno". En la figura 5 se puede observar los resultados obtenidos, donde la pregunta con mayor puntuación fue la # 12: "A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos" con un promedio de 3,2 (Bueno). Por otra parte, las preguntas que sus resultados fueron clasificados como "Regular" son la # 11: "Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces", la # 16: "En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas" y la # 17: "En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades" con promedios de 2,0, 2,4 y 2,2 respectivamente, lo cual refleja que los trabajadores no perciben mucha confianza hacia la toma de decisiones individuales, así también existe una percepción de baja responsabilidad y poca aceptación de los errores cometidos.

3.2.3. Recompensa

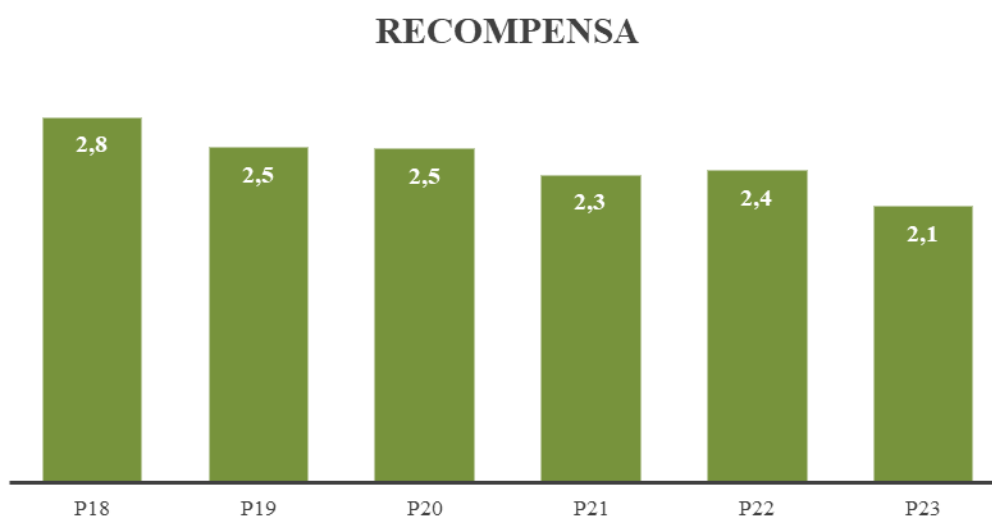
Tabla 7.

Preguntas de la dimensión Recompensa

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

Figura 6.

Resultados de la dimensión Recompensa



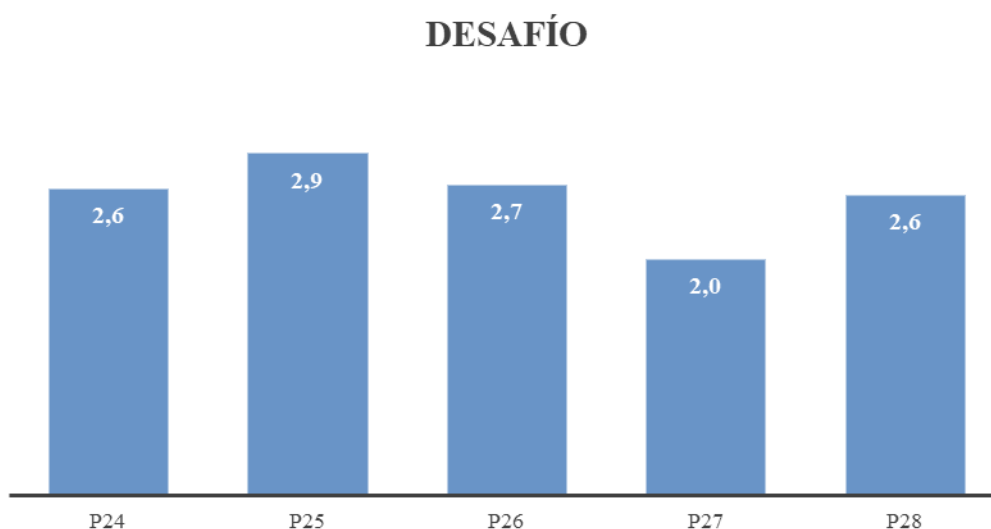
En la tabla 7 se puede visualizar las preguntas correspondientes a la dimensión Recompensa; el promedio obtenido en la dimensión fue de 2,4 (Regular). La pregunta con mayor puntuación fue la # 18: “En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda” con un promedio de 2.8 (Bueno), como se observa en la figura 6, mientras que las preguntas con menor puntaje fueron la # 21: “En esta organización hay mucha crítica”, la # 22: “En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo” y la # 23: “Cuando cometo un error me sancionan” con promedios de 2,3, 2,4 y 2,1 respectivamente, lo que implica que los trabajadores no sienten que la recompensas vayan acorde a su trabajo, además perciben que son duramente criticados por su desempeño en el mismo.

