



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CREACIÓN Y APLICACIÓN DE UN PROYECTO DE MEJORA  
DE CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRACION EN LA COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

AUTOR: DANIELA FERNANDA VALVERDE PUCHA

DIRECTORA: MST. MONICA RODAS TOBAR

CUENCA, ECUADOR

2012

## **DEDICATORIA**

Este proyecto y todo lo que soy se lo dedico a mi familia, mis padres, quiénes con su ejemplo de lucha constante, su apoyo incondicional, sus esfuerzos y enseñanzas han formado en mí los ideales para culminar una etapa más.

A mis hermanos por ser un pilar fundamental en mi vida, por compartir tanto.

A mi esposo; por el amor y el apoyo de siempre para llevar a cabo la realización de este proyecto.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas, por guiarme siempre en el camino correcto y x sus bendiciones derramadas sobre mi familia permitiéndoles estar junto a mí para compartir la felicidad de ascender un escalón más.

A Hernán Rodas y Fernando Pulgarín por la oportunidad brindada y la apertura para desarrollar mi tesis en la Coop. Jardín Azuayo y poder conocer más sobre la institución.

A mi tutora Moni Rodas por sus enseñanzas a lo largo de mi carrera universitaria y por su paciencia para que este proyecto se vuelva realidad.

A todos quienes de una u otra manera estuvieron involucrados en todo este proceso,  
Gracias!

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se basa en un estudio de clima organizacional realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (COAC JA) dentro del área de administración, la misma que está compuesta por 4 sub áreas que son Operaciones, Contabilidad, Seguridad y Servicios Administrativo; el método de investigación que se utilizó para analizar la situación actual fue encuestas, entrevistas y grupos focales.

Con este estudio se determinó que la situación actual en cuanto a clima dentro de la COAC JA es favorable, sin embargo se identificó la necesidad de reforzar la motivación de sus empleados y reforzar los medios de comunicación.

## ABSTRACT

The present research study is based on a study of the organizational environment of *Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (COAC JA)* Cooperative, performed in the Management area. The study consists of 4 subareas, which are: Operations, Accounting, Security, and Management Services. The research methods that were employed to analyze the company's current situation were surveys, interviews and focus groups.

This study determined that the current environmental situation in *COAC JA* is favorable. However, we identified the need to reinforce the employees' motivation as well as the means of communication.



Translated by,  
Diana Lee Rodas

## **INDICE DE CONTENIDOS**

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v

### **CAPITULO I**

#### **1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDÍN AZUAYO**

1.1 Introducción .....	1
1.2 Reseña histórica.....	1
1.2.1 En busca de la cooperativa confiable con crecimiento sostenido.....	2
1.2.2 Institución para el fortalecimiento regional.....	3
1.2.3 Estrategias y acciones dentro del enfoque de economía solidaria.....	3
1.3 Misión.....	5
1.4 Visión.....	6
1.5 Organigrama y estructura.....	6
1.6 Concepto de clima organizacional.....	9
1.7 factores que intervienen.....	13
1.8 consecuencias e implicaciones.....	16
1.9 conclusión.....	17

### **CAPITULO II**

#### **2. DIAGNOSTICO RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA**

2.1 Introducción.....	18
2.2 Diagnóstico.....	18
2.2.1 Encuesta de clima laboral.....	19
2.3 Resultados.....	27
2.4 Propuesta de mejora.....	39
2.5 Conclusión.....	42

### **CAPITULO III**

#### **3. SOCIABILIZACION E IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA**

3.1 Introducción.....	43
-----------------------	----

3.2 Sociabilización.....	43
3.2.1 ítems de las 11 dimensiones generales.....	44
3.3 Implementación de la herramienta.....	83
3.4 Conclusión.....	85
CONCLUSIONES GENERALES.....	86
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	88
ANEXOS.....	90

## CAPITULO 1

### 1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDÍN AZUAYO

#### 1.1 Introducción

El presente capítulo comprende de datos históricos acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y los cambios a los cuales se ha enfrentado con cada gobierno que ha pasado por el Ecuador

#### 1.2 Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nació en Paute, en el mes de Febrero del año 1996; en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute luego de los daños causados por el desastre de la Josefina en el año de 1993; fueron ciento veinte pauteños quienes decidieron constituir la cooperativa “Jardín Azuayo” con un aporte inicial de ciento setenta millones de sucres (\$170`000.000 SUCRES) entregados por el CECCA (Centro de Educación y Capacitación al Campesinado del Azuay) para su capitalización y apoyo para pago de haberes del gerente y un ayudante. La reconstrucción fue tomada como una oportunidad para plantear un nuevo estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar sus formas de producir, que transforme el ahorro local y extra local en créditos que dinamicen las condiciones de vida del socio (a) y su entorno.<sup>1</sup>

Después de iniciada esta labor, el 27 de Mayo del mismo año el ministerio de Bienestar Social aprobó los estatutos y el 01 de Junio de 1996, abrió las puertas para atender al público en una pequeña tienda arrendada en el local del convento parroquial del cantón Paute.

---

<sup>1</sup> [http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=28](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=28), mayo 11/2012, 15:45 Actas de las reuniones de la comisión de Administración de la Cooperativa “Jardín Azuayo”

Los primeros créditos entregados tuvieron topes y fueron con los siguientes valores:

- 500.000 (sucres) —————> Educación
- 2`000.000 (sucres) —————> Capacitación y consumo
- 3`000.000 (sucres) —————> Programas Agrícolas
- 5`000.000 (sucres) —————> Actividades Agropecuarias

Transcurridos diez meses de trabajo, la cooperativa rebasó los límites de Paute, en marzo de 1997, la Comisión de Administración, aprobó el funcionamiento de un puesto de atención en Pucará y aceptó veinte y cuatro millones de sucres (\$24`000.000 SUCRES) entregados por la fundación SENDAS para créditos a las familias pobres de Sigsig lugares en los que luego funcionaron las primeras oficinas.

### **1.2.1 En busca de la cooperativa confiable con crecimiento sostenido**

En el año de 1999 llegó el entonces elegido presidente Jamil Mahuad, quién decretó la devaluación del sucre y luego el feriado bancario para “camuflar los problemas de liquidez del banco del Progreso y otras entidades financieras” (Báez). Con este panorama, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” definió el primer plan estratégico.

Las políticas de Mahuad significaron para la población del país un perjuicio de OCHO MIL SEISCIENTOS MILLONES DE DÓLARES (\$8.600`000.000 DÓLARES AMERICANOS) pobreza generalizada, migración al exterior de TRES MILLONES de compatriotas y la entrega de la base de manta a las tropas norteamericanas. Un año después, el 21 de enero del 2000, Mahuad fue derrocado por pobladores indignados e indígenas visibles en la vida pública luego de los levantamientos de 1990 y 1994.

Para la cooperativa, el feriado bancario significó el congelamiento de dos mil millones de sucres provenientes de convenios con instituciones. La complejidad de los problemas obligaron a tomar medidas tales como: las reservas de capitalización, que los socios ahorran en cada crédito, debieron pasar de 1% a 3% con lo cual, en abril del 1999 la institución alcanzó su autonomía financiera.

Para entonces, superados los rumores sobre la quiebra de “Jardín Azuayo” una vez abiertos todos los archivos al público, la cooperativa contó con 2562 socios, una

cartera de 4.394.899.040 y captaciones por 3.933.082.826 sucres, convertidos en 175.795 y 157.323 dólares respectivamente.

Durante el 2001 el crecimiento y la expansión de la influencia de “Jardín Azuayo” se incrementaron: En enero la oficina de Cuenca firmó convenios con ELECAUSTRO y organizaciones campesinas de Molleturo, en marzo comenzó a funcionar la oficina de Oña, en junio la de Azogues y en octubre la de Sucúa, el incremento de socios y oficinas demandó educación.

El Consejo de Administración destinó a este fin un fondo de 1 dólar por año y socio y el 5% de las utilidades, iniciándose el proceso de educar en forma cooperativa. En el mes de junio del mismo año el presidente de la oficina de Cañar informó el distanciamiento existente entre empleados y directivos. Los representantes de Paute creyeron haber perdido la calidad de oficina matriz, en Azogues fueron detectados grupos antagónicos, situaciones que muchas veces se originaron en inadecuadas formas de comunicación, por lo que, las asambleas de socios de cada oficina debieron convertirse en espacios de comunicación.

El año concluyó con la apertura de la oficina en Limón en septiembre, completándose 12 oficinas en funcionamiento en las cuales constaban inscritos 24.411 socios, una cartera de 9.502.335 y captaciones por 7.743.141 dólares<sup>2</sup>

### **1.2.2 Institución para el fortalecimiento regional**

En el 2003 fueron incorporadas tres oficinas nuevas:

- Febrero: Ofc. en Méndez
- Julio: Ofc. en Macas
- Diciembre: Ofc. en La Troncal

Se creó el departamento de auditoría interna, se realizaron las primeras reuniones de directivos para delinear el plan de educación e iniciaron los trabajos para el Plan Estratégico 2003 – 2008.

Las condiciones adversas reconocidas en el plan estratégico 2003 - 2008 llevaron a destacar el papel regional de la cooperativa; apoyar la reconstrucción de una región

---

<sup>2</sup> Actas de las reuniones del Consejo de Administración de la Cooperativa “Jardín Azuayo”.  
Actas de las Asambleas Generales de la cooperativa “Jardín Azuayo”

constituida por lasos culturales, sociales e históricos que las políticas gubernamentales pretendían destruir, una región en la que la cooperativa debía ser una institución “confiable, segura, solvente y sostenible, reconocida por su servicio al desarrollo y al trabajo basado en la solidaridad”, para lo debía disponer de fondos suficientes, contar con socios, directivos y empleados comprometidos con los procesos sociales, la infraestructura necesaria y programas de capacitación y formación continuas.

La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo formuló el plan de capacitación de socios y empleados, la Comisión de Administración aprobó la zonificación de la cooperativa; también, firmó un convenio con el CECCA para la ejecución de un diploma, con aval de la Universidad Politécnica Salesiana destinado a capacitar socios y directivos en desarrollo local y cooperativismo, mientras inauguraba locales propios para las oficinas de Paute y Gualaceo, recibía el reconocimiento de la revista “Microempresa América” como la cooperativa más eficiente de América Latina y aceptaba la oferta de USOLMON y las cajas Cataluña para realizar un balance social. Las medidas propiciaron crecimiento, en enero del 2006 se abrió la oficina en El Tambo, en marzo en Chordeleg y en julio en Palmas e inauguraron locales propios en Pucará y Sigsig. El 8 de diciembre del 2006 la cooperativa “Jardín Azuayo” pasó al control de la Súper Intendencia de Bancos y Seguros.<sup>3</sup>

### **1.2.3 Estrategias y acciones dentro del enfoque de economía solidaria**

La nueva etapa nació signada por la crisis del capitalismo mundial y las transformaciones nacionales derivadas de la aplicación de la Constitución del 2008, contexto en el cual la cooperativa se propuso ser, hasta el 2013, una sociedad de personas con cultura cooperativa que busca el buen vivir de las comunidades y la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, contando con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional.

---

<sup>3</sup> Plan Estratégico de la Cooperativa Jardín Azuayo 1999-2002  
Plan de desarrollo estratégico 2003-2008

Llegado el 2010, el número de socios se había elevado a 181.238, la cartera estaba en 160.042.228 y las captaciones en 152.989.750 dólares. En 14 años de vida institucional, la cooperativa planificó, ejecutó y evaluó dos planes estratégicos, completó 30 puestos de atención con el incremento de las oficinas de Yanuncay abierta en enero del 2009 y Totoracocha en febrero, mes en el que comenzó a funcionar la ventanilla de Zhina, incrementando sus patrimonio con locales propios en Limón inaugurado en mayo y en Cañar en noviembre; en el mes de julio del año 2011 por invitación de la WOCCU, la cooperativa “Jardín Azuayo” expuso su experiencia de trabajo en la convención mundial de cooperativas desarrollada en Italia.

Actualmente “Jardín Azuayo” cuenta con más de 200 000 socios de 5 provincias de la región austral, un capital de más de 220 millones de dólares y la experiencia acumulada en 15 años de vida, otorgó más de 184 millones de dólares repartidos en créditos, ejecutó convenios y trabajos conjuntos con 15 854 organizaciones asociadas, graduó a 200 alumnos del Diploma y 500 directivos en economía solidaria y cooperativismo, capacita a nuevos directivos y tiene el convencimiento de que llegó el momento del trabajo solidario, del apoyo mutuo.

El 21 de Abril del presente año se reinauguró la oficina en Cuenca con nuevo local ubicado en la calle Benigno Malo entre S. Bolívar y G. Colombia, y cuenta actualmente con 60 empleados.<sup>4</sup>

### **1.3 Misión**

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se direcciona a fomentar el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de la institución una escuela de Cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollar productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones.

---

<sup>4</sup> Plan de desarrollo estratégico 2003-2008

Plan Estratégico 2009-2013

## **1.4 Visión**

Jardín Azuayo es una sociedad de personas con cultura que busca el buen vivir para la institución, para las comunidades y para la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional; con este fin pretende desarrollar actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad integrando pueblos y culturas.<sup>5</sup>

## **1.5 Organigrama y Estructura**

El organigrama que ha sido creado para “Jardín Azuayo” ha sido circular, esto explica la estructura básica (filosofía) de una cooperativa de ahorro y crédito típica. Se organiza y grafica así para asegurar la mejor representación de los socios en una organización, como centro de la misma, que da servicios financieros sin fines de lucro.

---

<sup>5</sup>[http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=2](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=2)



**Fuente:** [http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=28](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=28), abril 14/2012, 14:27

Hasta finales del año 2010 la COAC JA mantenía un tipo de organigrama circular, que para su cultura resultaba como una estructura funcional, en la cual aseguran la unidad de mando se rompe.<sup>6</sup>

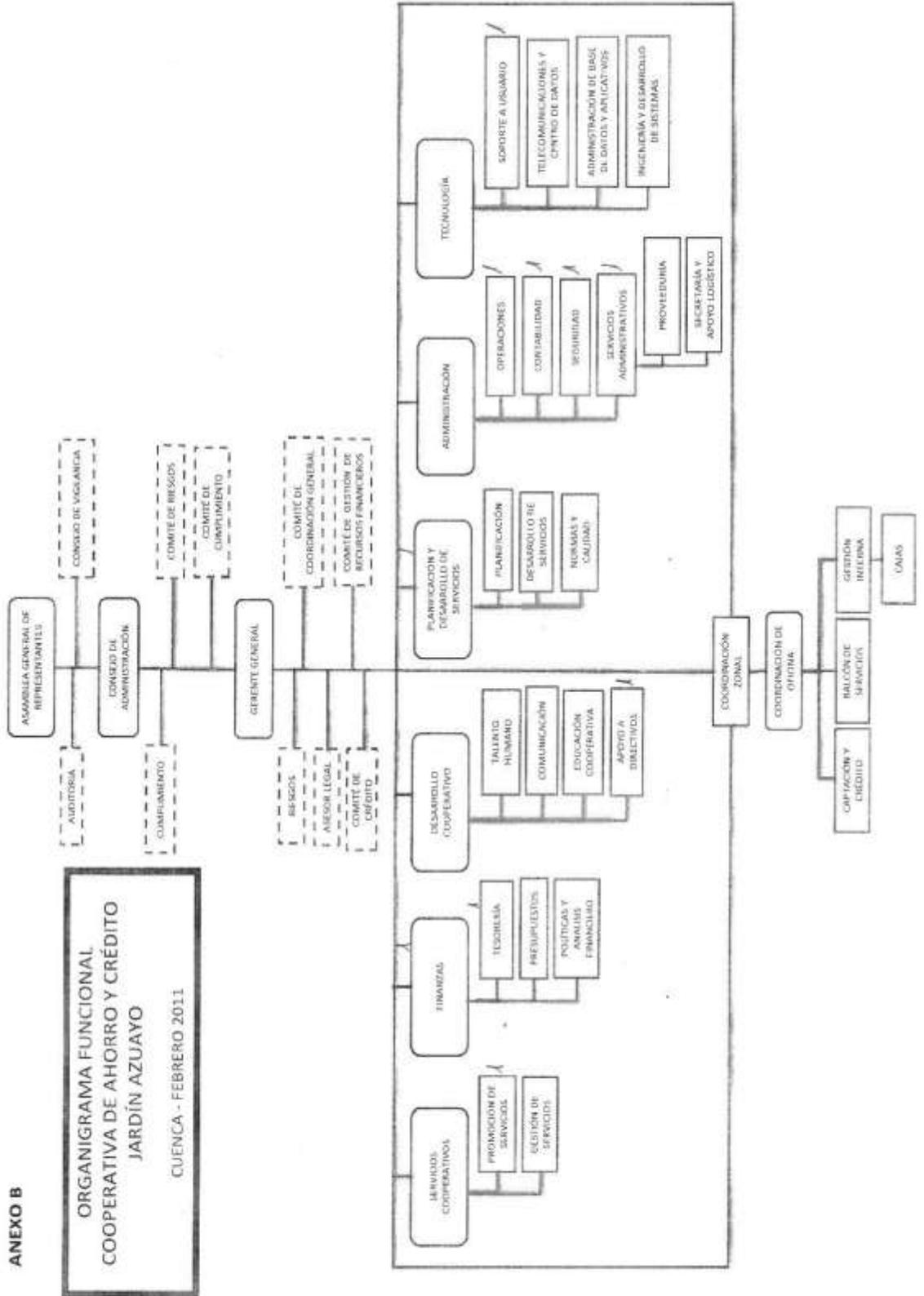
Para inicios del año 2011 cambian su organigrama y lo definen de la siguiente manera:

<sup>6</sup> Pulgarín, Fernando; Dpto. Talento Humano Coac Jardín Azuayo  
[http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=28](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=28),  
 abril 14/2012, 14:27  
[http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=2](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=2),  
 abril 14/2012, 14:27

**ANEXO B**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
JARDÍN AZUAYO**

CUENCA - FEBRERO 2011



## 1.6 Concepto de Clima Laboral

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc. Está determinado por las motivaciones, conductas, características, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.<sup>7</sup>

Depende de la organización para la cual el individuo trabaja, el buen desempeño en todas las funciones a él encomendadas, mantener motivado al empleado es de vital importancia para generar un clima organizacional óptimo.

Se puede decir que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa como pueden ser: la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, etc. Por lo tanto todo aquello por lo que está formada la empresa es un icono para la creación del clima organizacional.

Para Alexis Goncalves el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las conductas y en las actitudes de los miembros como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.<sup>8</sup>

El clima organizacional es un elemento muy importante en las empresas ya que busca constantemente el mejoramiento en sus procesos productivos, busca también crear pertenencia de los empleados hacia la organización, pero esto se mantendrá siempre y cuando el trabajador sea reconocido por su labor que realiza, cabe mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, ya que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, logrando así un aumento de clientes.

---

<sup>7</sup>[http://books.google.com.ec/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&pg=PA14&dq=clima+organizacional+concepto&hl=es&sa=X&ei=aX66T4LwLofq8wSHkrXtBA&ved=0CEQQ6AEwAw#v=onepage&q=clima%20organizacional%20concepto&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA14&dq=clima+organizacional+concepto&hl=es&sa=X&ei=aX66T4LwLofq8wSHkrXtBA&ved=0CEQQ6AEwAw#v=onepage&q=clima%20organizacional%20concepto&f=false)

<sup>8</sup> Goncalves, Alexis: Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) 2000.

Según García y Bedoya (1997) para basarse en un estudio de clima organizacional se puede proponer 3 estrategias que debe existir dentro de una organización para un buen estudio de clima:<sup>9</sup>

1. Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores
2. Hacer entrevistas directas a los trabajadores
3. La más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

La encuesta a aplicarse será basada en el cuestionario de Litwin y Stringer<sup>10</sup> con el fin de identificar las percepciones subjetivas de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizan Litwin y Stringer son:

- Estructura organizacional del trabajo
- Responsabilidad
- Recompensa
- riesgo, apoyo y calidez
- conflicto e identidad – lealtad.

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolbet al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiarla relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

La motivación también es un gran factor que ayuda a mantener un clima organizacional en buenas condiciones, se puede decir que lo que determina la satisfacción y motivación en el trabajo es el grado en que éste cubre las distintas

---

<sup>9</sup> <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2250/225014900004.pdf>

<sup>10</sup> López, Jordi. Planificar la formación con calidad

necesidades del ser humano; un importante número de personas motivadas por la organización hacia el logro común y personal aportarán mayores consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, útiles y mantener nuestra autoestima.

Se puede fundamentar la motivación en el entorno laboral mediante la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow, la cual explica que conforme se satisface las necesidades más básicas (parte inferior), el ser humano desarrolla necesidades más elevadas (parte superior), al momento en el que una persona llega totalmente a la autorrealización, será capaz de enfrentar problemas en virtud de sus soluciones con una percepción diferente de los fines y significados, siendo capaz de otorgar resultados eficaces en cuanto a su vida personal como al trabajo. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador en este caso dependerá de la organización y de las oportunidades y ambiente que esta brinde para que la persona pueda desempeñarse.<sup>11</sup>

#### **Grafico1.**

#### **PIRAMIDE DE MASLOW**



**Fuente:** <http://scholar.google.com/chiavenato><sup>12</sup>

<sup>11</sup> Maslow, A. Motivación y Personalidad

<sup>12</sup> <http://scholar.google.com/chiavenato>

Otra de las teorías en la cual se fundamentará este estudio es la teoría bifactorial de Herzberg en la cual se establece necesidades de higiene se refieren a las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, mientras que las necesidades de motivación aluden al contenido de trabajo y al tipo de tarea que se lleva a cabo; cuando la organización satisface las primeras necesidades el trabajador estaría en un estado neutro, es decir, no está satisfecho ni lo contrario, se llegará a la satisfacción solamente cuando la organización cubra las necesidades de motivación.<sup>13</sup>

**Grafico 2.**

### TEORIA BIFACTORIAL DE HERZBERG

FACTORES HIGIENICOS	FACTORES MOTIVADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas y Procedimientos</li> <li>• Salario y Sueldos</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Relación con el jefe inmediato</li> <li>• Condiciones físicas</li> <li>• Tiempo libre</li> <li>• Seguridad en el empleo</li> <li>• Relación con los compañeros</li> <li>• Relación con los subordinados</li> <li>• Políticas de la compañía</li> <li>• Vida privada</li> <li>• Estatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Gusto por el trabajo</li> <li>• Trabajo en sí mismo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Promociones y ascensos</li> <li>• Desarrollo personal, crecimiento</li> </ul>

**Fuente:** Robins, Comportamiento Organizacional

<sup>13</sup> Acosta, José María: Marketing Personal

## COMPARACION DE LOS MODELOS DE MOTIVACION DE MASLOW Y HERZBERG

**Grafico 3.**



**Fuente:** [ciclog.blogspot.com](http://ciclog.blogspot.com)

Mediante la comparación se observa que los factores higiénicos de Herzberg están relacionados con los primeros 3 eslabones de la pirámide, por lo cual si estos no son satisfechos no se podrá llegar a ser un individuo autorrealizado o cumplir los factores motivacionales de Herzberg.

### 1.7 Factores que Intervienen

El tema de clima organizacional ha sido investigado durante varios años de ahí que se han identificado plenamente los factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral.

- Liderazgo. Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y

por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable.

Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes y aptitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. En la actualidad los líderes deben ser parte de toda la empresa y no solamente dirigir desde un escritorio, deben ser capaces de permitir a los empleados ser parte de la creación de nuevos proyectos

- Relaciones interpersonales. El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

Las relaciones que se fomenten dentro de una organización dependerán también del grado de comunicación y de la cultura organizacional.

- Implicación. Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

Como se mencionó anteriormente para que exista un alto grado de implicación del empleado hacia su organización, dependerá del grado de motivación que la empresa brinde, como y cada que tiempo se reconoce a los empleados por sus labores bien desarrolladas.

- Organización. Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

Se podría decir que es aquí cuando entra la parte de la cultura organizacional, porque aparte de procedimientos, políticas, manuales, etc. están también los valores y normas que inculque la organización a sus empleados, para que cuando vaya creciendo la empresa el propietario se sienta en la plena confianza de poder delegar actividades.