3.2.4. Desafío

Tabla 8.

Preguntas de la dimensión Desafío

Pregunta
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.

Figura 7.*Resultados de la dimensión Desafío*

Respecto a la dimensión Desafío, en la tabla 8 se puede visualizar las preguntas de esta; el promedio global de la dimensión fue de 2,6 (Bueno), destacando que en la mayoría de las afirmaciones se obtuvo un resultado clasificado como “Bueno”, como se puede visualizar en la figura 7. La pregunta con mayor puntuación fue la # 25: “Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos” con un promedio de 2,9. Por el contrario, la pregunta con menor promedio, 2,0 (Regular), fue la # 27: “La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.” evidenciando la percepción de los trabajadores sobre las decisiones aplicadas.

3.2.5. Relaciones

Tabla 9.

Preguntas de la dimensión Relaciones

Pregunta
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.

Figura 8.

Resultados de la dimensión Relaciones



El promedio global de la dimensión Relaciones fue de 2,9 (Bueno); en la tabla 9 se detalla las preguntas de la dimensión, siendo la pregunta # 33: “Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables” la de mayor puntuación alcanzando un promedio de 3,2 (Bueno), como se muestra en la figura 8, lo cual demuestra que existen buenas relaciones a

nivel jerárquico. Por otra parte, las preguntas # 31: “Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.” y # 32: “Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí” tienen el menor promedio, siendo este de 2,5 y 2,6 respectivamente, lo cual se considera un resultado “Bueno”, sin embargo, el puntaje no es tan alto, lo que podría evidenciar que existe una dificultad para relacionarse entre los trabajadores más allá del ámbito laboral.

3.2.6. Estándares

Tabla 10.

Preguntas de la dimensión Estándares

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

Figura 9.*Resultados de la dimensión Estándares*

En la tabla 10 se observa las preguntas correspondientes a la dimensión Estándares; en esta dimensión se obtuvo una calificación considerada como “Bueno”, dado que el promedio fue de 3,3. En la figura 9 se muestran los resultados obtenidos; la pregunta con mayor puntuación fue la # 39: “Me siento orgulloso de mi desempeño” con un promedio de 3,7 (Excelente), reflejando que en una gran mayoría los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo realizado. A su vez en las afirmaciones: # 34: “En esta organización se exige un rendimiento alto” y # 35: “La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar”, sus resultados fueron clasificados como “Bueno” al obtener un promedio de 3,4, mientras que la afirmación # 38: “Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño” corresponde a la de menor promedio, mismo que fue de 2,8 (Bueno).