- Reconocimiento. Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda, pero hay un error, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.
- Incentivos. Según la revista científica *emprendepymes* las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Puede ser que un incentivo económico refuerce una actitud positiva por parte del empleado, pero no es un refuerzo a largo plazo y nuevamente la empresa tendrá que incrementar en el sueldo de cada uno por lo que no resulta beneficioso para la organización, pero si pudiera ser que se incrementará el sueldo tal vez una vez por año y como mencioné anteriormente reforzar la actitud positiva del empleado con diversas formas de reconocimiento.

- Igualdad. Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo.

Hay que buscar otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Tratar de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sano para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe como motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo.<sup>14</sup>

## **1.8 Consecuencias e Implicaciones**

Aplicar un estudio de clima organizacional dentro de cualquier empresa, significa un reto muy importante, tanto para los empleados como sus jefes; el proceso puede ser muy beneficioso a nivel estratégico para las organizaciones ya que de esto dependerá su futuro. Un estudio de clima nos da a conocer necesidades de capacitación, desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional de los colaboradores, las sugerencias sobre el manejo de horarios de trabajo, del desarrollo de los procesos productivos y de comunicación inter e intra equipos, es una oportunidad clave en la que las personas aportan a la solución de problemas o retos de la organización involucrando sus propios intereses en ello. Los procesos de gestión de clima nos llevan también a generar prácticas cada vez más sanas en la organización, tales como afinar mecanismos de alineamiento y gestión del desempeño, generar y mantener canales de comunicación eficiente y transparente, ajustar los procesos a las necesidades de los clientes internos y externos.

Las consecuencias de aplicar estudios de clima organizacional nos pueden ayudar a determinar síndromes de Burnout o manifestaciones psicosomáticas\*

Hay que ser consciente de las implicaciones para las organizaciones al gestionar clima organizacional, se debe fortalecer el compromiso de sus empleados y crear ambientes en los cuales se sientan a gusto; que de manera comprometida den lo mejor de sí para enfrentar los retos del día a día, puede ser un proceso que lleve tiempo y que en muchos casos sea necesario replantear prácticas tradicionales.

---

<sup>14</sup> <http://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-i.html>

\*<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/727/72716120.pdf>

Dentro de las implicaciones al gestionar clima organizacional puede estar también el dar respuestas oportunas a expectativas creadas; es decir al momento de aplicar encuestas o entrevistas sobre las principales falencias que están afectando a la empresa o al lugar de trabajo, las personas se crean expectativas subjetivas de cambios o mejoras, por lo cual el/la encargado/a de gestionar el estudio debe ser lo suficientemente responsable para brindar respuestas oportunas y en el tiempo debido, esto conlleva también brindar una retroalimentación adecuada y dar a conocer lo que es posible o no dentro de la organización. Se puede decir que el proceso de estudio de clima toma mayor sentido para sus participantes al momento en que la información recogida puede ser utilizada como punto de partida para acercar los intereses de las personas con los de la organización.

**1.9 Conclusión:** Los ejecutivos de toda institución deberían tener la mentalidad que invertir en un estudio de clima no representa un gasto para la empresa, sino todo lo contrario; representará inversión ya que este ayudará a detectar debilidades y fortalezas, de esta manera se podrá trabajar sobre aquellas áreas críticas para que mejore tanto el ambiente como el clima organizacional, por ende mantener un personal motivado y satisfecho que ayude a una mayor productividad.

Un estudio de clima implica contar con personas de apoyo en las diferentes áreas que se aplica ya que esto permitirá hacer efectivas las convocatorias para participar en el desarrollo del proceso.

## CAPITULO 2

### 2. DIAGNOSTICO, RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA

#### 2.1 Introducción

En el presente capítulo se presenta la encuesta aplicada al personal del área de administración de la Cooperativa J.A y los resultados obtenidos de la misma, y se planteará junto con los superiores una propuesta de mejora para las falencias obtenidas.

#### 2.2 Diagnóstico

La iniciativa de mantener una medición de clima dentro de la empresa u organización puede representar una escucha organizacional, es decir los trabajadores pueden dar sus opiniones mediante este medio y así la información no llegaría alterada por intermediarios.<sup>15</sup> La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo decidió aplicar un estudio de clima en una de las áreas menos atendida que es el Área de administración la misma que está dividida en 4 sub áreas que son: “Operaciones, Contabilidad, Seguridad y Servicios Administrativos” todas estas con un total de 25 personas; de ellas una muestra de 20 ya que por motivos personales y laborales no se pudo aplicar al grupo en general. Según la versión dada por los coordinadores de estas áreas la única aplicación que han tenido en cuanto a RRHH fue una evaluación de desempeño de 360° aplicada solamente a una sub área, que fue la de contabilidad es por esto que aceptaron que el estudio de clima organizacional sea aplicado a toda el área de administración.

Las encuestas fueron preparadas con 3 semanas de anterioridad a la aplicación, la base fue el cuestionario de Litwin y Stringer; a los ítems establecidos en el cuestionario, fueron agregados otros que han sido de interés para la organización en la cual se realizará el estudio, el cuestionario tiene 6 rangos que van desde “siempre” hasta “nunca o casi nunca”. A continuación se presenta el formato del cuestionario aplicado en la cooperativa Jardín Azuayo:

---

<sup>15</sup> Gadow, Fabiana. La Gestión del talento en tiempos de cambio, Ediciones Granica, Buenos Aires-Argentina 2010

### 2.2.1 ENCUESTA CLIMA LABORAL

Reciba un cordial saludo, el propósito de esta encuesta es analizar el clima organizacional existente en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO en la oficina de Cuenca; se pretende que tanto la organización como sus colaboradores se beneficien con sus opiniones, aportes y sugerencias.

Aportar con planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

#### INSTRUCCIONES GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- ❖ Se agradece su opinión **objetiva y sincera**, con el fin de poder actuar en los resultados obtenidos y solucionar lo que sea necesario.
- ❖ El siguiente cuestionario es **anónimo**, no es necesario incluir su nombre, a menos que así lo desee.
- ❖ **El anonimato está garantizado.** Por favor sea sincero en su opinión ya que no existen respuestas “**buenas**” o “**malas**”
- ❖ La información obtenida del siguiente cuestionario será totalmente **confidencial**.
- ❖ Responda marcando con una **X** en la casilla correspondiente a cada pregunta.  
**En caso de querer corregir** una respuesta, rellene totalmente la casilla marcada por equivocación y marque una nueva casilla con la correspondiente **X**.

- ❖ Al final del cuestionario encontrará un espacio en blanco para que usted aporte cualquier comentario complementario sobre los temas tratados u otros que considere de interés.
- ❖ No existe tiempo definido para contestar el cuestionario.
- ❖ Si durante el desarrollo del cuestionario existe alguna consulta, por favor no dude en contactar al facilitador.
- ❖ Rogamos que aporten su mejor criterio a fin de poder trabajar de manera más efectiva en las áreas de oportunidad.
- ❖ Cuando finalice la encuesta, por favor revise una vez mas el haber completado todas las preguntas

**GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN!!**

**Fecha de Aplicación:**

.....

**Tiempo laborando en la COAC JA .....**

<b>DE LA EMPRESA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
Le gusta trabajar dentro de la COAC JA						
Se siente satisfecho con su trayectoria dentro de la COAC JA						
De haber sabido como eran las cosas en la cooperativa hubiese entrado en ella						
Conoce bien que aporta usted con su trabajo a la empresa?						
Si pudiera dejar la COAC JA por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?						
Se siente motivado trabajando en la Cooperativa						
Recomendaría a otras personas trabajar en la Cooperativa						
Piensa que en la Coop. existe equidad (ausencia de favoritismo)						
Piensa que existe la suficiente cooperación entre los diferentes departamentos y áreas de la Cooperativa						

<b>CONDICIONES AMBIENTALES EN EL PUESTO DE TRABAJO Y ERGONOMÍA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
Se siente cómodo en su puesto de trabajo						
Es adecuada la iluminación en su puesto de trabajo						
Es soportable el nivel de ruido						
La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo						
El aseo que se mantiene en las oficinas es adecuado						
Funciona a velocidad adecuada su ordenador						
Tiene suficiente espacio en su puesto de trabajo						
Su puesto de trabajo es suficientemente cómodo						
Tiene algún filtro de protección en su pantalla del ordenador						
Cree Ud. que su silla es cómoda						
su pantalla esta a la altura adecuada para Ud.						
La impresora esta demasiado lejos de Ud. y le obliga a levantarse continuamente para ir a recoger lo que imprime						

<b>CREATIVIDAD E INICIATIVA</b>						
	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
Mantiene suficiente capacidad e iniciativa en su trabajo						
Considera Ud. que tiene la autonomía suficiente en su trabajo						
Considera Ud. que sus ideas son consideradas por sus superiores						
Piensa que su trabajo es lo suficientemente variado						
Considera Ud. que se siente realizado en su trabajo						
Siente que posee las competencias requeridas para desempeñar su trabajo con éxito						
Cree que posee la suficiente capacidad como para que sus ideas y experiencia sean valoradas y tomadas como enseñanza para los demás						
Le atrae más el trabajo que realizan otros compañeros						

<b>COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>						
	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
Cree Ud. que la relación con sus compañeros es buena						
Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa						
Si tuviera que dejar la empresa, sentiría por sus compañeros						
Considera que sus compañeros, son además sus amigos						
Existe muchos cambios de puesto entre sus compañeros en la empresa						
Recibe muestras de reconocimiento por parte de sus compañeros cuando realiza una buena labor						
Existe compañerismo y trabajo en equipo						
Piensa que existe pugna entre sus compañeros, para mejorar, a costa de ese compañerismo						

<b>JEFES Y SUPERIORES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
Siente que sus jefes y la Organización están utilizando todo su potencial						
Cuando se equivoca, su jefe lo apoya para solucionar los posibles errores						
Siente que su jefe lo escucha cada vez que necesita su ayuda o apoyo						
Para Ud. es fácil llegar a sus jefes y/o superiores						
Es tratado/a respetuosamente por su jefe inmediato						
Piensa que su jefe cumple lo que dice						
Sus jefes demuestran comportamientos sencillos y nada prepotentes						
Piensa que su jefe inmediato escucha y se comunica adecuadamente						

<b>PUESTO DE TRABAJO Y MOTIVACION</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
Se considera Ud. valorado por el puesto de trabajo que ocupa						
Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y valorado por su jefe						
Las personas que laboran en su área están dispuestas en todo momento a dar más de lo esperado en caso de ser necesario						
Se siente satisfecho trabajando en el puesto que ocupa actualmente						
El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que posee						
En su departamento existe sentido de equipo y compañerismo						
Cree que posee las herramientas necesarias para desarrollar satisfactoriamente su trabajo						
Piensa que en su área se respetan las políticas de la Cooperativa						
El trabajo dentro de su área está bien planificado						
Existe adecuado control de las tareas a desarrollarse						

<b>REMUNERACION</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
Objetivamente hablando, considera que su retribución salarial es justa en relación con el trabajo que realiza y la situación actual del mercado laboral						
Su sueldo es cancelado a tiempo						
Es Ud. reconocido cuando realiza horas extras						
Ha considerado cambiarse de trabajo, debido a la remuneración que recibe						
Existe descuentos de su remuneración con los cuales Ud. no esta de acuerdo						
Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más						
Considera que por la experiencia que posee o por su titulación académica podría ganar mas en otra empresa						
Piensa que la remuneración no lo es todo, y que existen otros factores en la Coop. que le compensan						

<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
Siente que su Organización le reconoce por su desempeño						
Siente que la Organización esta utilizando todo su potencial						
Recibe muestras de reconocimiento por parte de sus compañeros cuando realiza una buena labor						
Su jefe inmediato reconoce de manera adecuada el trabajo que realiza						
Piensa que su experiencia y sus ideas son valoradas						
Cree que sus superiores tienen confianza suficiente para encargar la realización de un nuevo proyecto a sus colaboradores						
Dentro de su área de trabajo piensa que sus opiniones son tomadas en cuenta						
Cuán a menudo los jefes compensan y reconocen su trabajo						

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
El nivel de comunicación que existe en la empresa es el adecuado						
Mantiene buena relación interpersonal con el resto de sus compañeros						
Las convocatorias para participar de diferentes tipos de eventos es la adecuada						
Las carteleras son publicadas de manera que se entienda la información						
Llega a tiempo la información vía intranet						
Conoce y entiende los valores organizacionales						
Dentro de su área o departamento los compañeros comunican a los superiores cualquier situación que pueda complicar su bienestar o el de la Cooperativa						
Ud. o sus compañeros comunican a los superiores cualquier situación que pueda complicar su bienestar o el de la Cooperativa.						
Le brindan una adecuada retroalimentación por su desempeño						
Dispone de la suficiente información para realizar bien su trabajo						

<b>DESARROLLO DE CARRERA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
Cree Ud. que su jefe adopta iniciativas para que su desempeño profesional mejore continuamente						
Siente que tiene oportunidades de crecimiento y aprendizaje profesional dentro de la Cooperativa						
Esta conforme con las actividades y funciones que realiza en su puesto de trabajo						
se siente realizado con el trabajo que ha realizado en el tiempo que labora en la Cooperativa						
Piensa que las personas que trabajan en la cooperativa tienen apoyo constante para capacitaciones						
Las capacitaciones brindadas son útiles para su desarrollo profesional						
Recibe el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo						
Conoce los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles						

<b>SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS VECES</b>	<b>LA MITAD DE LAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA O CASI NUNCA</b>
Cuando se producen conflictos interpersonales, quienes están involucrados lo resuelven y la relación mejora						
Cree Ud. que está en la capacidad de resolver conflictos concernientes a su área de trabajo						
Participa Ud. de manera activa en la resolución de problemas sobre los que puede influir						
El personal que labora dentro de la Coop. reconoce y acepta sus errores y no procuran justificarlos sin causa						
Ante tratos injustos por parte de cualquiera, puede apelar y ser escuchado						
Piensa que en su área de trabajo existe una forma constructiva de tratar los errores que se cometen						
Todos los conflictos que existen son tratados de manera constructiva						

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Por favor asegúrese de haber contestado todas las preguntas

Por favor si Ud. desea explique a continuación cualquier tema o comentario

complementario sobre los temas tratados u otros que considere de interés.

### 2.3 Resultados

Después de aplicar la encuesta a la muestra de 20 trabajadores y tabulados los datos, se procede a exponer los resultados obtenidos:

En el gráfico general sobre la dimensión: DE LA EMPRESA se puede observar que del 100% de la muestra, el 82% demuestra estar “*SIEMPRE*” gustoso de trabajar en la Cooperativa Jardín Azuayo; sintiéndose satisfechos con su trayectoria dentro de la institución, de igual manera conocen el aporte que brindan con su trabajo y alegan sentirse motivados trabajando en la cooperativa, afirman recomendar a otras personas ingresadas a trabajar en este lugar ya que dicen ser una empresa con equidad en el trato a su personal y con cooperación suficiente entre departamentos y áreas.

Mientras que del 100% solamente el 49% opina que “*CASI SIEMPRE*” se sienten satisfechos de trabajar de trabajar en la Cooperativa.

Con un porcentaje más bajo pero no menos importante el 30% alega que “*MUCHAS VECES*” ha sentido que la cooperativa no motiva a sus trabajadores y que de saber cómo hubiesen sido las cosas no hubiesen entrado a trabajar en el lugar, en pocas ocasiones recomendarían a alguien para que entre a trabajar en este lugar y opinan que no siempre pueden notar lo que aportan con su trabajo.

“*LA MITAD DE LAS VECES*” el 12% ha sentido que su lugar de trabajo no reconoce completamente la labor que ellos realizan y que de ser posible se cambiarían de trabajo a igual sueldo y condiciones. Y con un porcentaje muy bajo el 5% de la muestra opina que “*A VECES*” O “*NUNCA/CASI NUNCA*” se sienten satisfechos del lugar en el cual trabajan, dicen no recomendar a alguien trabajar en la COAC JA porque no reconocen el trabajo que el personal desempeña.

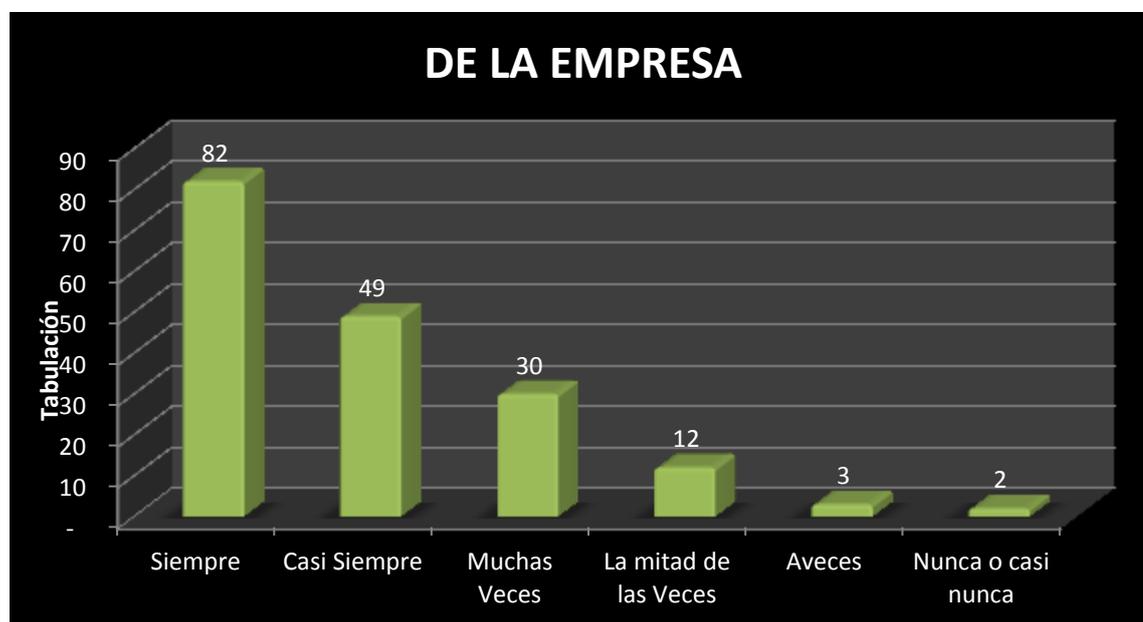
Se puede observar claramente que el mayor porcentaje se siente a gusto trabajando en la COAC JA, es un factor positivo para la organización el mismo que no necesita cambios, pero para lograr una satisfacción mayor del personal se debe intervenir e investigar que sucede con las 6 personas que opinan de manera diferente.

Se presenta a continuación el gráfico general de lo indicado anteriormente: correspondiente a la dimensión #1 DE LA EMPRESA:

DE LA EMPRESA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUCHAS VECES	LA MITAD DE LAS VECES	A VECES	NUNCA O CASI NUNCA
Le gusta trabajar dentro de la COAC JA						
Se siente satisfecho con su trayectoria dentro de la COAC JA						
De haber sabido como eran las cosas en la cooperativa hubiese entrado en ella						
Conoce bien que aporta usted con su trabajo a la empresa?						
Si pudiera dejar la COAC JA por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?						
Se siente motivado trabajando en la Cooperativa						
Recomendaría a otras personas trabajar en la Cooperativa						
Piensa que en la Coop. existe equidad (ausencia de favoritismo)						
Piensa que existe la suficiente cooperación entre los diferentes departamentos y áreas de la Cooperativa						

DIMENSIÓN GENERAL: “DE LA EMPRESA”

**Cuadro 1:** “Tabulación de la empresa”



**Fuente:** COACJA 20012

**Autor:** Daniela Valverde Pucha

EL siguiente gráfico general a presentar nos indica los porcentajes obtenidos en relación a la dimensión: **CONDICIONES AMBIENTALES EN EL PUESTO DE TRABAJO Y ERGONOMIA**; como se puede observar el 75% de las personas encuestadas opinan que “*SIEMPRE*” se sienten cómodos en su puesto de trabajo, ya que existe la iluminación adecuada, así mismo el nivel de ruido, la temperatura y el aseo del lugar son adecuados.

No con mucha diferencia existe un 73% del 100% que opinan “*CASI SIEMPRE*” sentirse a gusto en su lugar de trabajo, debido a que algunos de ellos no mantienen la suficiente comodidad y espacio en su puesto de trabajo y que su ordenador no siempre mantiene la velocidad adecuada.

El 25% afirma sentir “*MUCHAS VECES*” una temperatura no muy adecuada y apenas un 19% dice que “*LA MITAD DE LAS VECES*” se vuelve incomodo no tener una impresora cerca, lo cual los obliga a levantarse de su puesto de trabajo.

Y un 22% afirma que nunca se los ha entregado un filtro protector de pantalla lo cual afecta y cansa la vista.

**Cuadro 2:** “Condiciones ambientales en el puesto de trabajo y ergonomía”



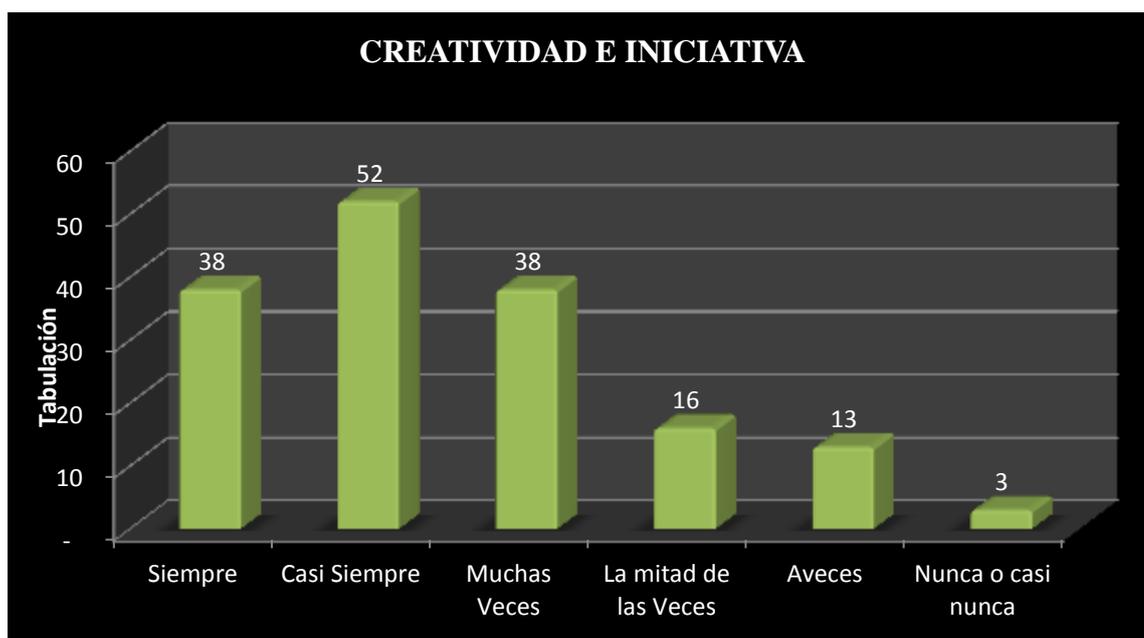
Fuente: COACJA 2012

Autor: Daniela Valverde Pucha

Se presenta a continuación el esquema general de la dimensión CREATIVIDAD E INICIATIVA, como se puede observar en esta gráfica, el 38% del 100% sostiene que “*SIEMPRE*” pueden mantener creatividad en su puesto de trabajo, y que poseen las competencias requeridas para desempeñar su trabajo con éxito; pero la mitad de los encuestados (52%) alegan sentirse realizados con su trabajo, mantener la suficiente autonomía en su puesto, dicen poder desarrollar sus labores con creatividad e iniciativa, ya que no mantiene un trabajo monótono sino todo lo contrario.

Apenas un 29% dicen poseer la suficiente capacidad como para que sus ideas y experiencia sean valoradas y tomadas como enseñanza para los demás, en ocasiones dicen sentirse atraídos por el trabajo que otros realizan y que “*AVECES*” sus ideas son consideradas por sus superiores.

**Cuadro 3:** “Creatividad e Iniciativa”



Fuente: COACJA 2012

Autor: Daniela Valverde Pucha

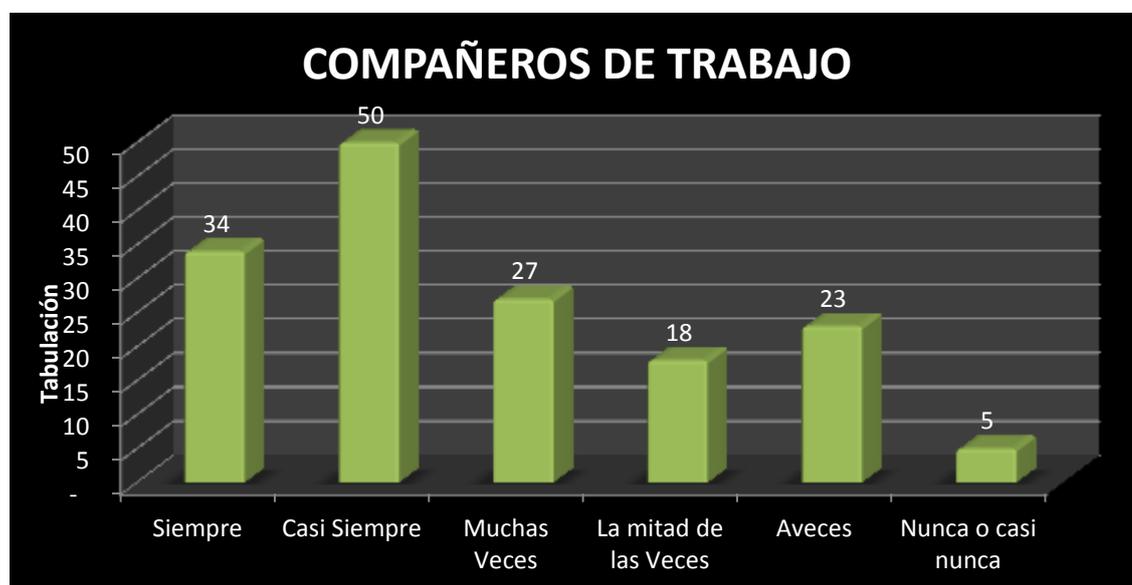
A continuación se presenta la escala grafica general correspondiente a la dimensión **COMPAÑEROS DE TRABAJO**, la misma que nos presenta un 34% que afirma “**SIEMPRE**” fueron apoyados por sus compañeros cuando ingresaron por primera vez a la organización, por lo cual sentirían demasiado por ellos si tuvieran que dejar la misma.

El 50% de los encuestados dicen “**CASI SIEMPRE**” mantener una buena relación son sus compañeros de trabajo, sin embargo hace falta algo más de compañerismo entre trabajadores, tal vez por esto se genere muchos cambios de puesto entre los empleados de la empresa.

Apenas un 27% dice que “**MUCHAS VECES**” sus compañeros son considerados también sus amigos, piensan que por esta razón reciben muestras de reconocimiento por parte de sus compañeros cuando se realiza una buena labor, pero que a su vez a costa de este compañerismo existe cierta pugna entre ellos para mejorar.

Apenas un 5% del 100% considera “**NUNCA O CASI NUNCA**” recibir muestras de reconocimiento por parte de sus compañeros de trabajo.

**Cuadro 4:** “Compañeros de trabajo”



Fuente: COACJA 20012

Autor: Daniela Valverde Pucha

JEFES Y SUPERIORES es la siguiente dimensión a evaluar, como nos presenta el gráfico observamos que un 49% del 100% reporta que “SIEMPRE” son tratados con respeto por su jefe inmediato, y que sus jefes demuestran comportamientos sencillos y nada prepotentes, por lo que se les facilita llegar hacia ellos.

Se presenta con un porcentaje más elevado el ítem “CASI SIEMPRE” (59%) en el cual los encuestados sienten que la organización utiliza todo su potencial y sus jefes los escuchan y los apoyan cuando se equivocan.

El 26% del 100% de los colaboradores encuestados, opinan que “MUCHAS VECES” sus jefes no cumplen lo que dicen y que no es fácil llegar a sus superiores para tratar sobre sus labores.

**Cuadro 5:** “Jefes y Superiores”



Fuente: COACJA 2012

Autor: Daniela Valverde Pucha

Se presenta a continuación la dimensión general PUESTO DE TRABAJO Y MOTIVACION, se puede apreciar que el 65% del 100% de encuestados opinan que “SIEMPRE” las personas están dispuestas en todo momento a dar más de lo esperado cuando sea necesario; se sienten también satisfechos de ocupar el puesto en el que están ubicados actualmente ya que se debe a la experiencia que poseen, aseguran que en su área existe compañerismo y se respeta las normativas y políticas de la cooperativa. En cuanto al 62% que se observa en la gráfica los encuestados afirman que “CASI SIEMPRE” se consideran valorados por el puesto de trabajo que ocupan y por sus jefes, casi siempre creen que poseen las herramientas necesarias para desarrollar satisfactoriamente su trabajo y que el trabajo dentro de su área está bien planificado. Un 38% opinan que “MUCHAS VECES” en su departamento se siente el compañerismo, poseen las herramientas necesarias para desarrollar a satisfacción su trabajo por ende este está bien planificado.

Apenas un 25% del 100% de encuestados consideran que solamente “A VECES” las personas del área están dispuestas a dar más de lo que se espera; y la mitad de las veces existe un adecuado control de tareas.

**Cuadro 6:** “Puesto de trabajo y motivación”



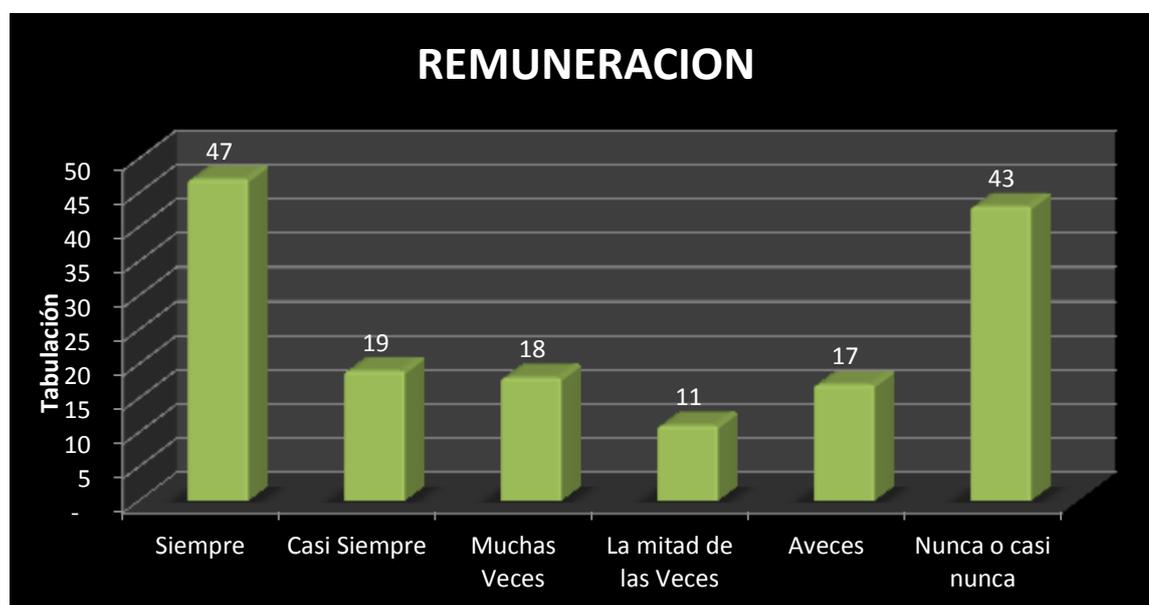
Fuente: COACJA 20012  
 Autor: Daniela Valverde Pucha

Se presenta a continuación la dimensión general REMUNERACION dentro de esta escala gráfica se muestra que un 47% esta “*SIEMPRE*” conforme con la remuneración que percibe, alegan que ésta es cancelada a tiempo y que si percibe incentivos extras dentro de su paga estos le motivan a dar más de si mismos.

Un 19% del 100% de encuestados consideran que “*CASI SIEMPRE*” objetivamente hablando su retribución salarial es justa en relación con el trabajo que realizan y con la situación actual del mercado laboral; mientras que un 18% “*MUCHAS VECES*” ha considerado que por la experiencia que poseen o por su titulación académica podría ganar más en otra empresa.

Existe un 43% de encuestados que opinan “*NUNCA O CASI NUNCA*” existen descuentos indebidos de su remuneración, dicen no ser reconocidos cuando realizan horas extras, pero que tampoco se cambiarían de trabajo.

**Cuadro 7:** “Remuneracion”



Fuente: COACJA 2012

Autor: Daniela Valverde Pucha

A continuación la dimensión general RECONOCIMIENTO en la cual solamente un 26% dice que “*SIEMPRE*” su jefe inmediato reconoce el trabajo que realiza, existe una disputa sobre este tema ya que el 39% que opina que estos casos solamente son “*A VECES*” no siempre su jefe ni sus compañeros les reconoce por el trabajo bien realizado.

Existe un 41% del 100% de encuestados que exponen que “*CASI SIEMPRE*” su organización les reconoce por su desempeño, y que ésta utiliza todo el potencial de sus trabajadores, expresan también que sus superiores mantienen la confianza suficiente como para encargar la realización de un nuevo proyecto a sus colaboradores.

Con porcentajes bajos como el 21% 16% y 12% dicen que “*NUNCA O CASI NUNCA*” la organización los reconoce por su desempeño, alegan que su experiencia no es valorada y que sus opiniones no son tomadas en cuenta, no muy a menudo lo jefes compensan y reconocen su trabajo.

**Cuadro 8:** “Reconocimiento”



Fuente: COAC JA 2012

Autor: Daniela Valverde Pucha

El gráfico de COMUNICACIÓN presentado a continuación detalla que la mitad de los encuestados (50%) señalan que “SIEMPRE” la información de las carteleras es publicada de manera que se entienda, además dentro de su área los involucrados informan a los superiores cualquier situación que pueda complicar el bienestar de la Cooperativa o el de ellos. Con un mayor porcentaje se presenta el 68% del 100% de encuestados quienes dicen que “CASI SIEMPRE” el nivel de comunicación dentro de la cooperativa es el adecuado, la relación interpersonal con el resto de compañeros es buena, no hay ningún inconveniente con la información que llega vía intranet porque llega a tiempo; además conocen los valores de la organización.

La “MITAD DE LAS VECES” las convocatorias que se realizan para participar de diferentes tipos de eventos no es la adecuada, de igual manera la retroalimentación que les brindan por su desempeño en ocasiones dicen no disponer de la suficiente información para realizar bien su trabajo.

**Cuadro 9:** “Comunicación”



Fuente: COAC JA 2012

Autor: Daniela Valverde Pucha

Después de revisar la dimensión general DESARROLLO DE CARRERA los encuestados (36%) opinan que “*SIEMPRE*” se han sentido realizados con el trabajo que han realizado en el tiempo que laboran en la cooperativa, ya que conocen de los programas de entrenamiento que se ofrecen y reciben el adecuado para el desarrollo de sus tareas; “*CASI SIEMPRE*” (42%) piensan que sus jefes adoptan iniciativas para que mejore su desempeño profesional, sienten tener oportunidades de crecimiento ya que las capacitaciones son útiles, mientras que un 18% de los colaboradores encuestados dicen que solamente “*A VECES*” reciben el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.

**Cuadro 10:** “Desarrollo de carrera”



Fuente: COAC JA 2012

Autor: Daniela Valverde Pucha

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS es la última dimensión de la encuesta de clima organizacional aplicada en la COAC JA esta nos presenta un 41% de encuestado que expresan “*CASI SIEMPRE*” resolver conflictos interpersonales y conflictos concernientes a su área de trabajo; y dicen poder apelar ante tratos injustos por parte de cualquier compañero, un 39% “*MUCHAS VECES*” participan de manera activa en la resolución de problemas sobre los que pueden influir y reconocen sus errores sin justificarlos con causas obsoletas.

**Cuadro 11:** “Solución de conflictos”



Fuente: COAC JA 2012

Autor: Daniela Valverde Pucha

## 2.4 Propuesta de mejora

Toda persona emprendedora desea un negocio productivo que genere utilidades, sin olvidar la parte primordial que permite el éxito del mismo, es decir el talento humano; luego de realizar el estudio de clima organizacional en las respectivas área se convocó a los colaboradores encuestados, para dar a conocer y retroalimentar los resultados obtenidos, después se organizó la reunión con los directivos de la cooperativa y el coordinador de área, con el objetivo de acordar las formas y vías de aplicación de un plan de mejora, la cooperativa y sus trabajadores con el afán de avanzar y mejorar han aceptado los resultados obtenidos de las encuestas de clima organizacional y han decidido tomar medidas sobre las falencias existentes.

En el caso de la dimensión LA EMPRESA el mayor porcentaje expresa sentirse a gusto trabajando en la COAC JA, sin embargo se realizó la propuesta a los directivos sobre el porcentaje restante, quienes afirmaban no ser motivados o pocas veces sentirse de este modo por la empresa, por ende no sintiéndose satisfechos de trabajar ahí, en este caso debido a que no es un gran número el que no se sienten a gusto sin embargo considerando que es importante mantener a todo el personal gustoso; por esto que se consideró que cada jefe o coordinador debe realizar una retroalimentación cada cuatro meses a cada uno o al grupo bajo su mando, es decir mantener una reunión en donde se comente los puntos que han obstaculizado labores dentro de su puesto de trabajo y se brinde palabras de gratitud por el trabajo bien realizado, ya sea vía intranet o en la misma reunión, lo importante es reconocer la labor hecha, o simplemente un “muchas gracias” en el día a día de labores

En cuanto a las CONDICIONES AMBIENTALES, también se refleja un porcentaje muy elevado que está conforme con los recursos que la Cooperativa les ha brindado para su puesto de trabajo, para una mejor realización de tareas se recomienda implementar filtros protectores de pantalla. Las recomendaciones que se brindaron a la dimensión CREATIVIDAD E INICIATIVA no fueron demasiadas ya que también presentó un porcentaje muy bueno, el único tema a tratar fue el hecho de que los trabajadores en ocasiones se sentían atraídos por el trabajo que sus compañeros realizaban, lo que su coordinador de área planteó fue permitirles rotar cada 3 meses durante 1 mes posiblemente, entre puestos que tengan la misma labor, es decir si mantienen 2 asistentes de RRHH con tareas diferentes cada una, pueden rotar al

puesto de la otra persona trimestralmente con la finalidad que conozcan todas las tareas que se realiza en el departamento, de esta manera pueden dejar de sentirse atraídos por el trabajo que realizan los compañeros ya que conocerán absolutamente todo lo que el departamento o área desempeña; en la dimensión general **COMPAÑEROS DE TRABAJO** el porcentaje que afirma casi siempre mantener una buena relación con los demás es del 50%, y un 27% que dice muchas veces considera a sus compañeros como amigos, no sucede esto en todos los trabajadores ya que algunos alegan llegar a su lugar de trabajo y realizar sus tareas diarias, sin mantener demasiada comunicación con las personas que están dentro del departamento, se aclaró que el tipo de comunicación que desean mantener no debería convertirse en momentos de distracción del resto de tareas; por este porcentaje de personas se propuso realizar talleres de trabajo en equipo o de relaciones interpersonales con la finalidad de afianzar amistades y que no se convierta solamente en compañerismo, los talleres pueden ser dictados semestralmente o una vez al año esto en caso de que existiera otro tipo de capacitaciones.

En relación a **JEFES Y SUPERIORES** fue una de las dimensiones muy bien calificadas, felicitando a los superiores por tan buen desempeño, sin embargo hubo un porcentaje del 26% que opinaban que sus jefes no cumplen lo que dicen y que no es fácil tratar con ellos, la conclusión del porcentaje de personas que opinaban de esta manera fue que puede estar sucediendo en un número de trabajadores que son nuevos dentro de la Cooperativa, se recomendó conversar con el grupo de personas nuevas, es decir crear valor mediante la comunicación, este se puede lograr si se encuentra un propósito común entre las partes involucradas, si se logra crear valor con las conversaciones se puede también crear un mayor grado de poder, sin que resulte un poder autocrático, se puede lograr también efectividad y calidad en las relaciones jefe-colaborador.

**PUESTO DE TRABAJO Y MOTIVACION**, es otra de las dimensiones de estudio, recomendación continuar brindando las herramientas necesarias para que los colaboradores continúen satisfechos realizando su trabajo, en la reunión mantenida con los superiores se comenta de esta dimensión que se brinda a los empleados capacitaciones constantes sobre cooperativismo, puede ser por eso que ellos sienten que están en el puesto indicado de acuerdo a la experiencia que poseen.

De acuerdo a la REMUNERACIÓN que perciben, los encuestados están conformes ya que esta es cancelada a tiempo y no existen descuentos con los que no estén de acuerdo, además es justa en relación a las tareas que realizan, sin embargo un porcentaje de encuestados expreso que por la experiencia que poseen y por su titulación académica podrían ganar mas en otra empresa por estos acotaciones hace tiempo atrás decidieron dictar las capacitaciones mencionadas anteriormente (diplomados en cooperativismo), la declaración de los superiores fue que se seguirá haciendo dichos diplomados, hubo también un porcentaje muy alto que expresaba no recibir horas extras cuando las realizaban, para esto se recomendó crear un formato digital en el que se justifique y estén de acuerdo tanto el coordinador de área como el trabajador para el pago de horas extras, este formato se aprobará una vez que haya sido firmado por ambas partes, ya que la ley de pago de horas extras esta sentado en el código de trabajo.<sup>16</sup>

Para conseguir que los trabajadores se motiven y se comprometan con la empresa, es recomendable que los jefes reconozcan el trabajo bien hecho y lo hagan saber al resto de equipo, así como respaldarlos ante posibles fracasos. De esta forma los empleados se sentirán más amparados y seguros en sus tareas, esto podría derivar a una mayor productividad; en la dimensión general en la cual se expone la COMUNICACIÓN se recomienda hacer un estudio en el que se mida el impacto que tienen los canales de comunicación que utiliza la COAC JA para conocer cual es la vía mas adecuada y que llega a todo el personal, de esta manera seria aquella herramienta la mas utilizada como medio para enviar las invitaciones a cualquier evento a todos los empleados, y así no exista inconvenientes como que no llego a todos los empleados.

---

<sup>16</sup> <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/horas-extras/> Base legal ART.55

## **2.5 Conclusión**

Para concluir este capítulo se puede decir que la propuesta de mejora fue tomada con éxito ya que los coordinadores de cada área aceptaron poner más énfasis en aquellas situaciones que causaban malestar entre sus colaboradores; de igual manera la encuesta de clima laboral causó buen impacto en las personas que se aplicó, ya que les ofrecieron tomar medidas preventivas y de mejora en las falencias encontradas.

## CAPITULO 3

### 3 SOCIABILIZACION E IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA

#### 3.1 Introducción

El capítulo a continuación detallado, presenta como la herramienta se presentó con todos los resultados obtenidos, las escalas gráficas y la manera como el personal y sus superiores se comprometen a utilizarla posteriormente.

#### 3.2 Sociabilización

Una vez elaborada la herramienta se presentó ante los involucrados en el proceso de estudio de clima laboral, es decir todos los trabajadores que componen el área de administración, esto se realizó en 2 grupos focales, con la finalidad de que exista una retroalimentación más sincera, para conocer el porqué de las respuestas y que estas sean más sinceras al momento de emitir cualquier comentario o sugerencia, después poder presentar a los jefes y al coordinador del área las falencias, y las posibilidades de mejora que daban a conocer sus trabajadores, se presentó las propuestas de mejora, la herramienta elaborada, explicando la manera como será utilizada posteriormente, posibles fechas de aplicación, la manera como calificarlo, los estudios que tendrán que realizar para evaluar ciertos casos como el de comunicación.

En cuanto a fechas de aplicación para un nuevo estudio se sugirió realizarlo anualmente, este estudio debe involucrar a todo el personal de la Cooperativa, incluso a sus clientes externos quienes puedan calificar la parte de servicio al cliente, se propone también después de un estudio de clima tomar medidas de mejora casi inmediata, así el estudio no pierde veracidad, mediante los talleres de trabajo en equipo se debe lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos en común

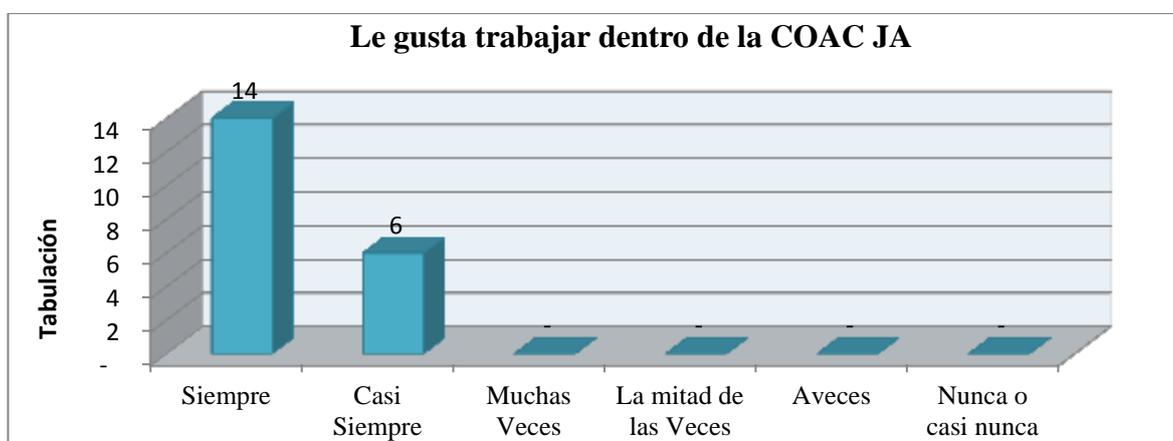
En el capítulo anterior se presentó la escala gráfica general correspondiente a cada una de las 11 dimensiones medidas en el estudio de clima laboral, cada una de estas dimensiones contiene diferentes preguntas formando un cuestionario de 96 interrogantes, se ha realizado la gráfica por cada sub ítem, es decir por cada pregunta

que conforma la dimensión general, a continuación se detallan los gráficos correspondiente a estas preguntas con su porcentaje, estos resultados fueron presentado durante la socialización:

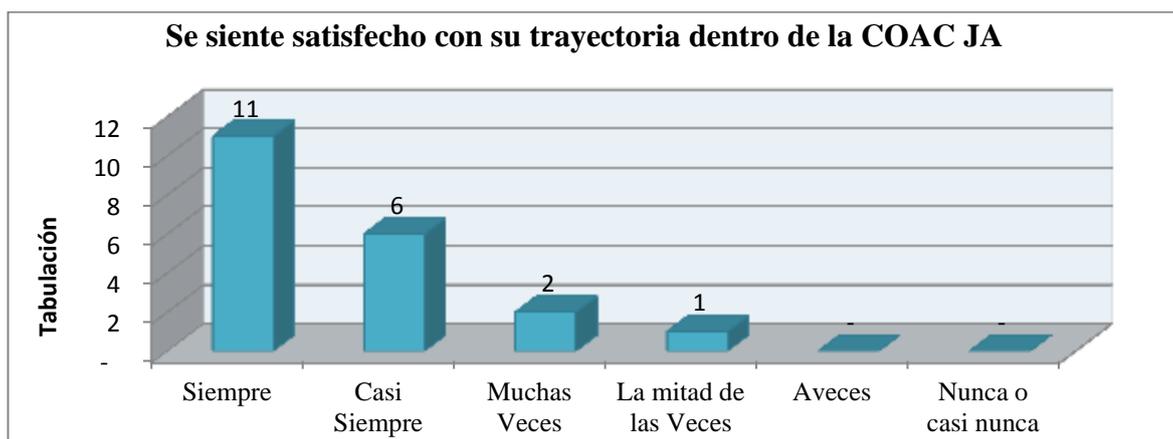
### 3.2.1 Ítems de las 11 dimensiones generales