3.2.7. Cooperación

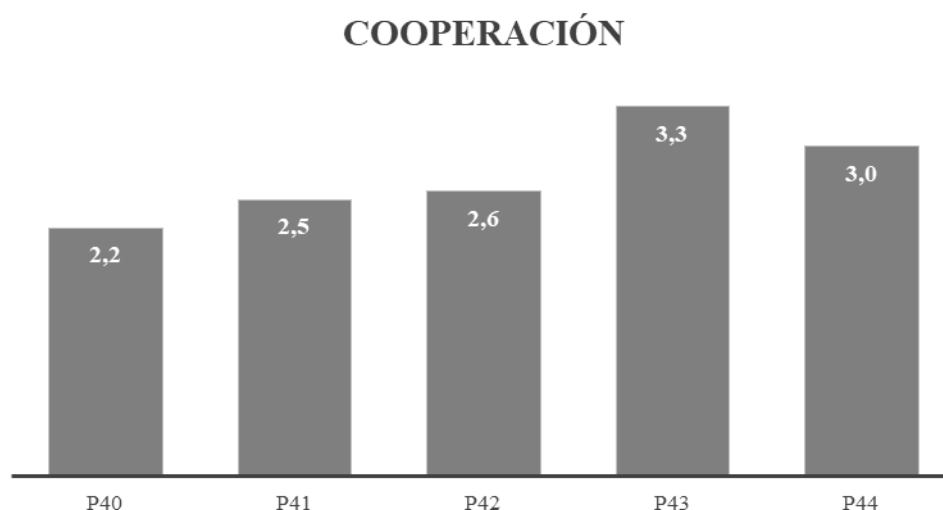
Tabla 11.

Preguntas de la dimensión Cooperación

Pregunta
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 compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).

Figura 10.

Resultados de la dimensión Cooperación



La dimensión Cooperación, cuyas afirmaciones se pueden observar en la tabla 11, en promedio obtuvo una calificación de 2,7 (Bueno). La pregunta con mayor calificación fue la # 43: “Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil” con un promedio de 3.3 (Bueno), como se muestra en la figura 10, reflejando el sentido de compañerismo

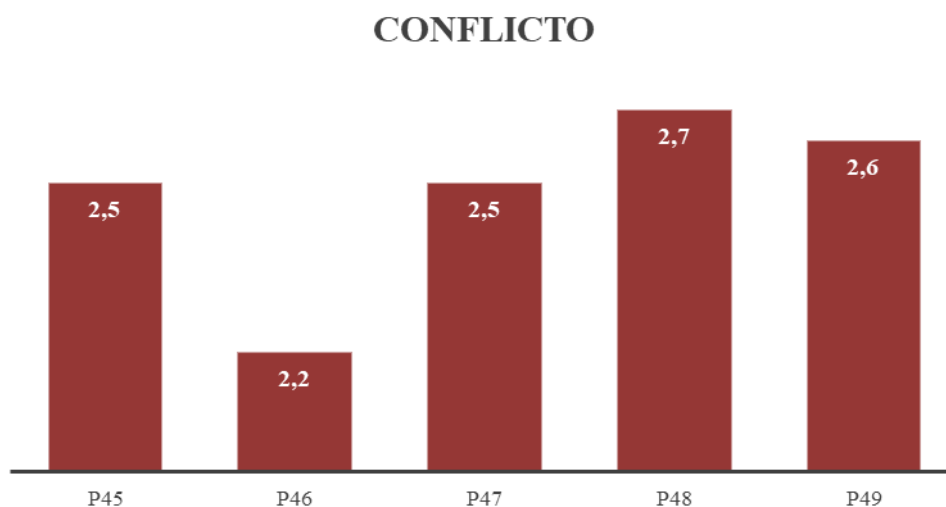
existente. A su vez la afirmación # 44: “La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)” obtuvo un promedio de 3,0 (Bueno). Caso contrario, los resultados de las preguntas # 40: “Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores” y # 42: “Las personas dentro de esta organización confían una en la otra” son calificadas como “Regulares” con un promedio de 2,2 y 2,4 respectivamente.

3.2.8. Conflicto

Tabla 12.

Preguntas de la dimensión Conflicto

Pregunta
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46. La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
47. La 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.

Figura 11.*Resultados de la dimensión Conflicto*

Respecto a la categoría de Conflicto, el promedio global obtenido fue de 2,5, clasificado como “Bueno”. Así también, en la mayoría de sus afirmaciones, los resultados se han categorizado como “Bueno”, aunque los promedios son bajos, como se visualiza en la figura 11. Se destaca las afirmaciones # 48: “Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes” y # 49: “Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible” con un promedio de 2,7 y 2,6 respectivamente. En la primera se destaca que los trabajadores sienten la confianza para emitir sus propios juicios de valor, mientras que en la segunda, se demuestra que en la cooperativa las decisiones son tomadas de manera metódica. En tanto que la pregunta # 46: “La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable” fue catalogada como “Regular” al tener un promedio de 2,2.

3.2.9. Identidad

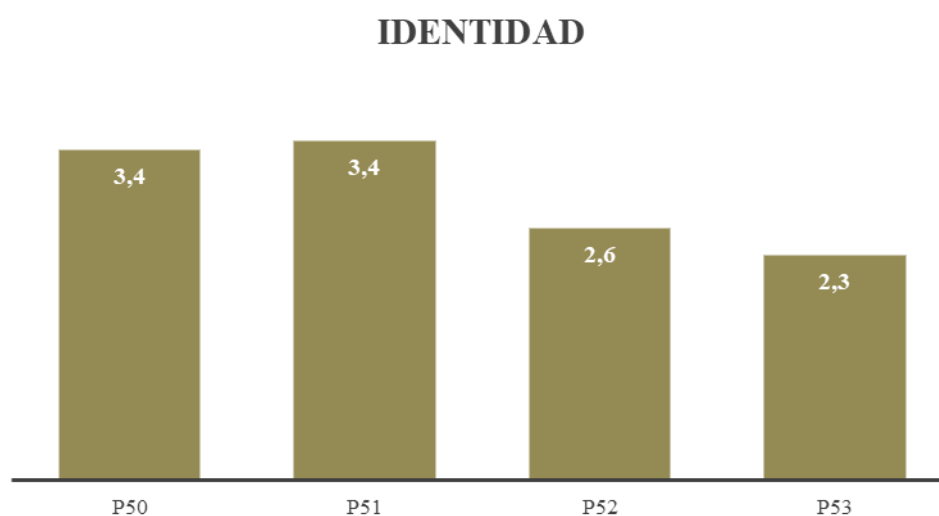
Tabla 13.

Preguntas de la dimensión Identidad

Pregunta
50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.
51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52. Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.
53. En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses.

Figura 12.

Resultados de la dimensión Identidad



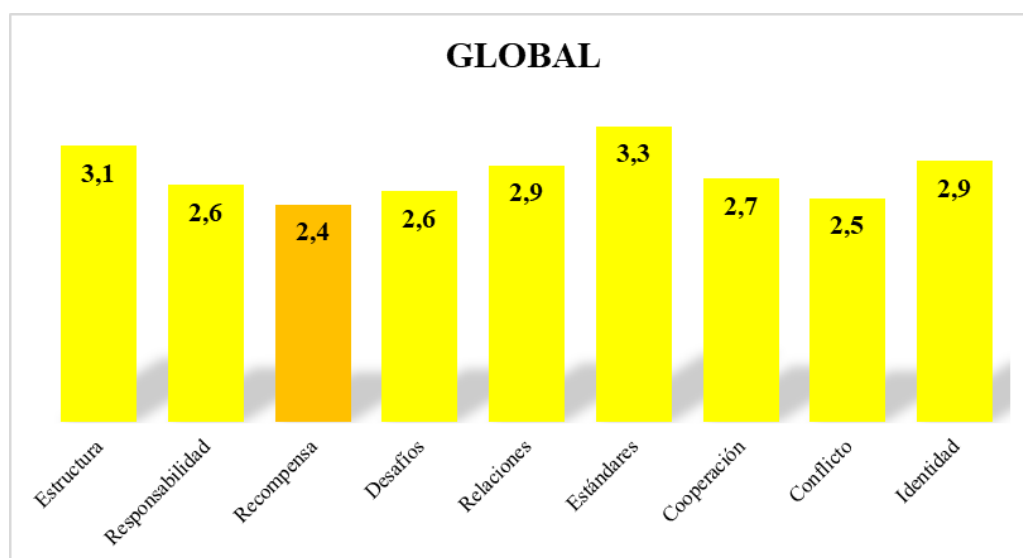
En la dimensión Identidad, el promedio global fue de 2,9 (Bueno). Así también, la mayoría de las afirmaciones evaluadas en esta categoría, han sido clasificadas dentro de la categoría “Bueno”, como se observa en la figura 12; las preguntas con mayor puntaje fueron la # 50: “La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización” y # 51: “Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.”, lo que demuestra que el personal se identifica con la cooperativa y se siente bien de pertenecer a la misma. Sin embargo, en la pregunta #

53: “En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses” se obtuvo un promedio de 2,3 (Regular), reflejando una visión individualista por parte de los trabajadores.