#### Gráficos: 4

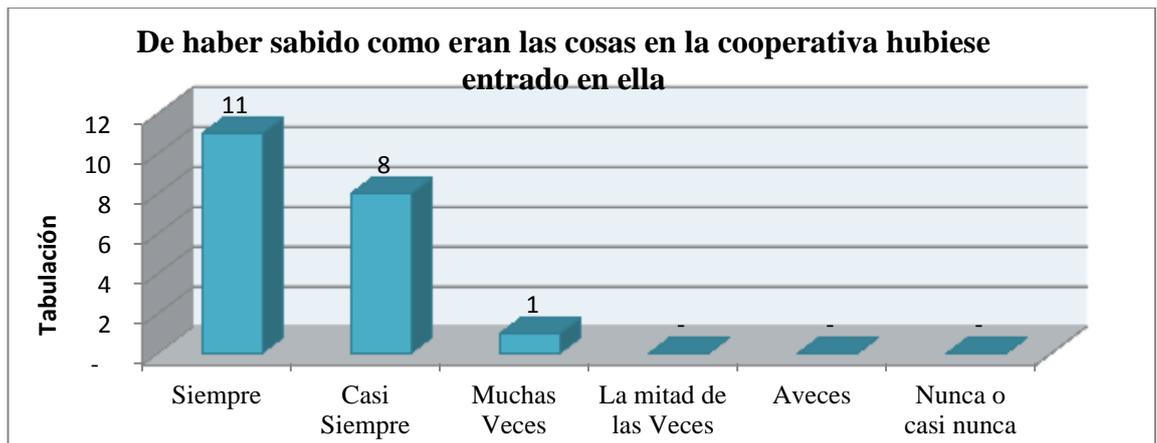
DIMENSION: *DE LA EMPRESA*



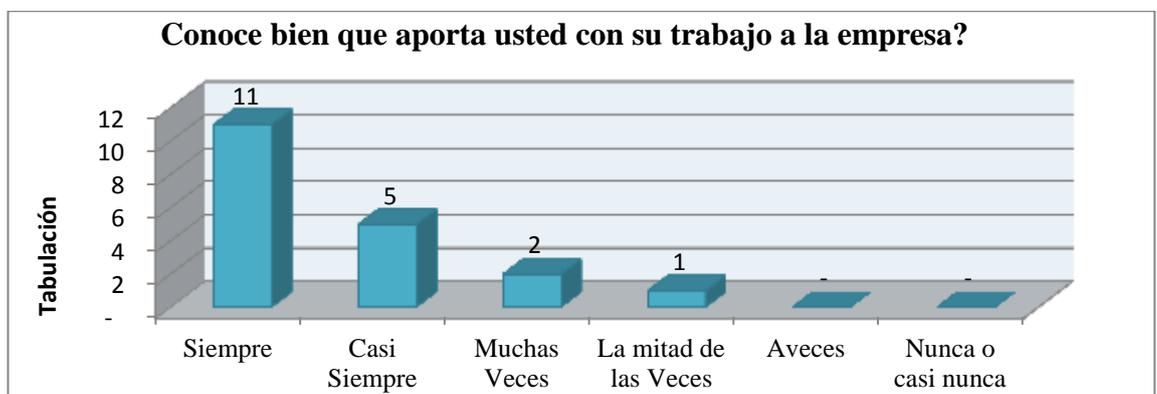
Siempre 70%, Casi Siempre 30%



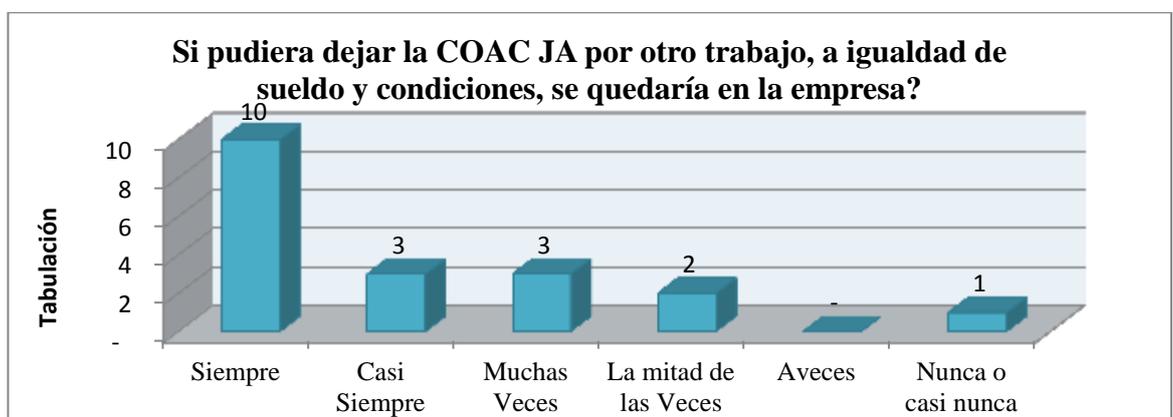
Siempre 55%, Casi Siempre 30%, Muchas Veces 10%, la mitad de las veces 5%



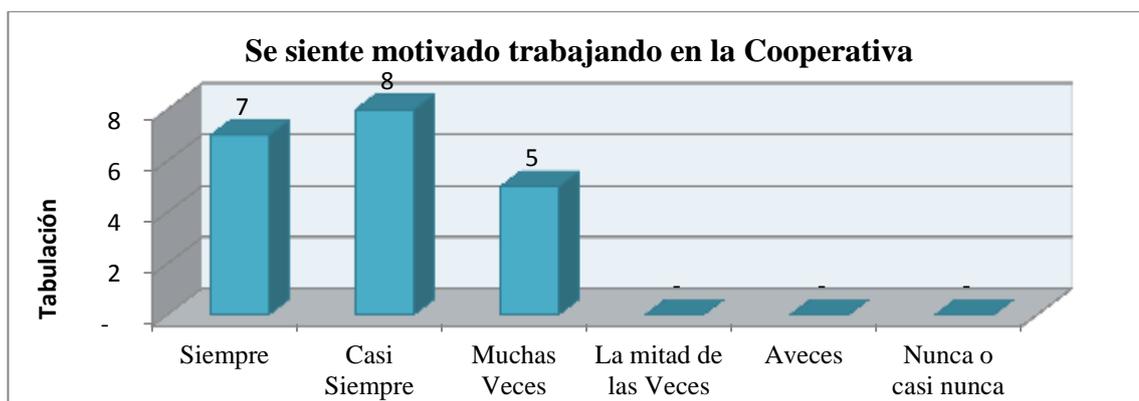
Siempre 55%, casi siempre 40%, Muchas veces 5%



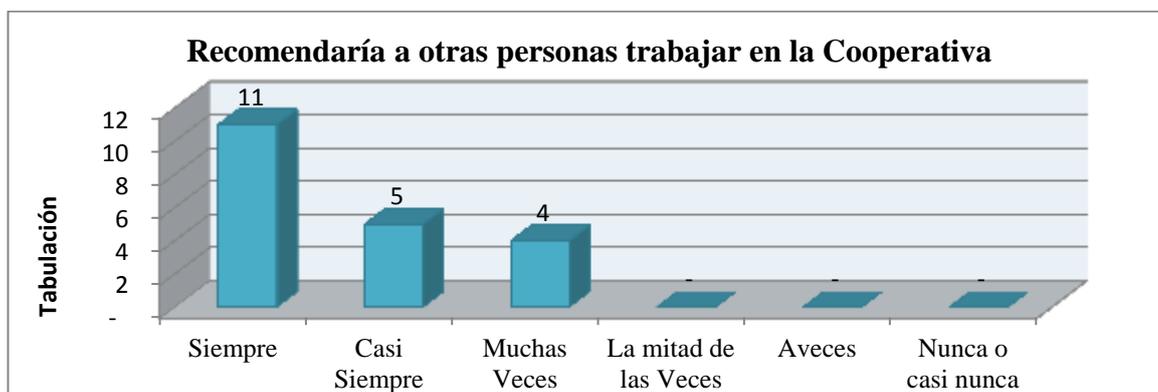
Siempre 55%, casi siempre 25%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 5%



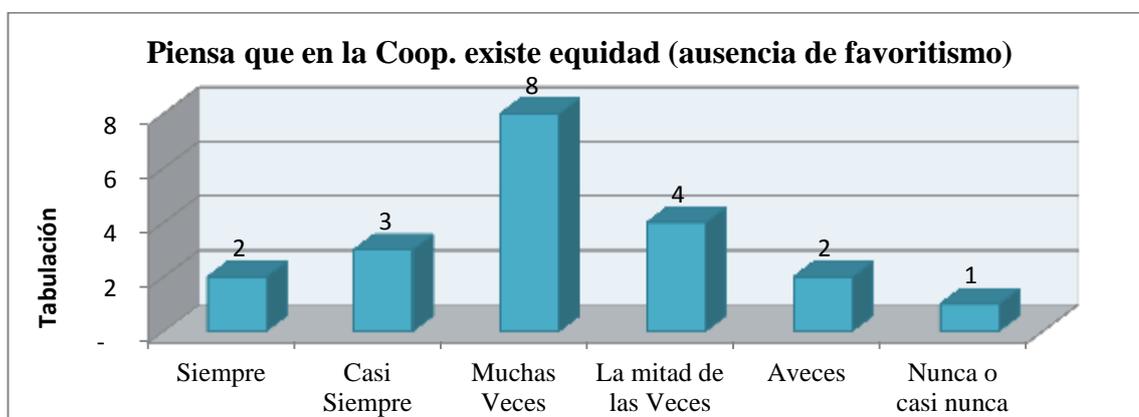
Siempre 50%, casi siempre 15%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 10%, nunca o casi nunca 5%.



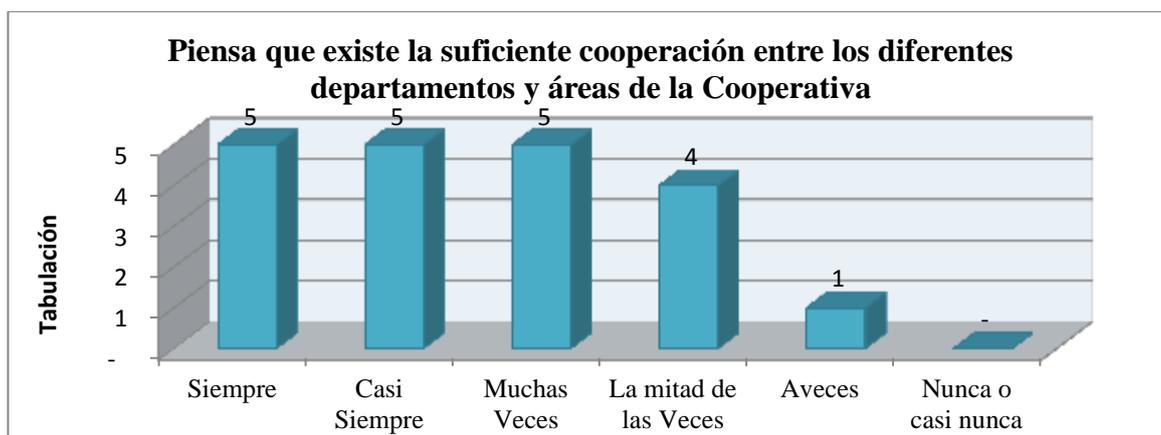
Siempre 35%, casi siempre 40%, muchas veces 25%



Siempre 55%, casi siempre 25%, muchas veces 20%

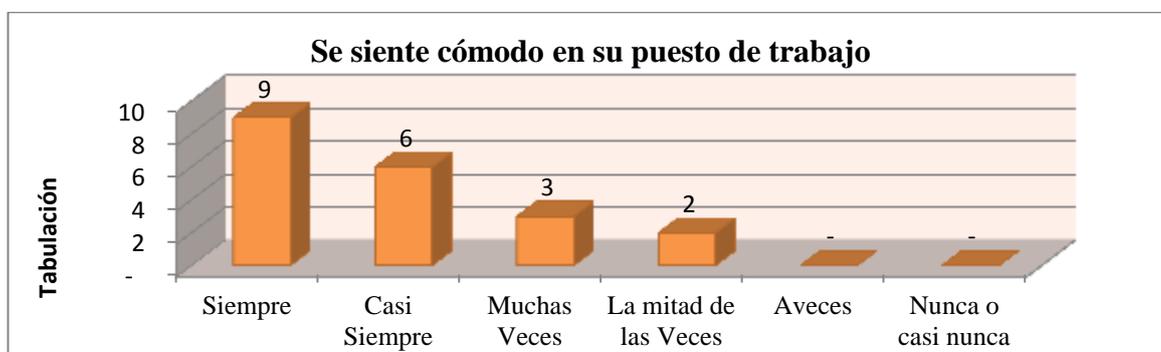


Siempre 10%, casi siempre 15%, muchas veces 40%, la mitad de las veces 20%, a veces 10%, nunca o casi nunca 5%

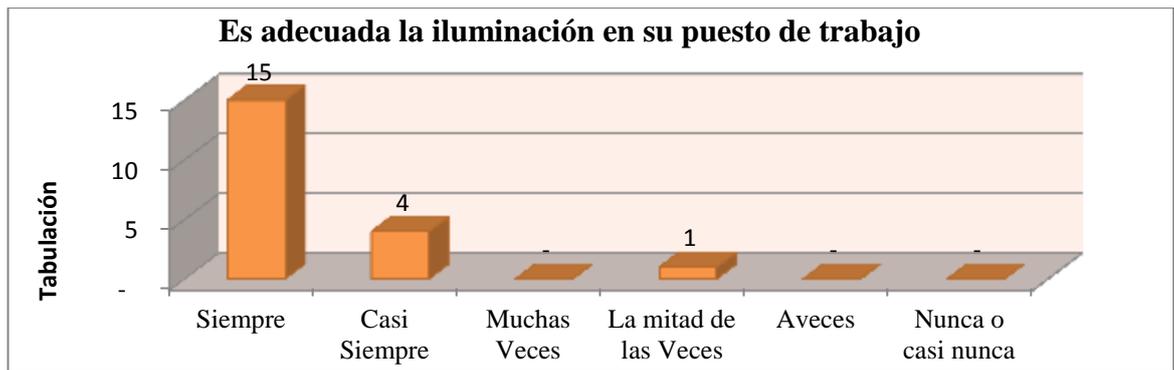


Siempre 15%, casi siempre 15%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 20%, a veces 5%

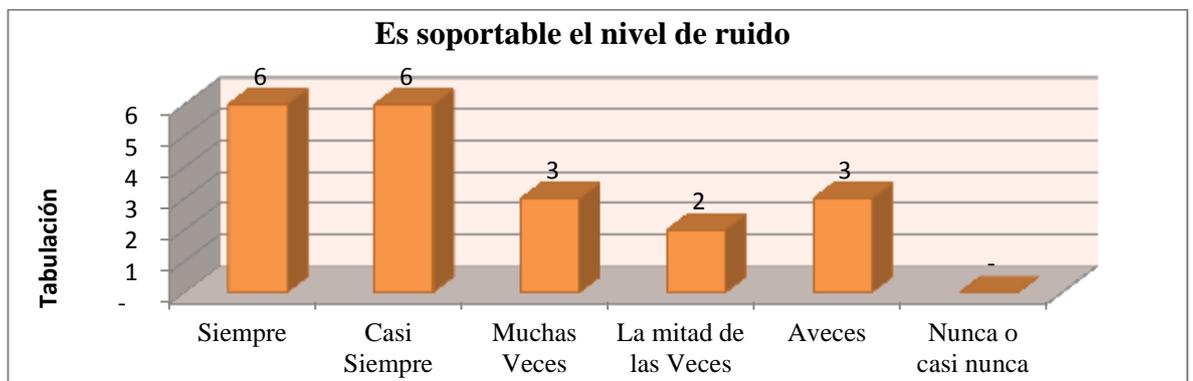
**DIMENSION: *CONDICIONES AMBIENTALES EN EL PUESTO DE TRABAJO Y ERGONOMIA***



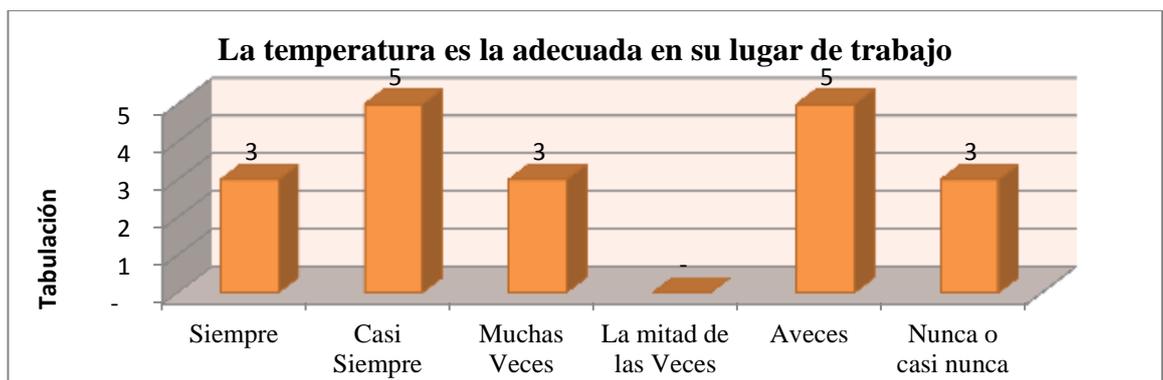
Siempre 45%, casi siempre 35%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 10%



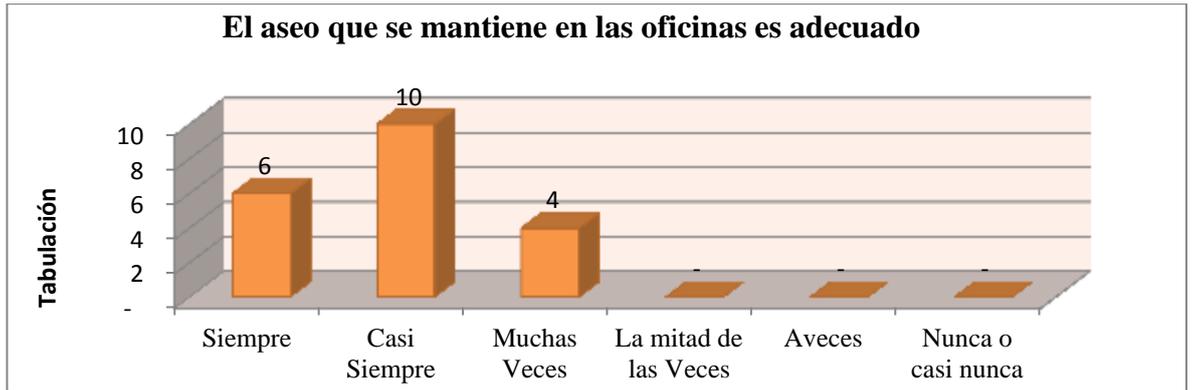
Siempre 75%, casi siempre 20%, la mitad de las veces 5%



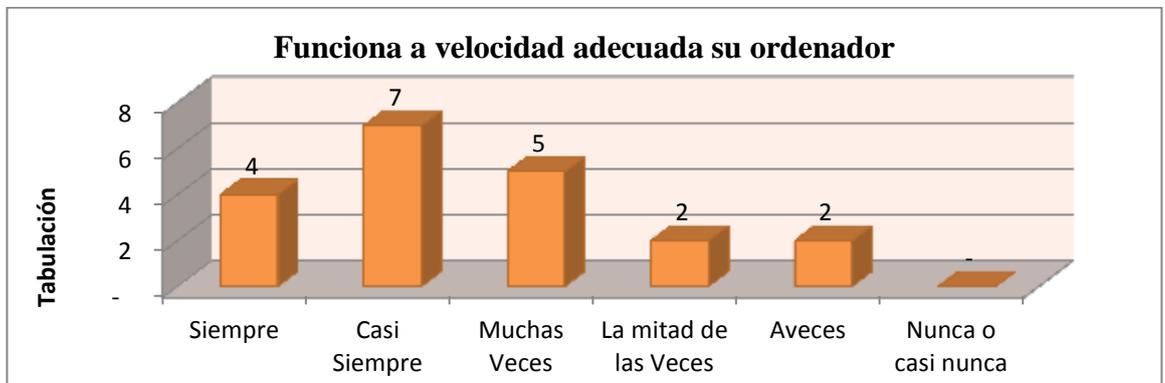
Siempre 30%, casi siempre 30%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 10%, a veces 15%.