3.3. Resultados globales

Figura 13.

Resultados globales



En la figura 13 se visualizan los resultados de todas las dimensiones; a nivel global se obtuvo un promedio de 2,8 (Bueno), sin embargo, se debe destacar que la dimensión con menor puntaje es la de “Recompensa”, por lo que para esta dimensión es necesario diseñar un plan de mejora. Respecto a las demás dimensiones, estas obtuvieron un promedio mayor o igual a 2,5, para las cuales se debe diseñar un plan de reforzamiento; también se debe destacar que ninguna de las categorías fue clasificada como Excelente o Malo.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE ACCIÓN

A partir de los resultados presentados en el capítulo anterior, en este segmento se presenta el plan de acción diseñado para la cooperativa; se debe mencionar que este se planteó en dos partes, primero el plan de reforzamiento que tiene como objetivo mantener y elevar las características favorables de la institución; este se diseñó para aquellas dimensiones cuyo promedio fue mayor o igual a 2,5 (Bueno o Excelente), que, en este caso correspondió a 8 de las 9 dimensiones presentadas, como se observa en la tabla 14. Por otra parte, en la tabla 15 se presenta el plan de Mejora para la dimensión “Recompensa”.

4.1. Plan de Reforzamiento

Tabla 14.

Plan de Reforzamiento

<i>Dimensión</i>	<i>Concepto</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Actividad</i>	<i>Plazo de Ejecución</i>	<i>Responsables</i>	<i>Medio de Verificación</i>
Estructura	Determinar cómo los colaboradores perciben la estructura formal de la cooperativa, así como las reglas, políticas y procedimientos que rigen en la misma	Fortalecer la estructura organizacional mediante una mejor planificación del trabajo y reducción de trámites innecesarios, mejorando la productividad y fomentado la innovación	Revisar el Plan Operativo Anual (POA) de cada departamento, estableciendo mejoras necesarias	Anual	Jefes Departamentales Directores Nacionales	1. Informe de cumplimiento de POA
			Actualizar las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos de los puestos de trabajo, alineados a la estrategia de cooperativa.	Cuando se requiera	Departamento de Talento Humano Jefes Departamentales Gerencia de la cooperativa	1. Indicadores de rendimiento 2. Informe de Talento Humano 3. Diagnóstico de Clima Laboral
			Crear un buzón digital donde los colaboradores puedan presentar sus ideas de mejora (pueden ser dirigidas a distintos departamentos) y asegurar la	Mensual	Departamento de Talento Humano Jefes Departamentales	1. Registro de ideas recibidas y evaluadas 2. Resoluciones o retroalimentación

 evaluación de las ideas

dada a los

colaboradores

<i>Dimensión</i>	<i>Concepto</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Actividad</i>	<i>Plazo de Ejecución</i>	<i>Responsables</i>	<i>Medio de Verificación</i>
Responsabilidad	Nivel de libertad que sienten los trabajadores para la toma de decisiones y la confianza que les brinda la cooperativa para ejecutar dichas decisiones	Fomentar una cultura de responsabilidad y toma de decisiones, que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la cooperativa	Definir y comunicar a los colaboradores que decisiones pueden tomar sin una segunda verificación, según su rol	Cuando se requiera	Departamento de Talento Humano	1. Evaluación de desempeño
			Realizar capacitaciones sobre la cultura de responsabilidad, confianza y toma de decisiones	Trimestral	Jefes Departamentales Departamento de Talento Humano	
Desafío	Capacidad de la cooperativa para enfrentar retos y su disposición para plantearse nuevos desafíos, es decir, hace énfasis en la innovación y la toma de	Promover la innovación y toma de decisiones que impulsen el crecimiento de la cooperativa	Desarrollar talleres en donde se exponga, según el departamento, ideas innovadoras que fomenten el crecimiento de la cooperativa	Semestral	Departamento de Talento Humano Jefes Departamentales	1. Número de pilotos ejecutados 2. Informe sobre los talleres llevados a cabo