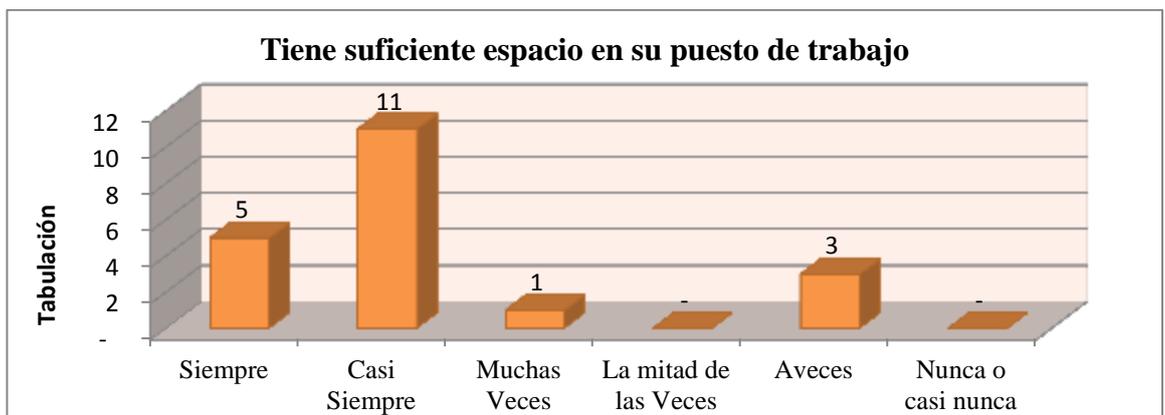
Siempre 15%, casi siempre 25%, muchas veces 15%, a veces 25%, nunca o casi nunca 15%



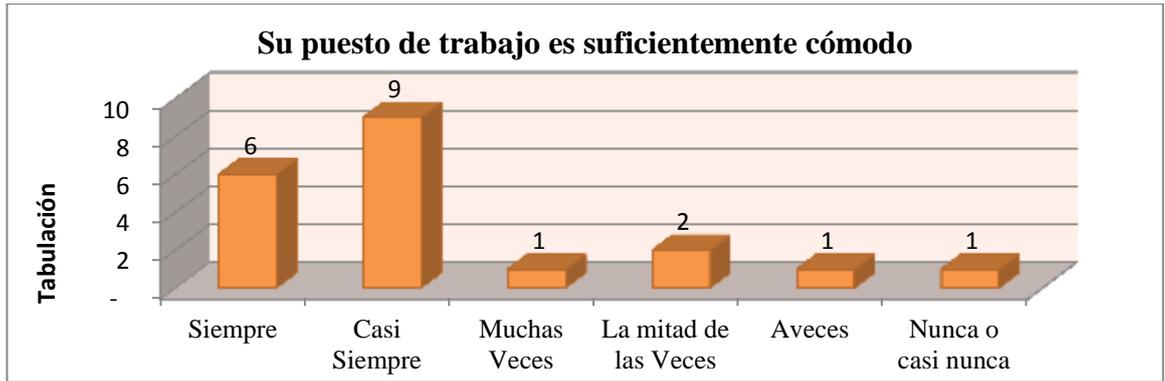
Siempre 30%, casi siempre 50%, muchas veces 20%



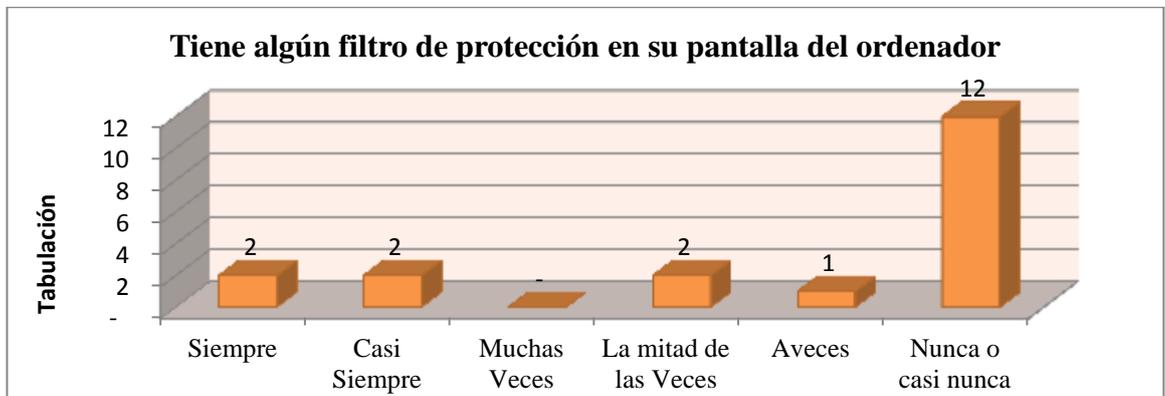
Siempre 20%, casi siempre 35%, muchas veces 25%, la mitad de las veces 10%, a veces 10%



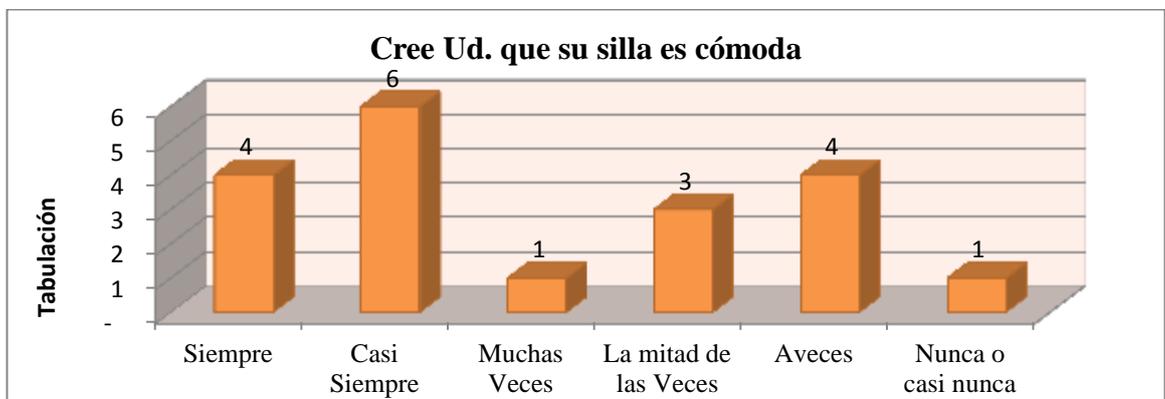
Siempre 25%, casi siempre 55%, muchas veces 5%, a veces 15%



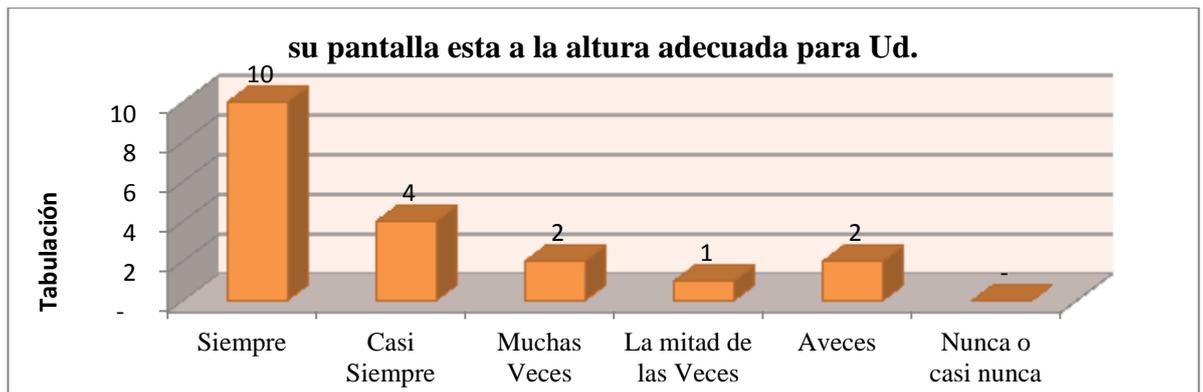
Siempre 30%, casi siempre 45%, muchas veces 5%, la mitad de las veces 10%, a veces 5%, nunca o casi nunca 5%



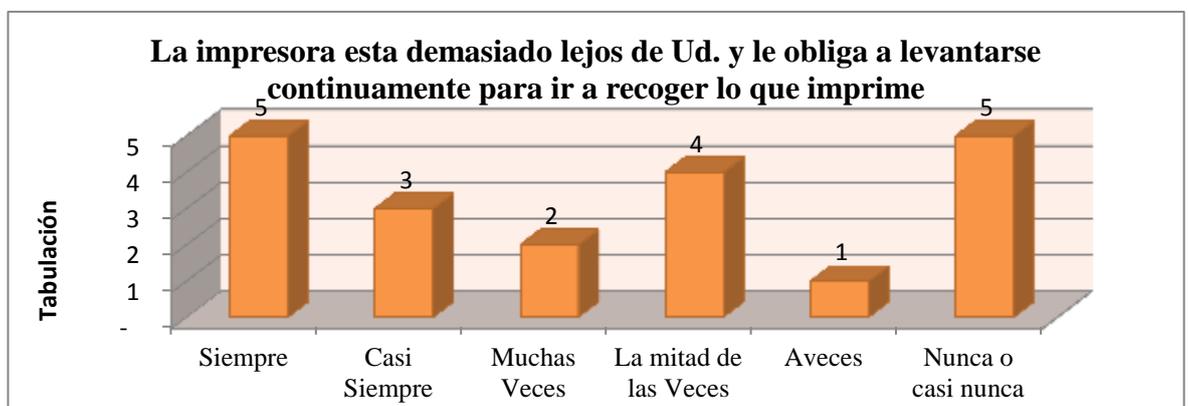
Siempre 10%, casi siempre 10%, la mitad de las veces 10%, a veces 5%, nunca o casi nunca 60%.



Siempre 20%, casi siempre 30%, muchas veces 5%, la mitad de las veces 15%, a veces 20%, nunca o casi nunca 5%

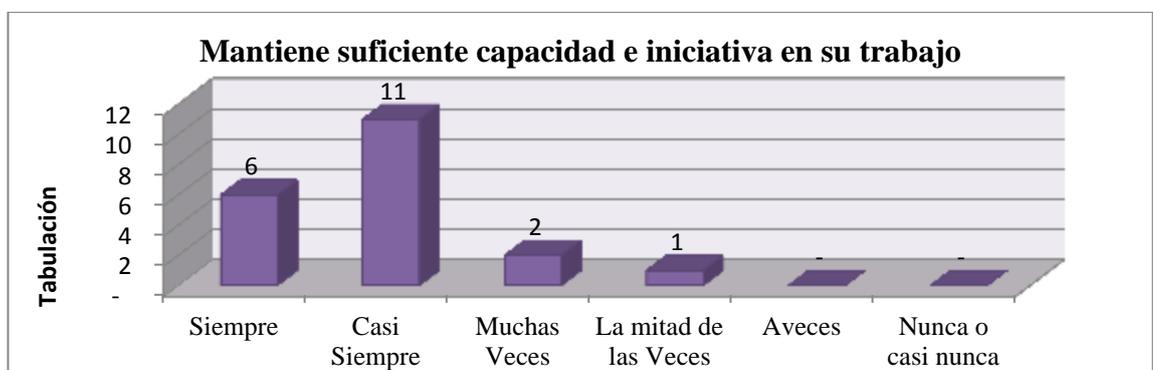


Siempre 50%, casi siempre 20%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 5%, a veces 10%.

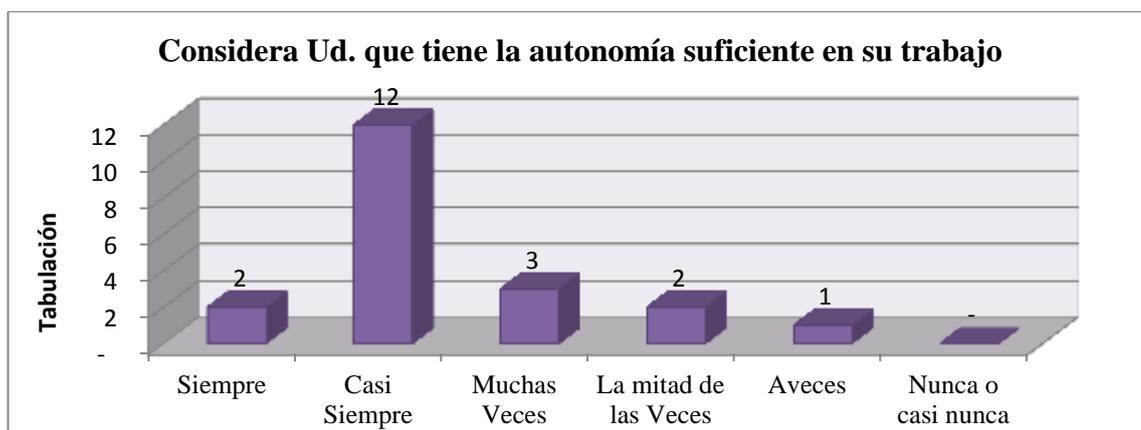


Siempre 25%, casi siempre 15%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 20%, a veces 5% nunca o casi nunca 25%

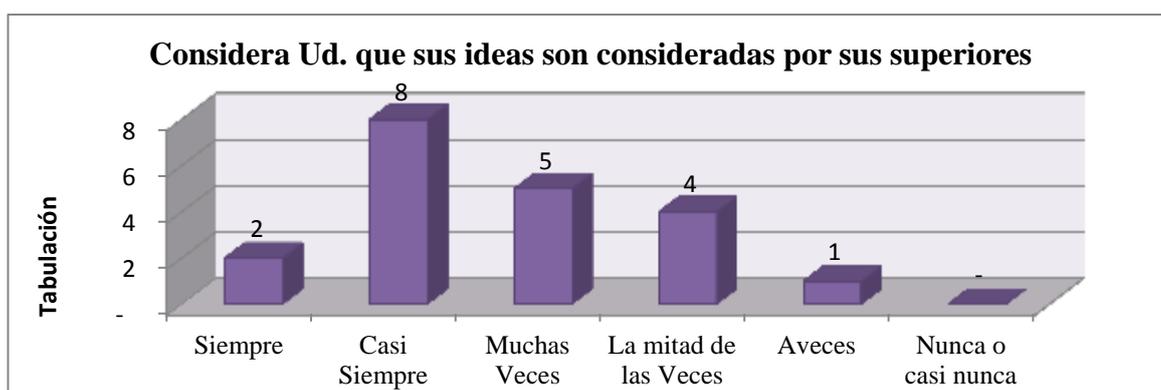
**DIMENSION: *CREATIVIDAD E INICIATIVA***



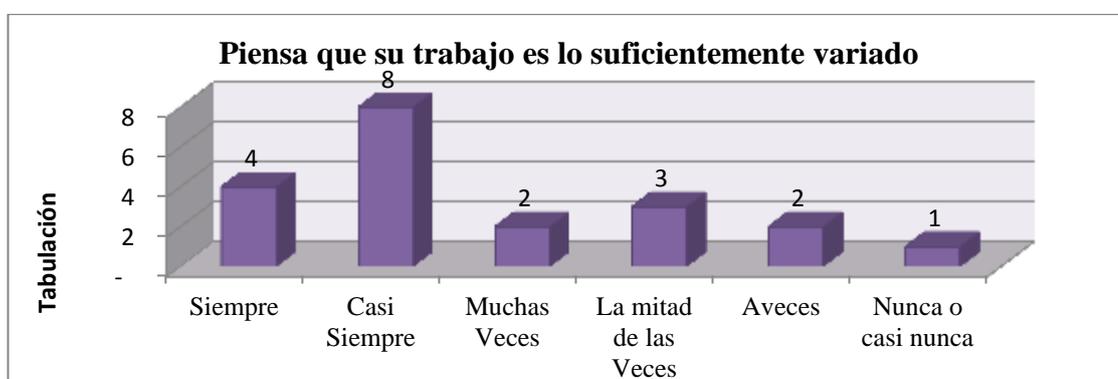
Siempre 30%, casi siempre 55%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 5%



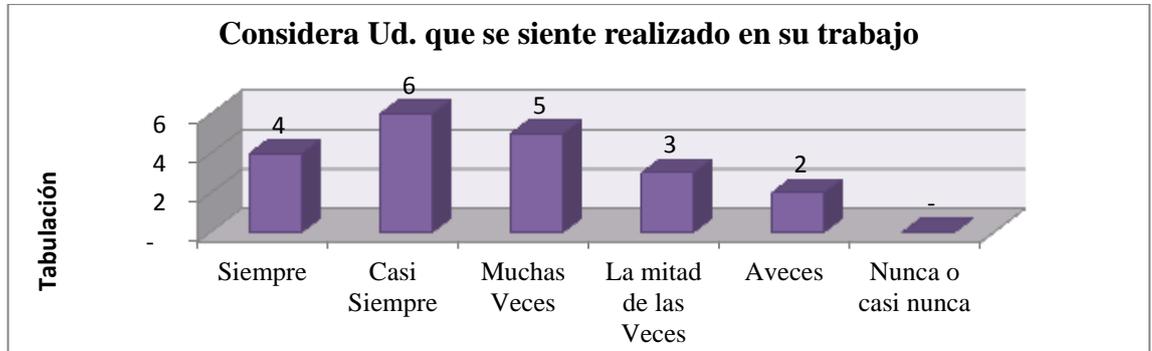
Siempre 10%, casi siempre 60%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 10%,



Siempre 10%, casi siempre 40%, muchas veces 25%, la mitad de las veces 20%, a veces 5%



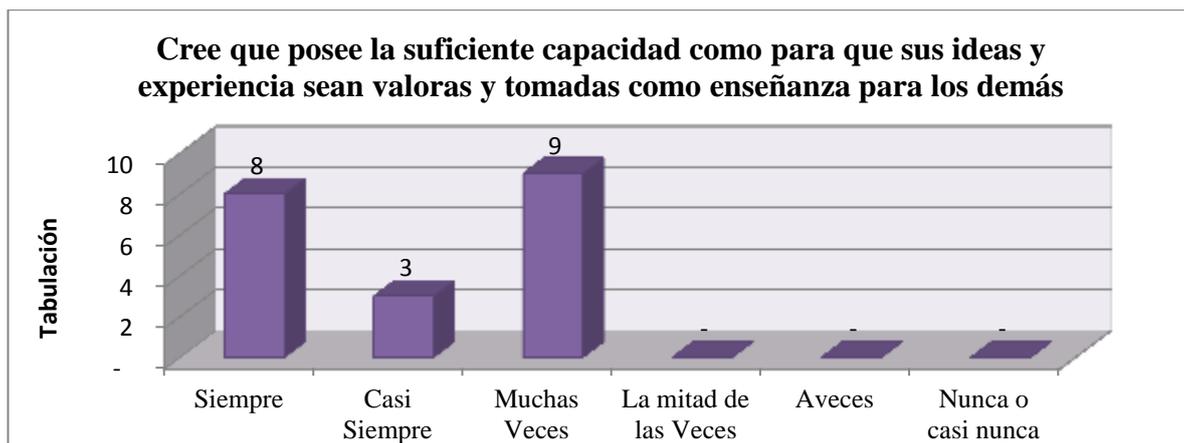
Siempre 20%, casi siempre 40%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 15%, a veces 10%, nunca o casi nunca 5%



Siempre 20%, casi siempre 30%, muchas veces 25%, la mitad de las veces 15%, a veces 10%



Siempre 45%, casi siempre 10%, muchas veces 40%, la mitad de las veces 5%

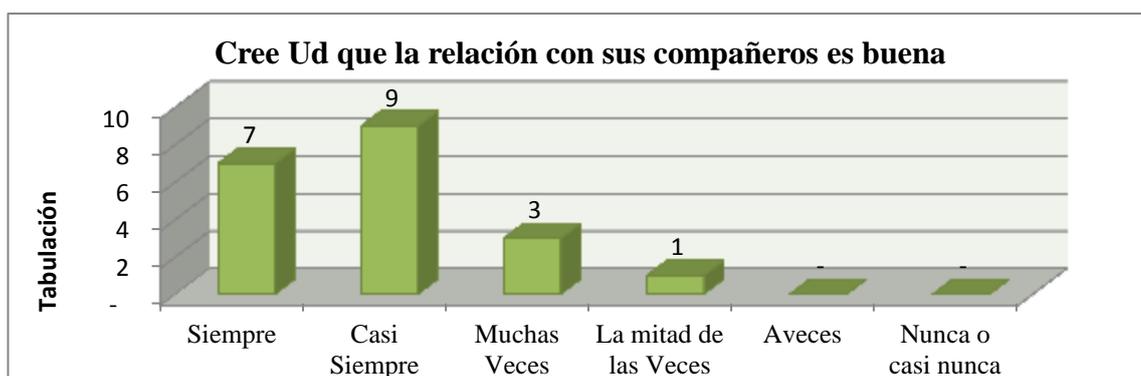


Siempre 40%, casi siempre 15%, muchas veces 45%

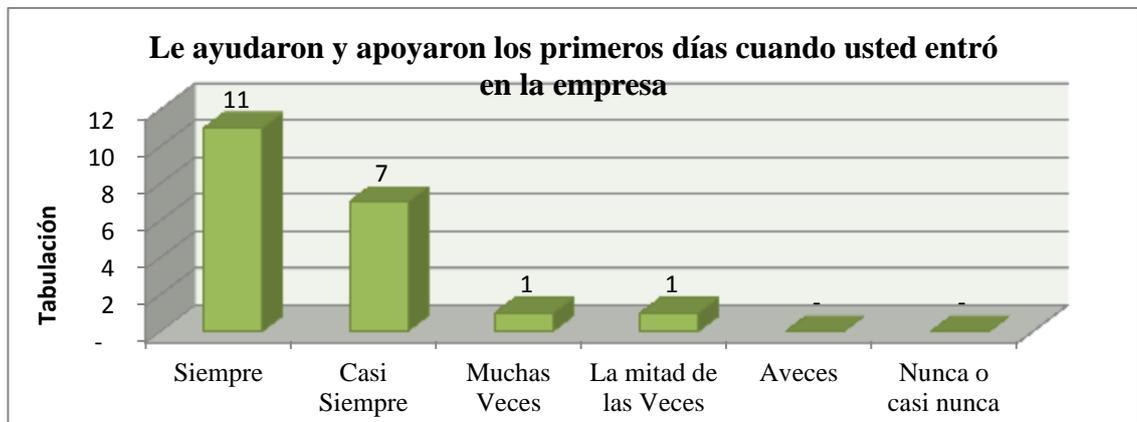


Siempre 15%, casi siempre 10%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 10%, a veces 35%, nunca o casi nunca 10%

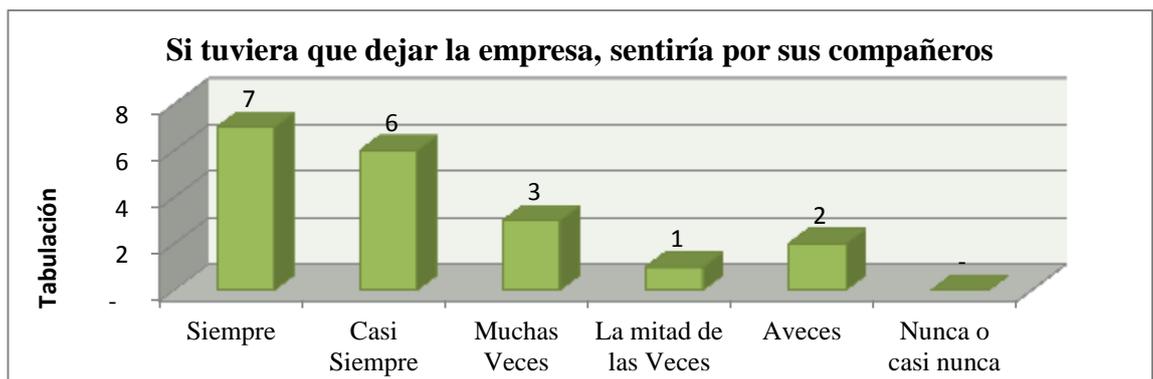
**DIMENSION: *COMPAÑEROS DE TRABAJO***



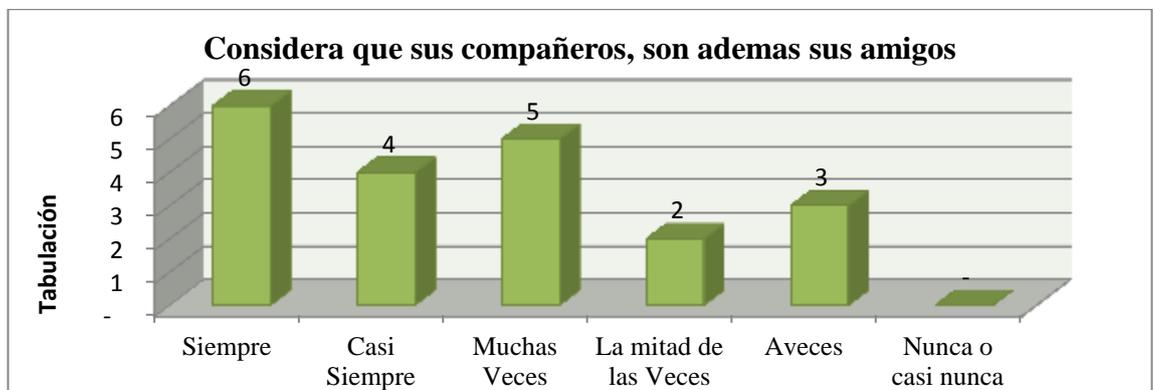
Siempre 35%, casi siempre 45%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 5%



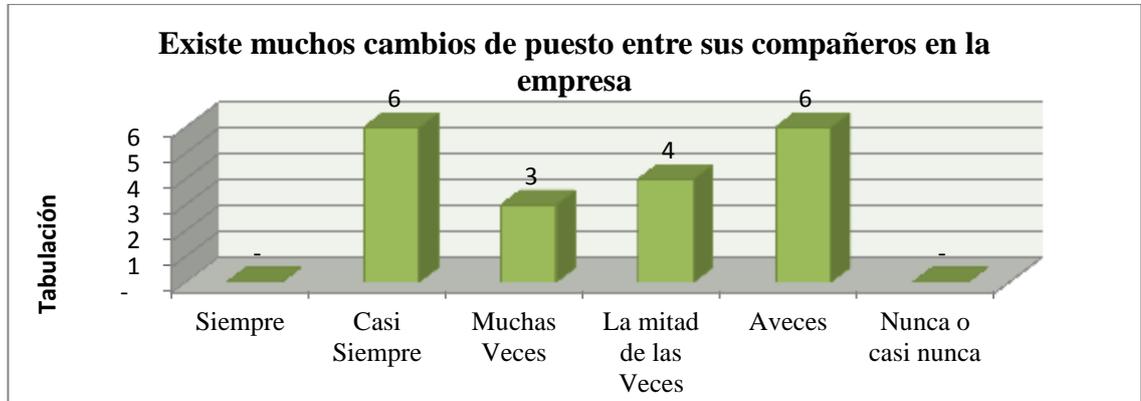
Siempre 55%, casi siempre 35%, muchas veces 5%, la mitad de las veces 5%