	decisiones riesgosas.		Definir recompensas monetarias o no monetarias a las mejores ideas	Semestral	Departamento de Talento Humano	1. Indicadores de rendimiento
Relaciones	Determina cómo es el entorno en la cooperativa, haciendo énfasis en la prevalencia de la amistad y confraternidad	Fomentar un buen ambiente laboral, donde prevalezcan los valores del compañerismo y amistad	Realizar actividades lúdicas de integración Realizar un programa de inducción para los nuevos trabajadores, en donde se le presente a todas las áreas	Semestral Cuando se requiera	Departamento de Talento Humano Departamento de Talento Humano	1. Diagnóstico de Clima Laboral
<i>Dimensión</i>	<i>Concepto</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Actividad</i>	<i>Plazo de Ejecución</i>	<i>Responsables</i>	<i>Medio de Verificación</i>
Estándares	Determinar el nivel de desempeño de los trabajadores, respecto a los niveles de exigencia y rendimiento planteados por la cooperativa	Fortalecer la cultura de rendimiento, donde la cooperación está alineada con los objetivos de la cooperativa, manteniendo relaciones positivas sin sacrificar la exigencia ni el cumplimiento	Definir metas individuales y grupales en cada departamento	Mensual	Jefes Departamentales	1. Informe de cumplimiento de metas

Cooperación	Capacidad de ayuda reciproca entre líderes y colaboradores, haciendo énfasis en la ayuda mutua para la resolución de problemas.	Fortalecer la confianza y la colaboración entre líderes y colaboradores, promoviendo una cultura donde el error se gestione como oportunidad de aprendizaje	Establecer reuniones formales para la revisión de cumplimiento de metas por cada departamento	Mensual	Jefes Departamentales	1. Informe de reunión
Conflicto	Percepción del personal sobre la apertura de parte de los líderes para que los trabajadores puedan dar su opinión, así esta sea divergente, es decir, hace énfasis en la resolución de conflictos.	Fomentar la resolución de conflictos entre líderes y trabajadores	Generar un protocolo formal para la resolución de conflictos	Cuando se requiera	Departamento de Talento Humano Jefes Departamentales	1. Diagnóstico de Clima Laboral
Identidad	Sentimiento de pertenencia a la cooperativa, con énfasis a que los trabajadores se sientan parte de la institución e integrados a la misma	Fortalecer el sentimiento de pertenencia de los colaboradores	Realizar reuniones departamentales donde se analiza el aporte individual al progreso colectivo. Realizar una presentación sobre los principales logros que se ha alcanzado en toda la institución, desde el punto de vista de	Mensual Mensual	Jefes Departamentales Departamento de Talento Humano	1.Encuesta de desempeño 1. Diagnóstico de Clima Laboral

negocio, así como en resultados

internos y difundir el material

4.2. Plan de Mejora

Tabla 15.

Plan de Mejora

<i>Dimensión</i>	<i>Concepto</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Actividad</i>	<i>Plazo de Ejecución</i>	<i>Responsables</i>	<i>Medio de Verificación</i>
Recompensa	Percepción de los trabajadores sobre las recompensas recibidas, enfatizando en si consideran que las recompensas son justas frente al trabajo realizado.	Mejorar el sistema de recompensa y promoción del personal	Revisión y mejora de las recompensas monetarias y no monetarias	Anual	Departamento de Talento Humano	1. Diagnóstico de Clima Laboral
			Revisión de procesos de promoción de personal	Anual	Departamento de Talento Humano	

DISCUSIÓN

Al analizar los resultados globales de la encuesta aplicada, se concluye que los colaboradores perciben un buen ambiente laboral en la cooperativa, lo que favorece su desempeño, motivación y satisfacción. El promedio general fue de 2,8, clasificado como “Bueno”, evidenciando un clima laboral positivo, aunque con oportunidades de mejora en dimensiones específicas.