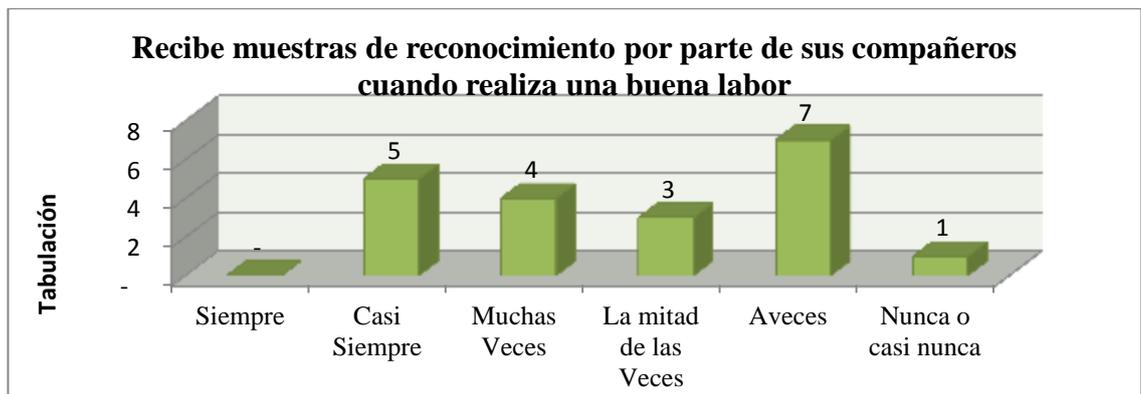
Siempre 35%, casi siempre 30%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 5%, a veces 10%



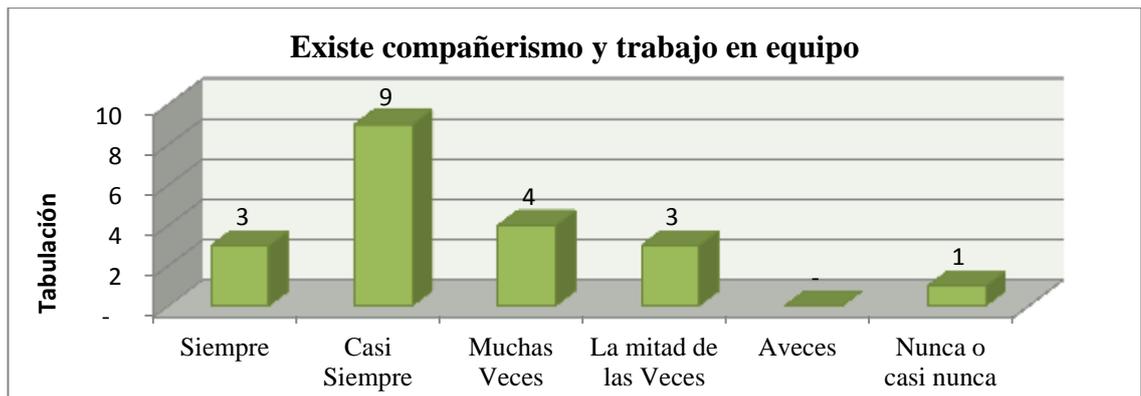
Siempre 30%, casi siempre 20%, muchas veces 25%, la mitad de las veces 10%, a veces 15%



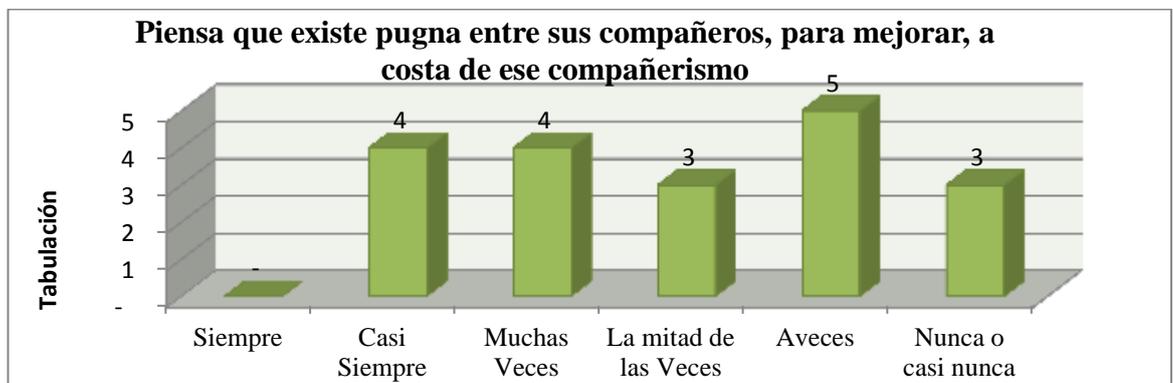
Casi siempre 35%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 20%, a veces 30%



Casi siempre 25%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 15%, a veces 35%, nunca o casi nunca 5%



Siempre 15%, casi siempre 45%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 15%, nunca o casi nunca 5%

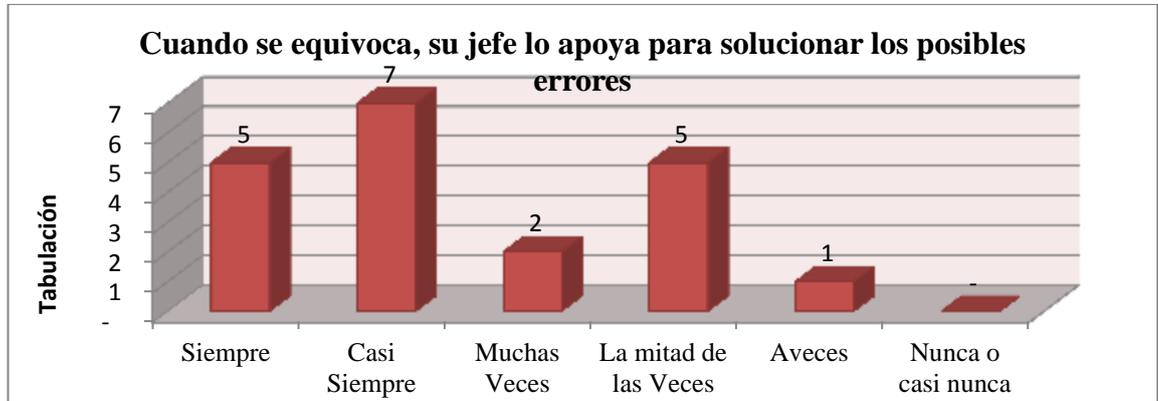


Casi siempre 20%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 15%, a veces 25%, nunca o casi nunca 15%

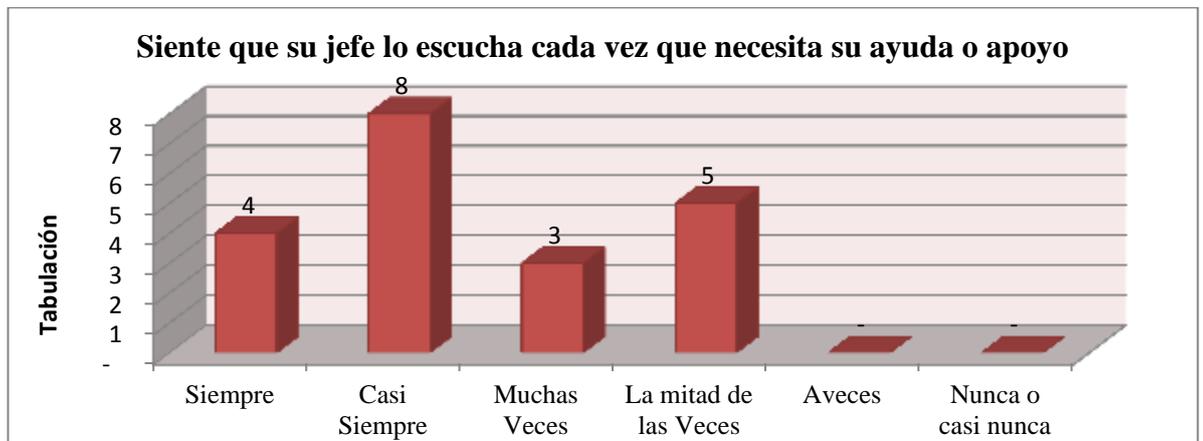
**DIMENSION: JEFES Y SUPERIORES**



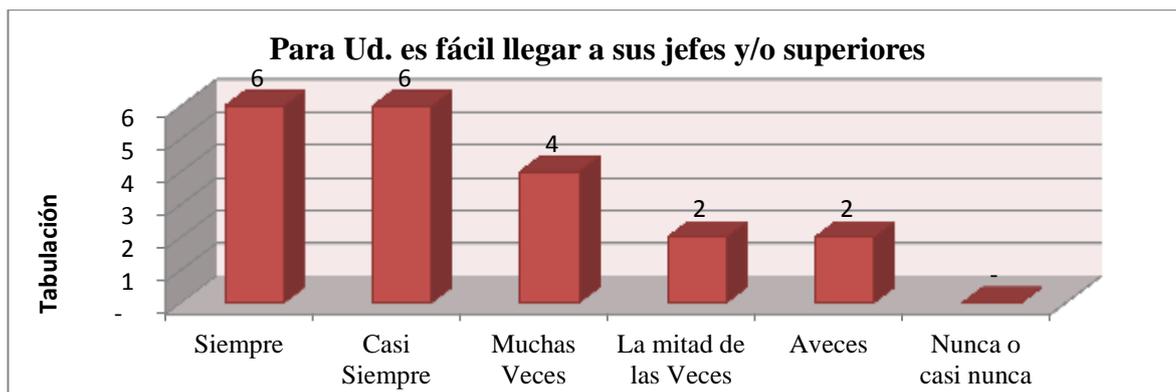
Siempre 20%, casi siempre 50%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 5%, a veces 5%



Siempre 25%, casi siempre 35%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 25%, a veces 5%



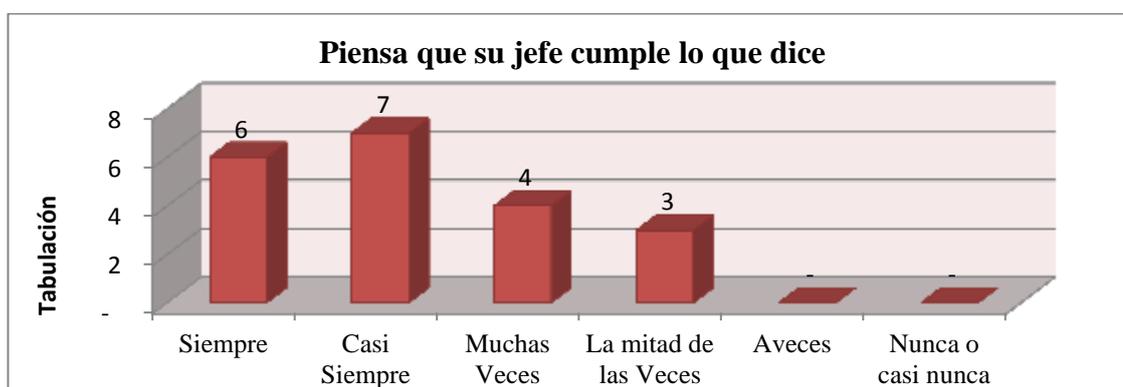
Siempre 20%, casi siempre 40%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 25%



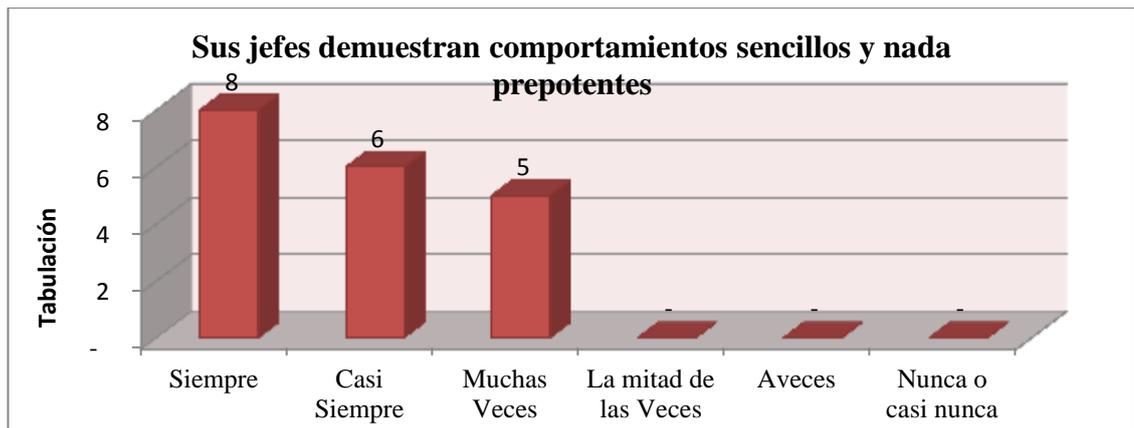
Siempre 30%, casi siempre 30%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 10%, a veces 10%



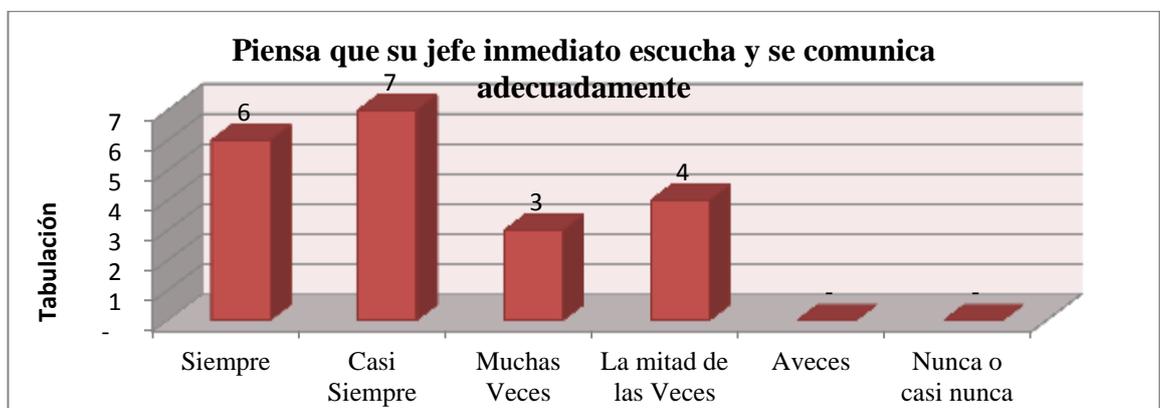
Siempre 50%, casi siempre 40%, muchas veces 5%, la mitad de las veces 5%



Siempre 30%, casi siempre 35%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 15%

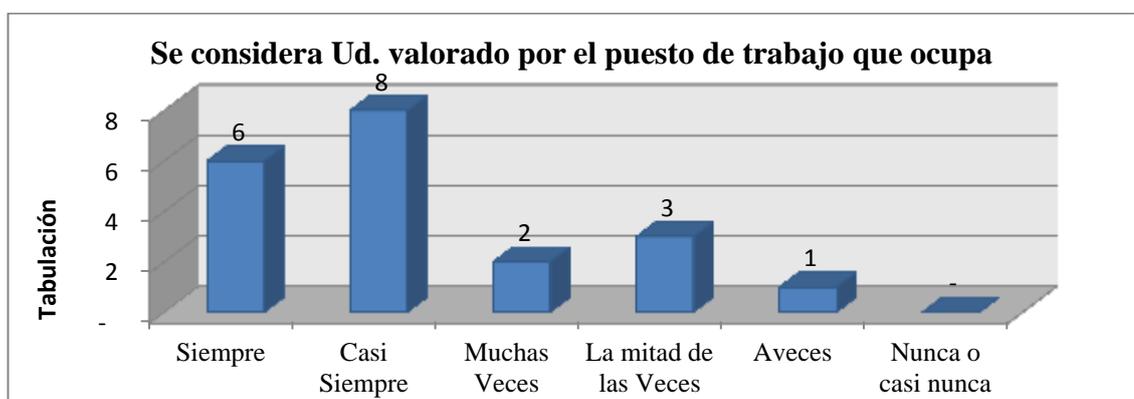


Siempre 40%, casi siempre 30%, muchas veces 25%

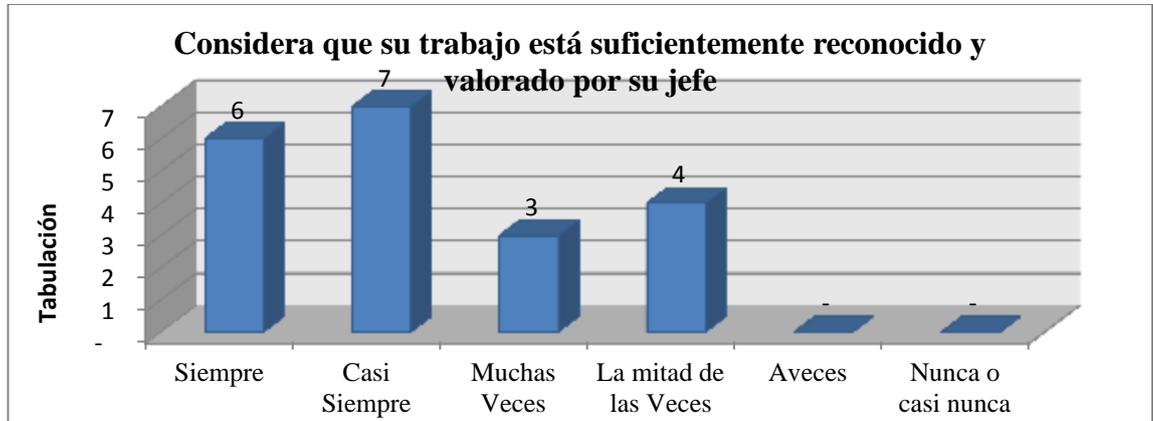


Siempre 30%, casi siempre 35%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 20%

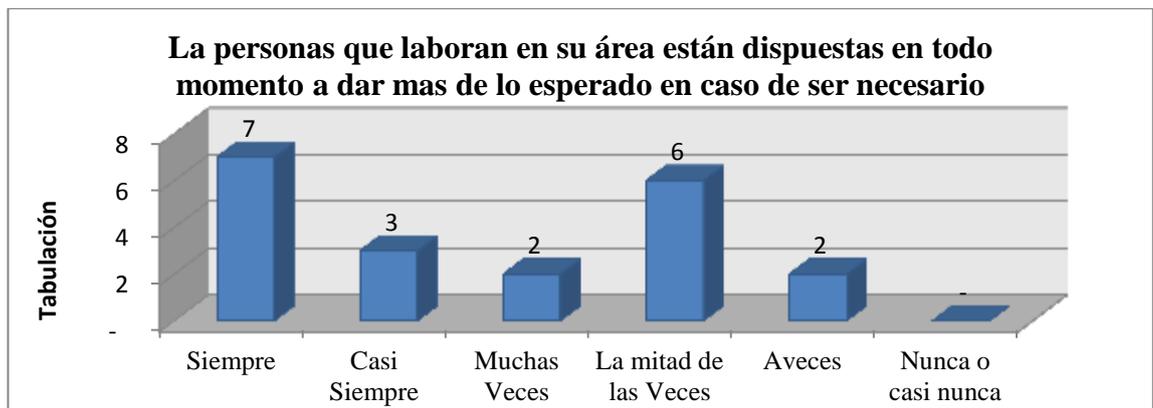
**DIMENSION: PUESTO DE TRABAJO Y MOTIVACION**



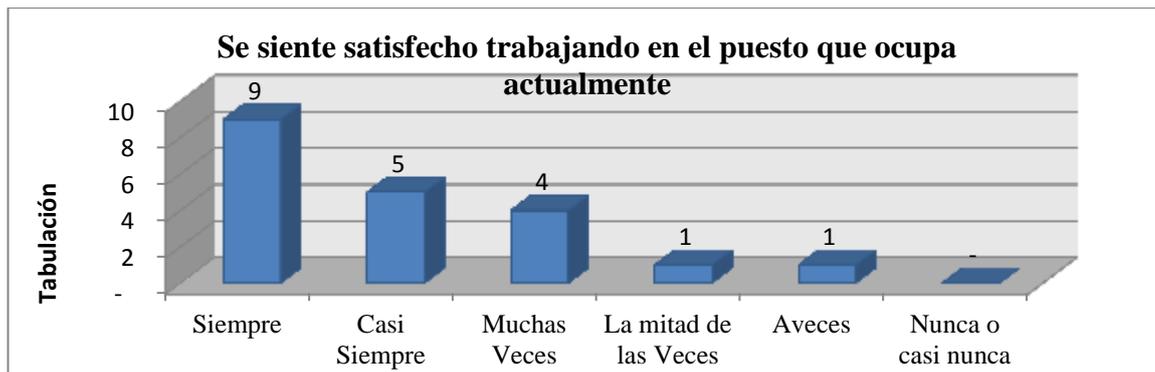
Siempre 30%, casi siempre 40%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 15%, a veces 5%



Siempre 30%, casi siempre 35%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 20%



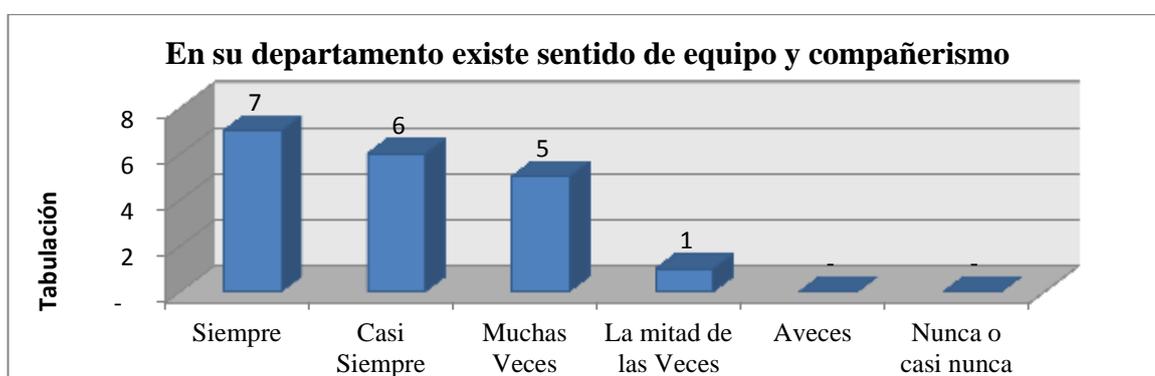
Siempre 35%, casi siempre 15%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 30%, a veces 10%



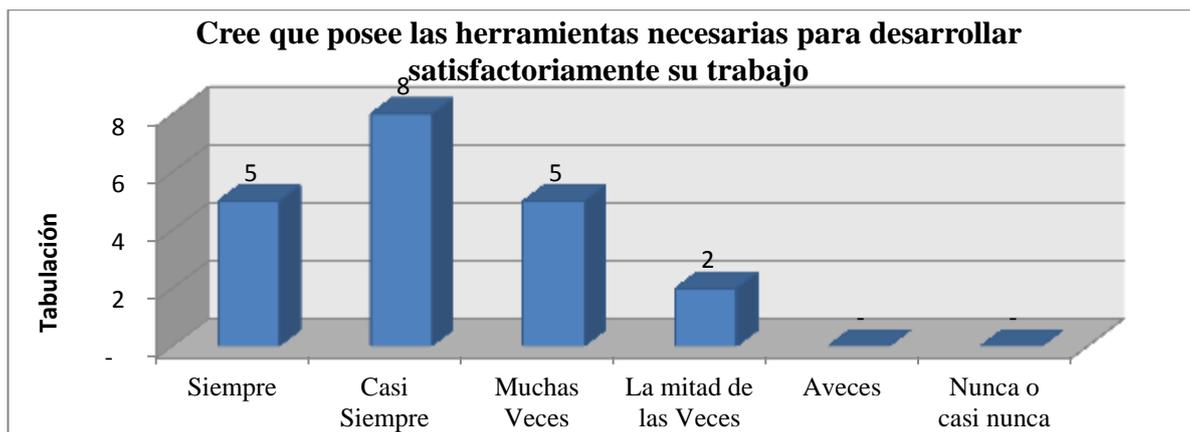
Siempre 45%, casi siempre 25%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 5%, a veces 5%



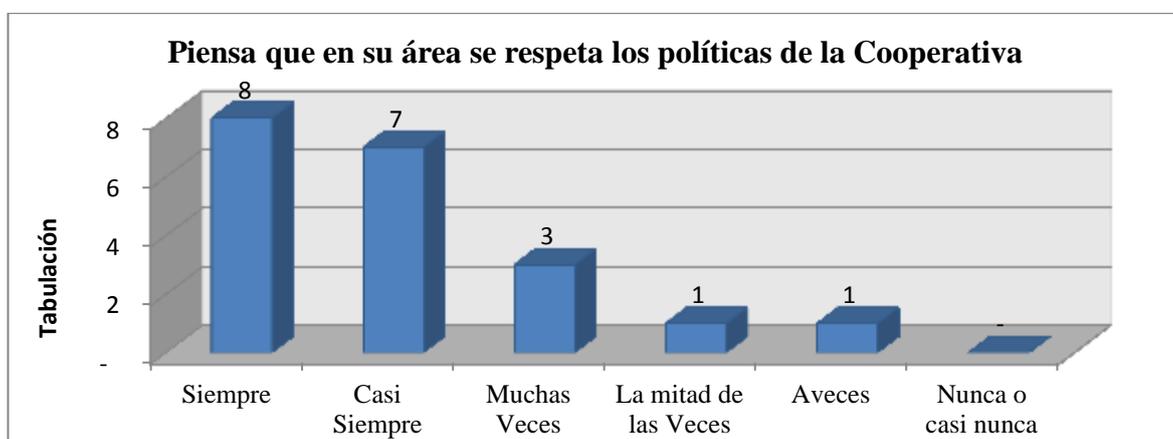
Siempre 50%, casi siempre 25%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 5%, a veces 10%



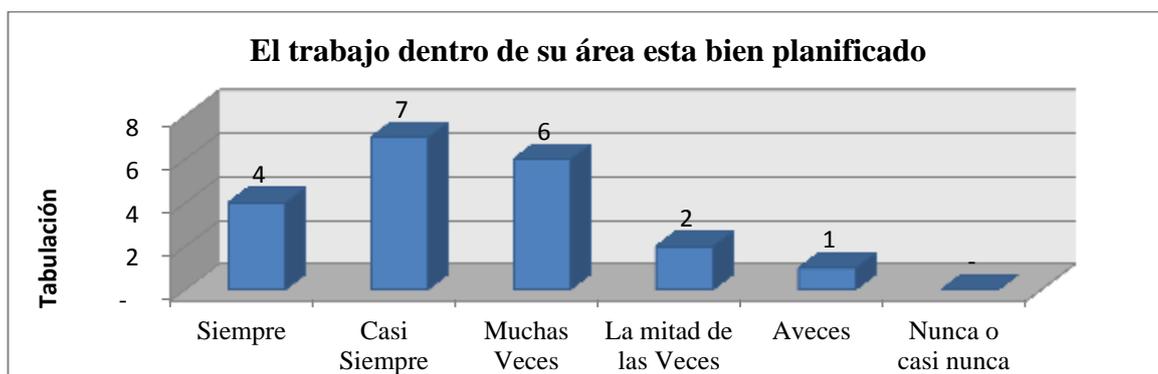
Siempre 35%, casi siempre 30%, muchas veces 25%, la mitad de las veces 5%



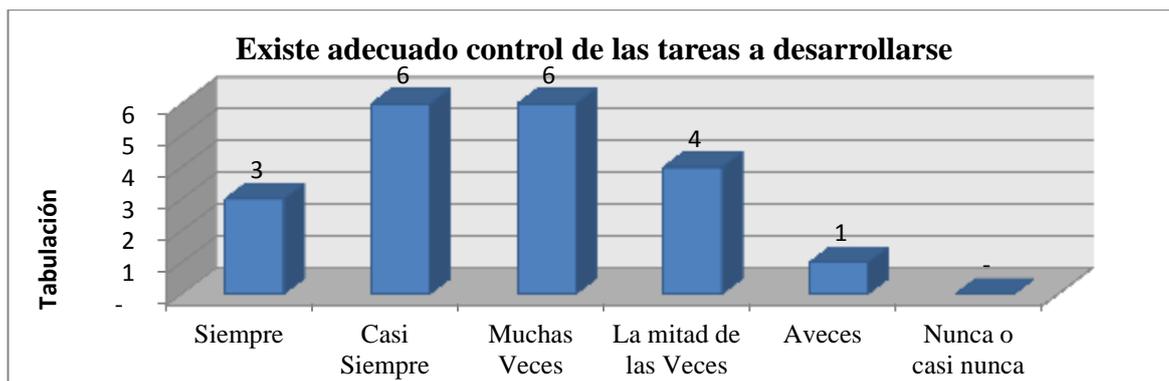
Siempre 25%, casi siempre 40%, muchas veces 25%, la mitad de las veces 10%



Siempre 40%, casi siempre 35%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 5%, a veces 5%

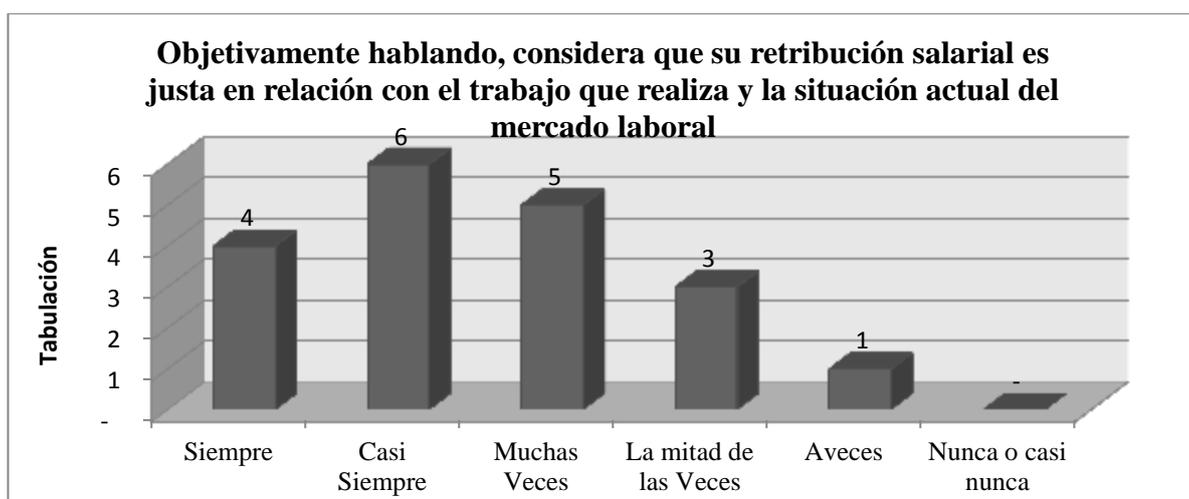


Siempre 20%, casi siempre 35%, muchas veces 30%, la mitad de las veces 10%, a veces 5%

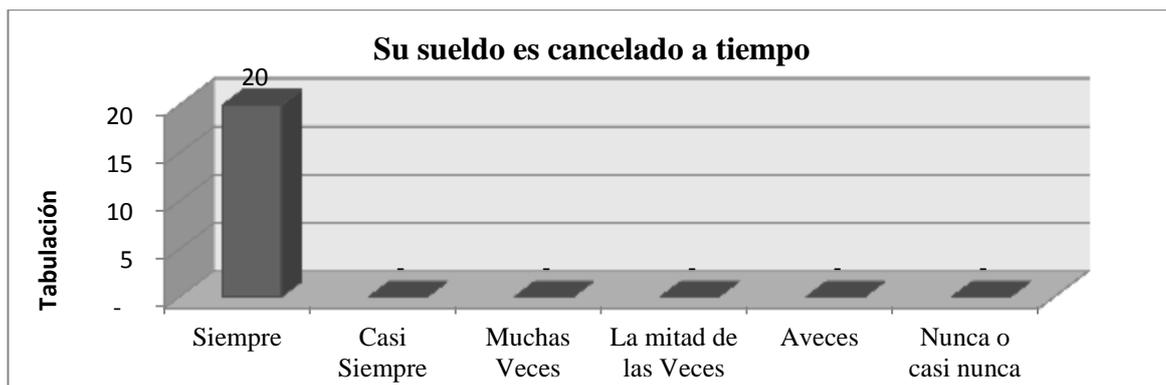


Siempre 15%, casi siempre 30%, muchas veces 30%, la mitad de las veces 20% a veces 5%

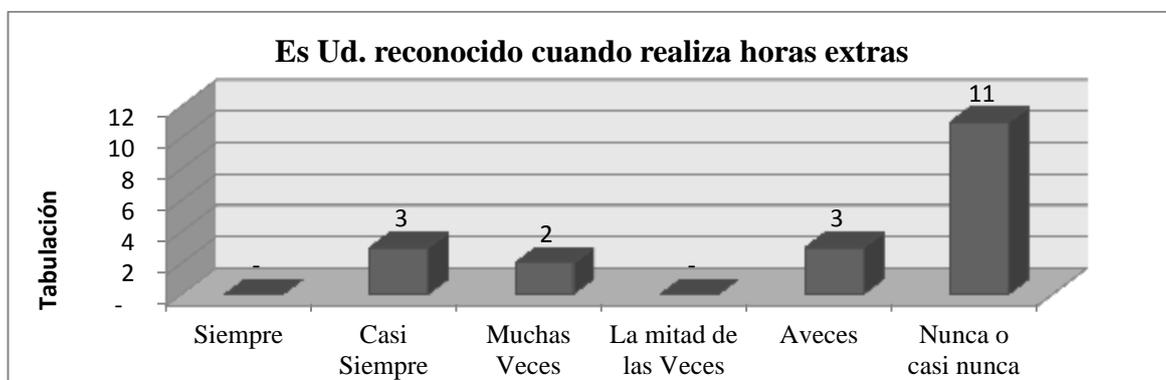
**DIMENSION: REMUNERACION**



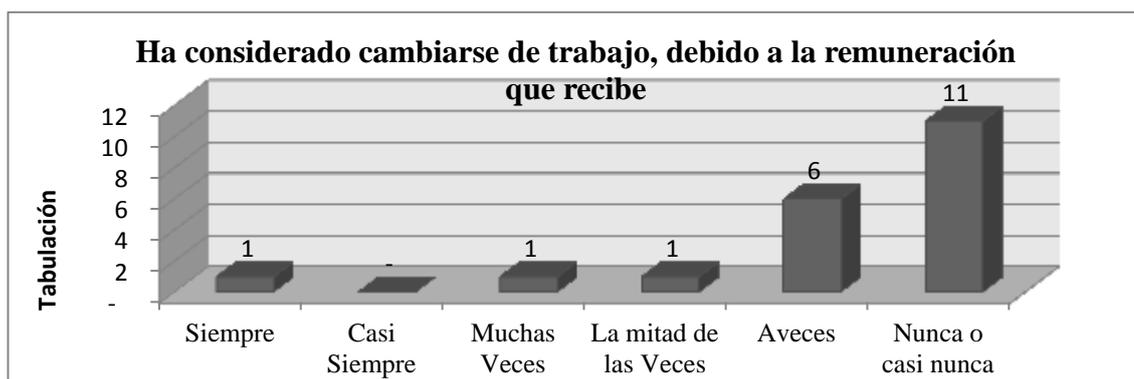
Siempre 20%, casi siempre 30%, muchas veces 25%, la mitad de las veces 15%, a veces 5%



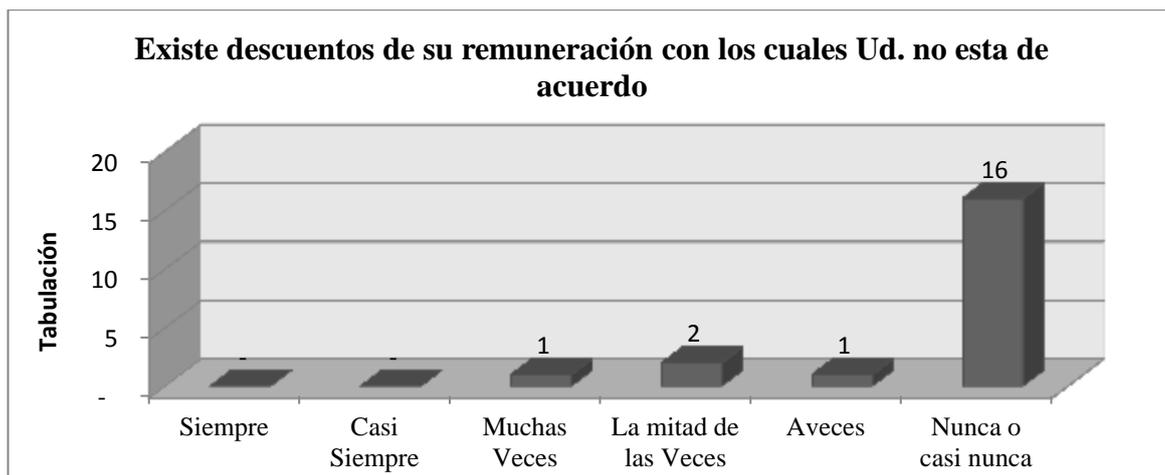
Siempre 100%



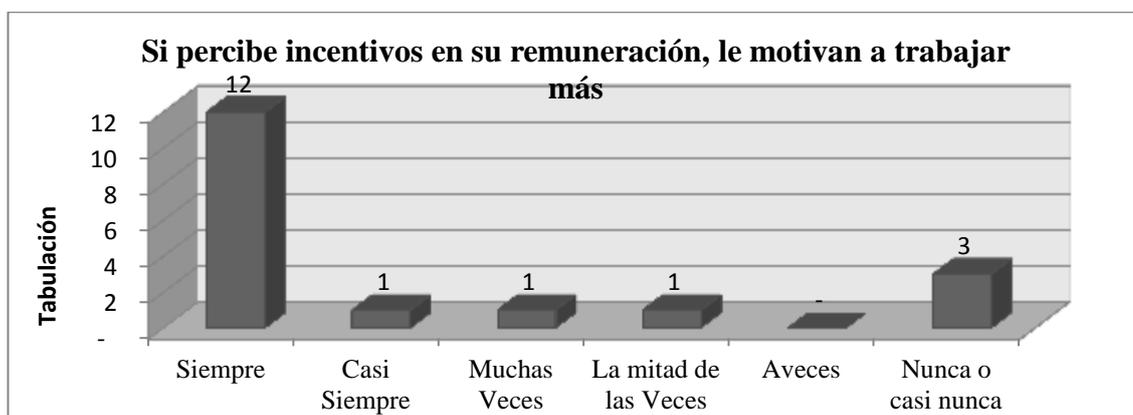
Casi siempre 15%, muchas veces 10%, a veces 15%, nunca o casi nunca 55%



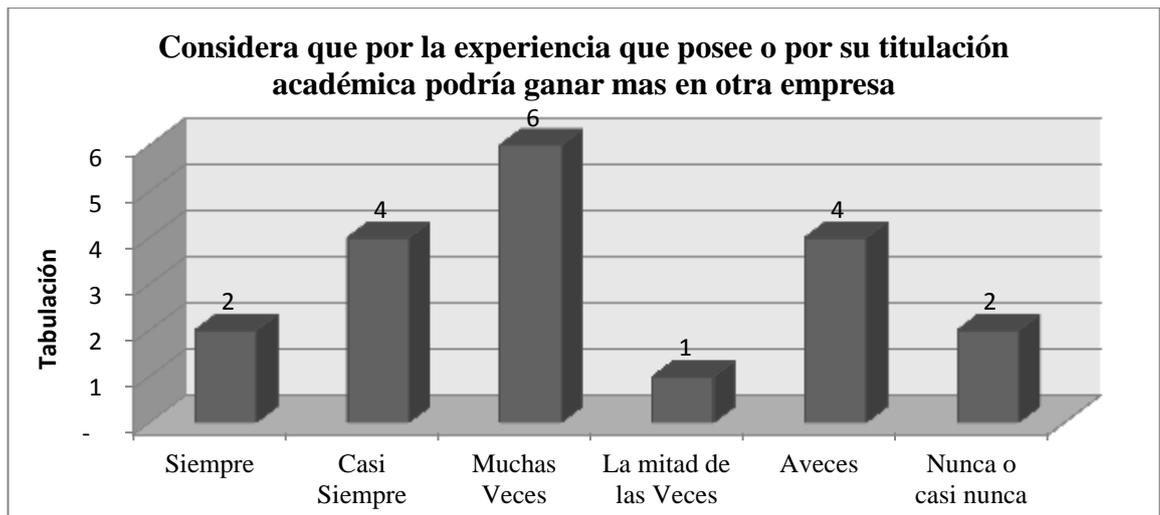
Siempre 5%, muchas veces 5%, la mitad de las veces 5%, a veces 35%, nunca o casi nunca 55%



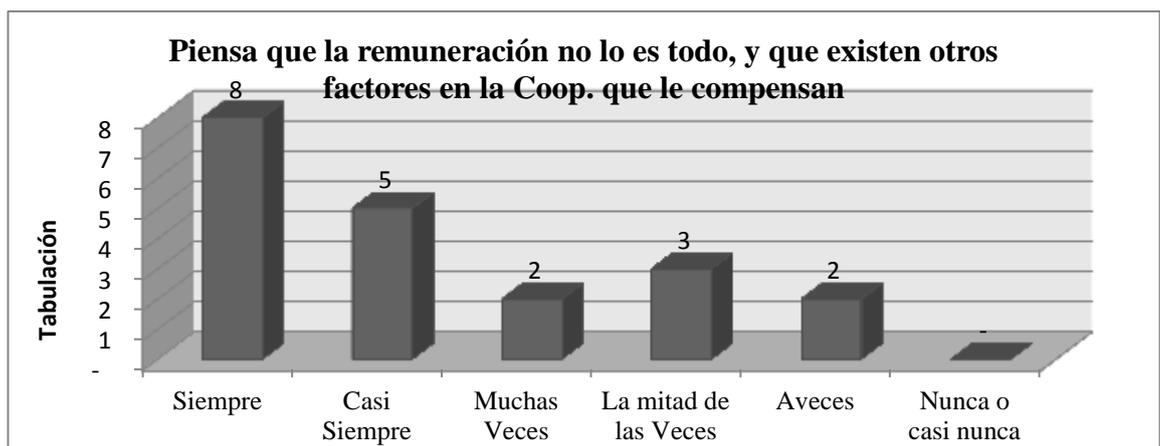
Muchas veces 5%, la mitad de las veces 10%, a veces 5%, nunca o casi nunca 80%



Siempre 60%, casi siempre 5%, muchas veces 5%, la mitad de las veces 5%, nunca o casi nunca 15%



Siempre 10%, casi siempre 20%, muchas veces 30%, la mitad de las veces 5%, a veces 20%, nunca o casi nunca 10%



Siempre 40%, casi siempre 25%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 15%, a veces 10%

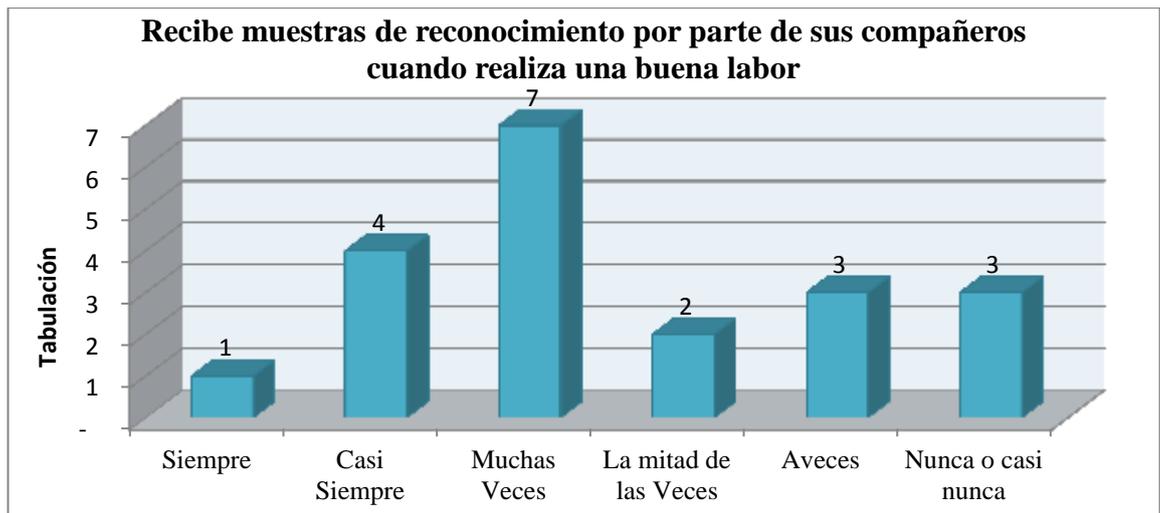
DIMENSION: **RECONOCIMIENTO**



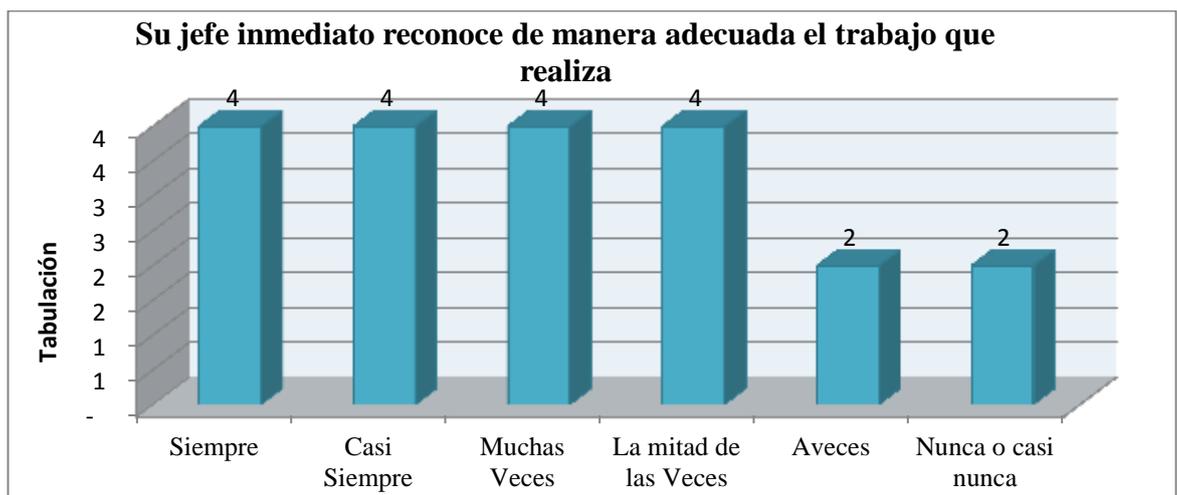
Siempre 20%, casi siempre 35%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 10%, a veces 15%, nunca o casi nunca 5%



Siempre 20%, casi siempre 35%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 10%, a veces 5%



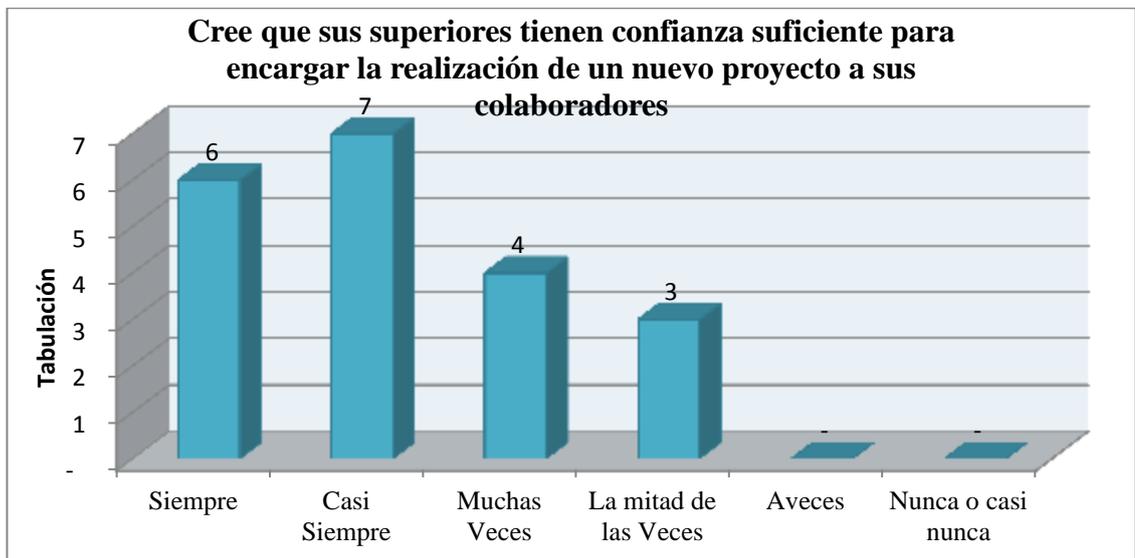
Siempre 5%, casi siempre 20%, muchas veces 35%, la mitad de las veces 10%, a veces 15%, nunca o casi nunca 15%