Estos resultados son consistentes con lo planteado en la literatura revisada, donde se evidencia que organizaciones del sector financiero y de la Economía Popular y Solidaria tienden a presentar climas laborales favorables, aunque no óptimos, como lo señalan (Amorós & Calle, 2015; Bazurto et al., 2024).

Si bien la dimensión Recompensa obtuvo una calificación de 2,4 (Regular), coincidiendo con Bazurto et al. (2024) y Amorós & Calle (2015), quienes también identificaron esta dimensión como una de las principales debilidades, el resto de las dimensiones presentan resultados favorables. Esta similitud sugiere que las limitaciones en los sistemas de reconocimiento e incentivos constituyen una problemática recurrente en este tipo de organizaciones.

Por otra parte, se observa claridad en la estructura organizacional, autonomía en el trabajo, disposición para asumir desafíos y relaciones interpersonales adecuadas, lo cual guarda relación con lo expuesto por Kaur (2012), quien destaca que factores como el apoyo organizacional, la claridad estructural y el enfoque en el desarrollo contribuyen a una percepción positiva del clima laboral. Asimismo, los colaboradores muestran sentido de pertenencia y satisfacción con su desempeño, lo que refuerza la existencia de una base organizacional favorable.

No obstante, se identifican aspectos a fortalecer, como la confianza en la toma de decisiones individuales, la gestión de conflictos y los mecanismos de reconocimiento, lo cual

coincide parcialmente con Bazurto et al. (2024), quienes también señalan estas dimensiones como áreas susceptibles de mejora en cooperativas del sector. Estos resultados podrían estar asociados a prácticas organizacionales tradicionales que limitan la autonomía y la comunicación abierta.

En conjunto, estos hallazgos evidencian que, aunque el clima laboral es favorable, es necesario implementar acciones de mejora que permitan consolidar un entorno organizacional más eficiente, participativo y motivador, en concordancia con las recomendaciones planteadas en estudios previos.

CONCLUSIONES

La medición del clima laboral es fundamental para cualquier organización, ya que permite conocer de manera objetiva cómo los colaboradores perciben su entorno de trabajo y detectar áreas que requieren mejora para fortalecer la gestión organizacional.

Evaluar periódicamente el clima laboral contribuye a optimizar la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, promoviendo un ambiente favorable que favorece tanto el desempeño individual como el logro de los objetivos institucionales.

El presente estudio mostró que los trabajadores tienen una percepción de un buen clima laboral dentro de la cooperativa, puesto que se obtuvo una calificación general de 2,8, clasificado como Bueno. Sin embargo, se debe destacar que una de las dimensiones evaluadas (Recompensa), obtuvo una calificación en el nivel regular. Esto sugiere que, si bien el ambiente general es favorable, existen aspectos vinculados al reconocimiento, retroalimentación y oportunidades de desarrollo que necesitan más atención.

Con dicho fin, en el Capítulo IV se establece un plan de mejora para la dimensión de Recompensa, complementado con un plan de reforzamiento para las demás dimensiones evaluadas. Estas propuestas buscan proporcionar a la cooperativa una guía estructurada que permita establecer, priorizar y ejecutar acciones destinadas a fortalecer los sistemas de recompensa, reconocimiento interno y desarrollo profesional. De esta manera se busca consolidar el entorno laboral, que a su vez se refleje en la consolidación y crecimiento de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la cooperativa implemente y de continuidad al plan de mejora sugerido para la dimensión de Recompensa, garantizando que las propuestas se implementen de manera gradual y sistemática. Dicho plan permitirá el fortalecimiento de los mecanismos y promoción dentro de la institución, influyendo directamente en la percepción y motivación de los colaboradores. Adicional, es pertinente considerar los planes de reforzamiento, que permitirán consolidar los aspectos positivos ya existentes y evitarán el retroceso en la percepción institucional.

Asimismo, se sugiere que la cooperativa realice mediciones periódicas del clima laboral, preferiblemente de forma anual, para verificar que las acciones implementadas generen los resultados esperados y permitir ajustar las estrategias cuando sea necesario. Esta práctica constituye una recomendación general, ya que evaluar regularmente el clima laboral favorece la identificación temprana de problemas, la mejora continua y el bienestar del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J., & Ronquillo, S. (2020). CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DISTRITO LATACUNGA DURANTE EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2019 - FEBRERO 2020". *U.T.C.*
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2025). An analysis of perceived organizational support and organizational climate on the supportive leadership–employee wellbeing linkage in the Lebanese academic sector. *Business and Management Review*, 15(6).
- Alfonso, L. E. . (2017). *Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral*. Editorial Académica Española.
- Amorós, E., & Calle, E. (2015). Propuesta de mejora del clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer, para los trabajadores del Banco de Crédito- Agencia Pedro Ruiz - Chiclayo. *Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*(2), 5-73.
- Bazurto, M. J., Zambrano, C. T., & Sosa, E. N. (2024). Impacto del clima laboral en la satisfacción del cliente: caso de estudio Cooperativa Chone Limitada. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11(2), 177-188.
- Bowen, S. & Blackmon, K. (2020). *Internal communication and employee well-being in organizational climate*. Journal of Workplace Mental Health.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (Cuarta ed.). McGraw-Hill .
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Chinga, P. (2022). ANALISIS DEL CLIMA LABORAL BASADO EN EL MODELO ESCALA DE OPINIONES CL-SPC Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA INVERAGROCORP DE PORTOVIEJO AÑO 2021. *Universidad Estatal del Sur de Manabí*.

- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Pearson.
- Díaz López, E., Bañuelos Arcos, J., Poblano Ojinaga, E., Reyes Valenzuela, R., & Alanís, J. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES S.A. *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria 2020, Journal CIM*, 8(1).
- Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*. Caracas, Venezuela : Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Kalhor, R., Khosravizadeh, O., Moosavi, S., Heidari, M., & Habibi, H. (2018). Role of Organizational Climate in Job Involvement: A Way to Develop the Organizational Commitment of Nursing Staff. *Journal of Evidence-Based Integrative Medicine*, 23, 1-5.
- Kaur, S. (2012). A Study of Organisational Climate in Banking Sector. *MMU JOURNAL OF MANAGEMENT PRACTICES*, 6.2 & 7.1, 126-133. Obtenido de <https://mmujmp.mmumullana.org/july-2012-dec-%202013.pdf#page=56>
- Laeliya, A. N., & Chariri, A. (2025). Perceived Organizational Support: A Determining Factor of Auditor Performance? *JURNAL AKUNTANSI KONTEMPORER (JAKO)*, 17(2), 156-172.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Marín, M. (2003). *Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Muchinsky, P. M. (2017). Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4).
- Mullins, L. J., & McLean, J. (2019). *Organisational behaviour in the workplace (12th ed.)*. Pearson.

- Ortiz Mora, F. (2023). Análisis de la relación clima laboral–productividad en Ecuador: revisión sistemática de la literatura desde la perspectiva del talento humano. *Polo del Conocimiento*.
- Permarupan, S. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18, 399.
- Pusdá, S. (2024). Clima y satisfacción laboral en docentes y administrativos de una Unidad Educativa Particular de la ciudad de Quito-Ecuador, 2024. *Universidad Central del Ecuador*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ricou Casal, M. (2024). OIT. Visibilizar la diferencia biológica hombre-mujer: clave para una real y efectiva salud laboral. *Revista De Estudios Jurídico, Laborales Y De Seguridad Social (REJLSS)*(8), 192–209.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional (18.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 19–38.
- Sanduvete-Chaves, S., Lozano-Lozano, J., Chacón-Moscoso, S., & Holgado-Tello, F. (2018). Development of a Work Climate Scale in Emergency Health Services. *Front Psychol*, 9(10).
- Taşova, M., Pehlivanoğlu, M. Ç., & Civelek, M. E. (2023). *The role of perceived organizational support and work engagement on the relationship between leader-member exchange and job satisfaction*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 153–169.

ANEXOS

Anexo 1:

Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

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

18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay mucha crítica.				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre 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.				
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 jefatura 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 no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53	En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses.				