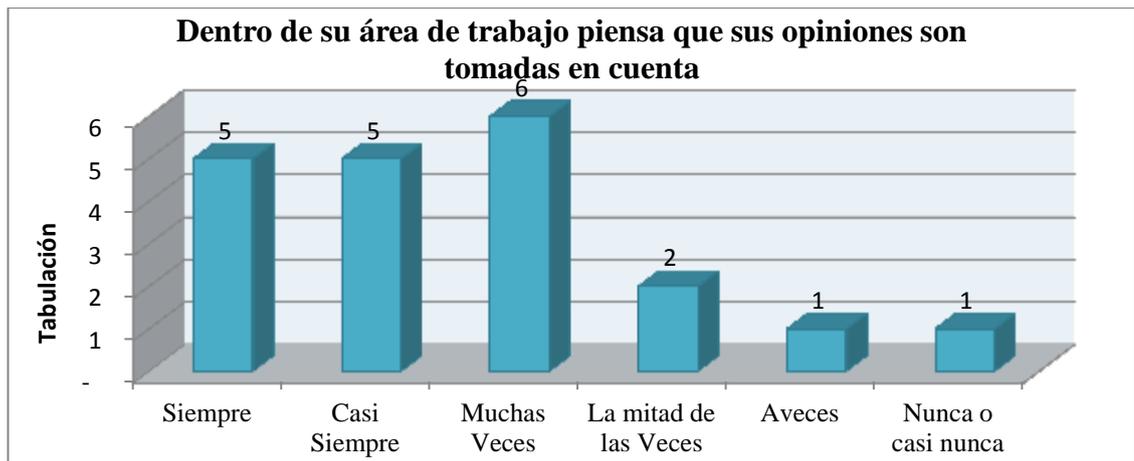
Siempre 20%, casi siempre 20%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 20%, a veces 10%, nunca o casi nunca 10%



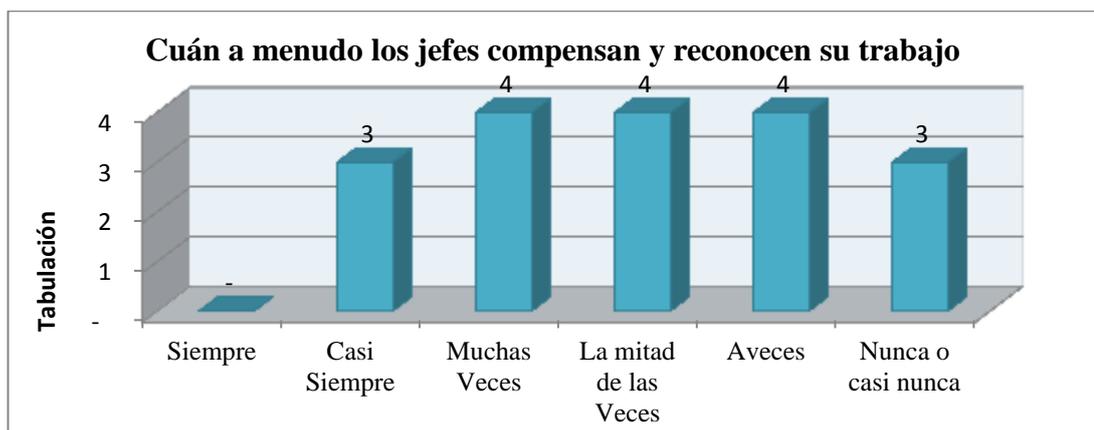
Siempre 10%, casi siempre 20%, muchas veces 40%, la mitad de las veces 10%, a veces 10%, nunca o casi nunca 10%



Siempre 30%, casi siempre 35%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 15%

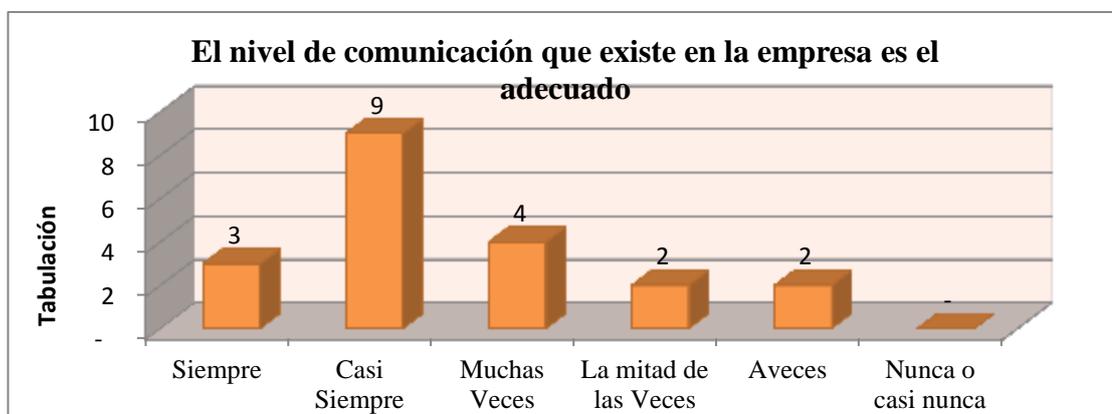


Siempre 25%, casi siempre 25%, muchas veces 30%, la mitad de las veces 10%, a veces 5%, nunca o casi nunca 5%

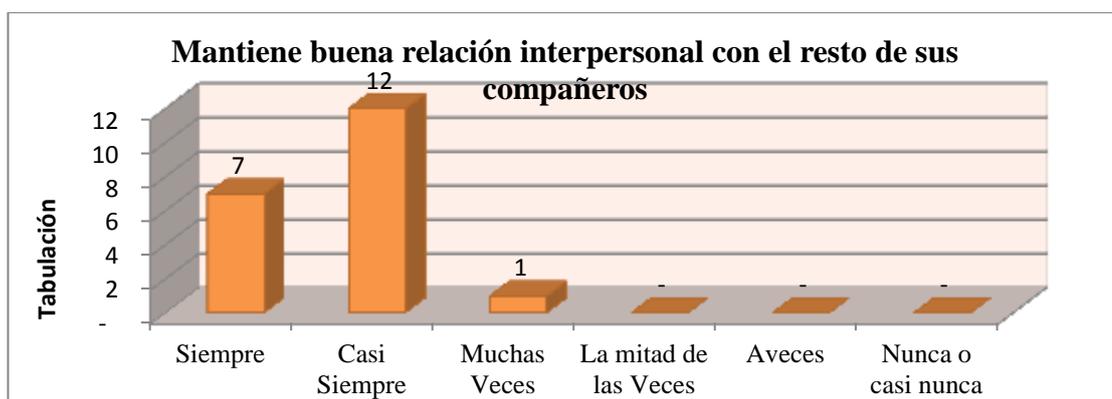


Casi siempre 15%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 20%, a veces 20%, nunca o casi nunca 15%

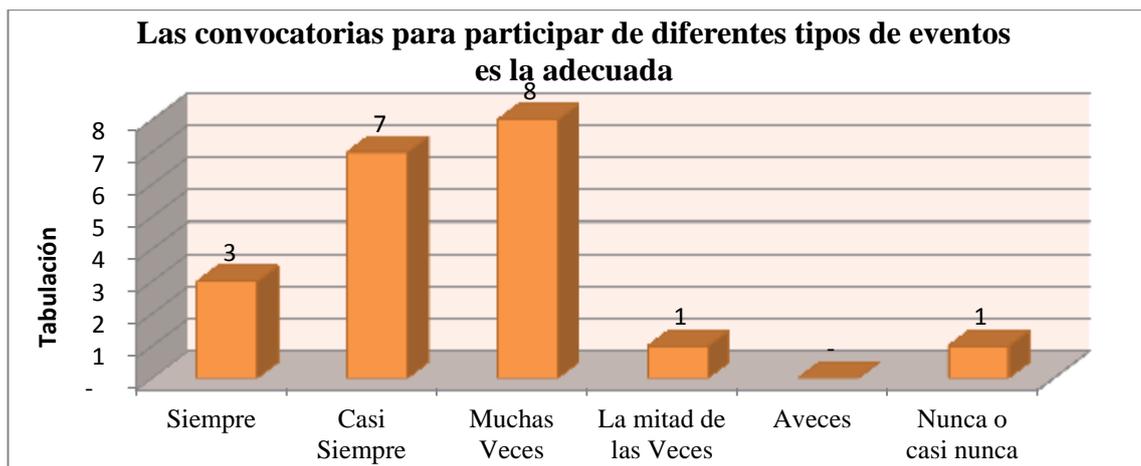
DIMENSION: **COMUNICACIÓN**



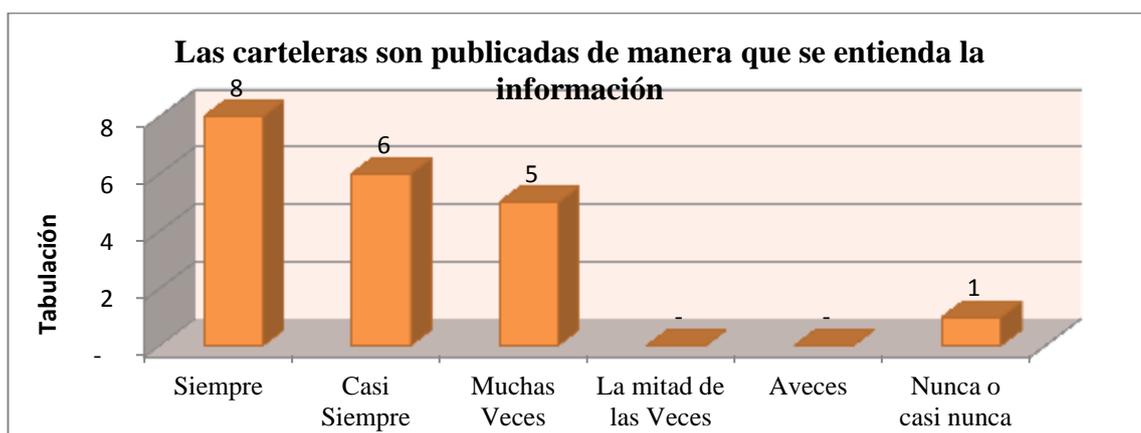
Siempre 15%, casi siempre 45%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 10%, a veces 5%



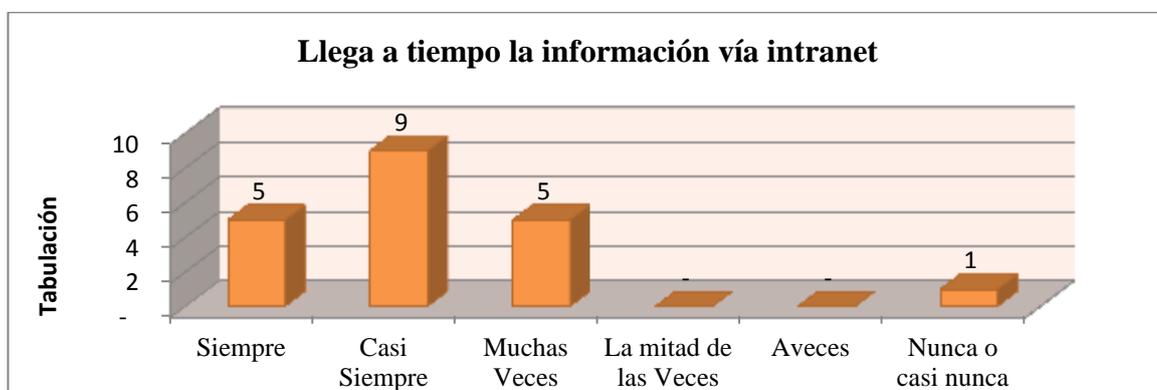
Siempre 35%, casi siempre 60%, muchas veces 5%



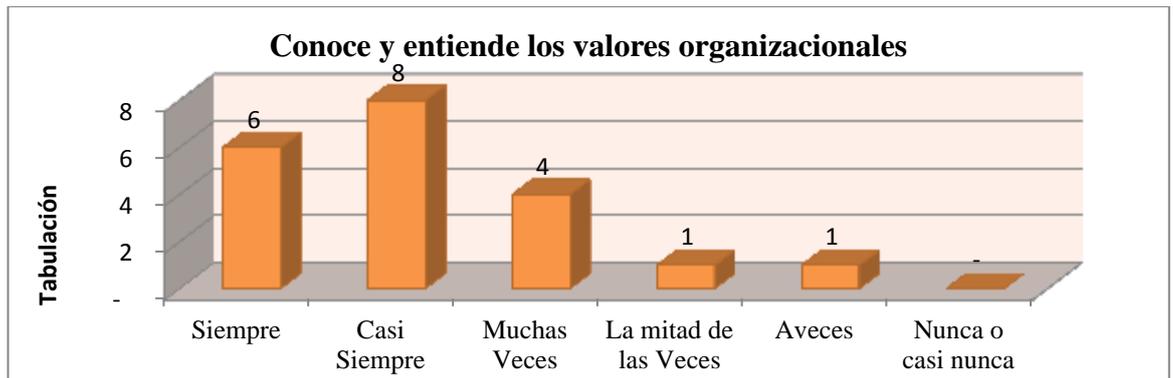
Siempre 15%, casi siempre 35%, muchas veces 40%, la mitad de las veces 5%, nunca o casi nunca 5%



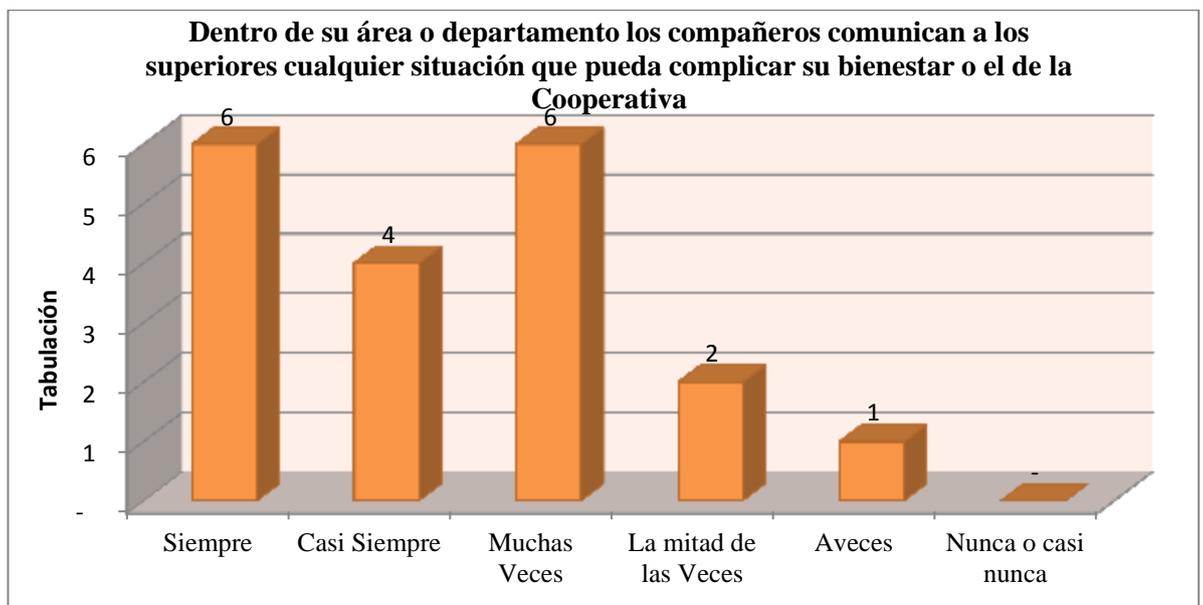
Siempre 40%, casi siempre 30%, muchas veces 25%, nunca o casi nunca 5%



Siempre 25%, casi siempre 45%, muchas veces 25%, nunca o casi nunca 5%



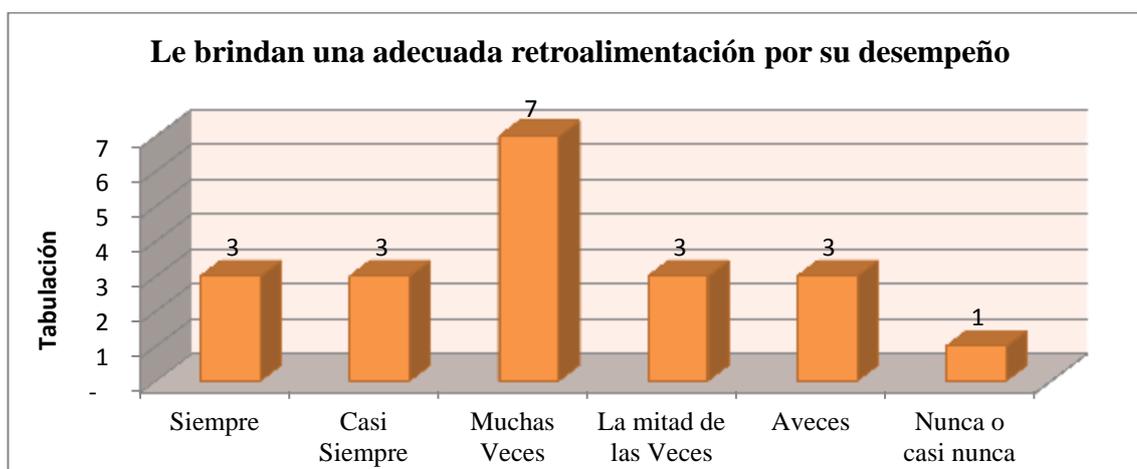
Siempre 30%, casi siempre 40%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 5%, a veces 5%



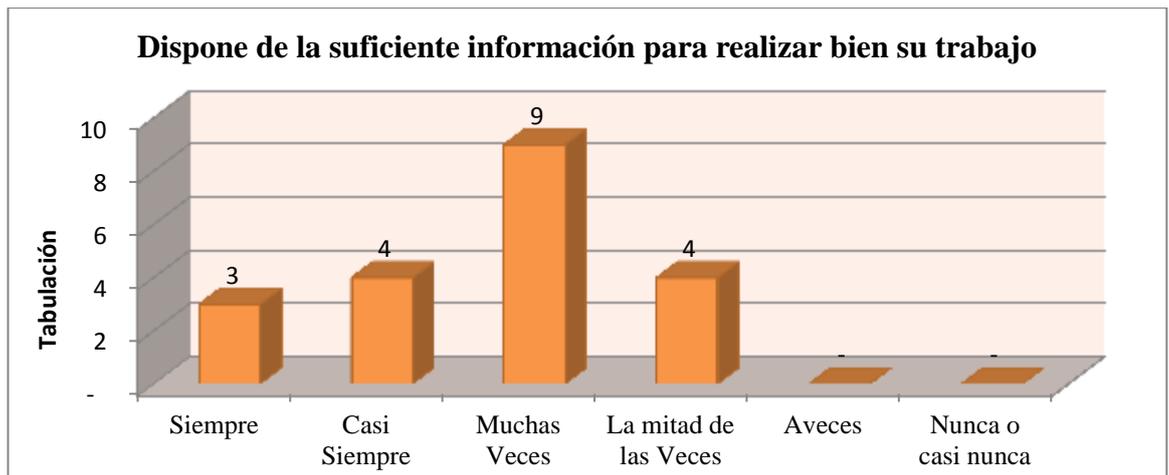
Siempre 30%, casi siempre 20%, muchas veces 30%, la mitad de las veces 10%, a veces 5%



Siempre 30%, casi siempre 30%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 5%, a veces 5%, nunca o casi nunca 5%



Siempre 15%, casi siempre 15%, muchas veces 35%, la mitad de las veces 15%, a veces 15%, nunca o casi nunca 5%

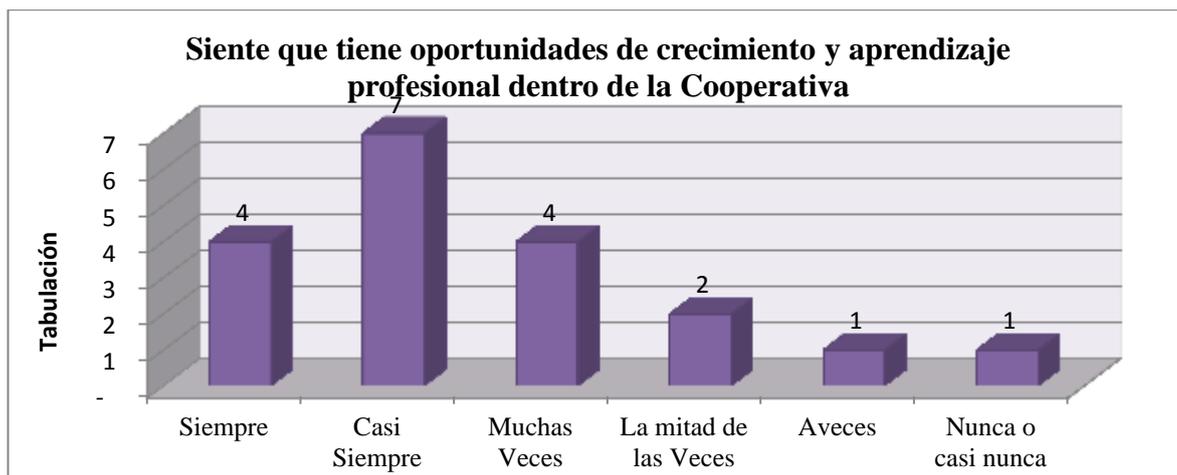


Siempre 15%, casi siempre 20%, muchas veces 45%, la mitad de las veces 20%

**DIMENSION: *DESARROLLO DE CARRERA***



Casi siempre 45%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 20%, a veces 5%, nunca o casi nunca 10%



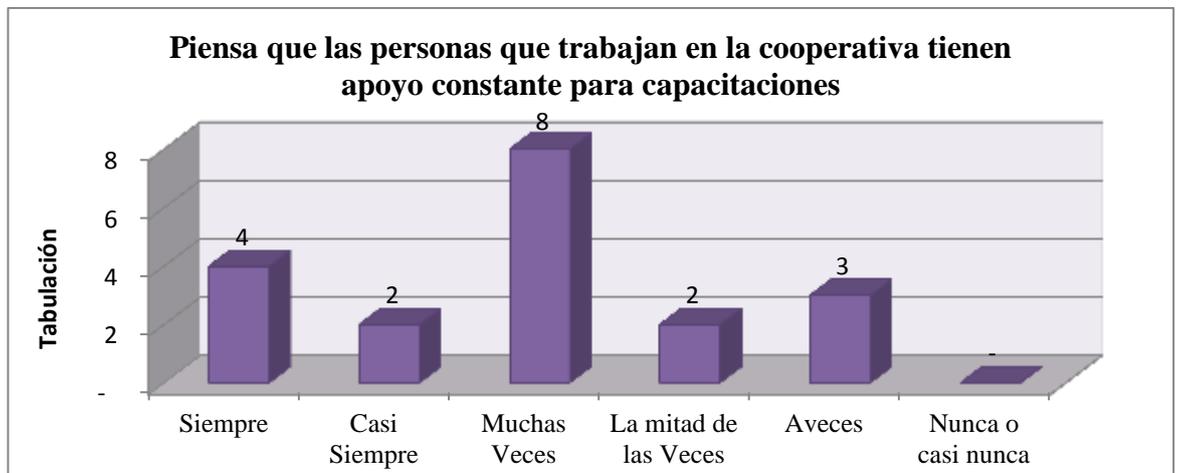
Siempre 20%, casi siempre 35%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 10%, a veces 5%, nunca o casi nunca 5%



Siempre 35%, casi siempre 25%, muchas veces 25%, la mitad de las veces 10%



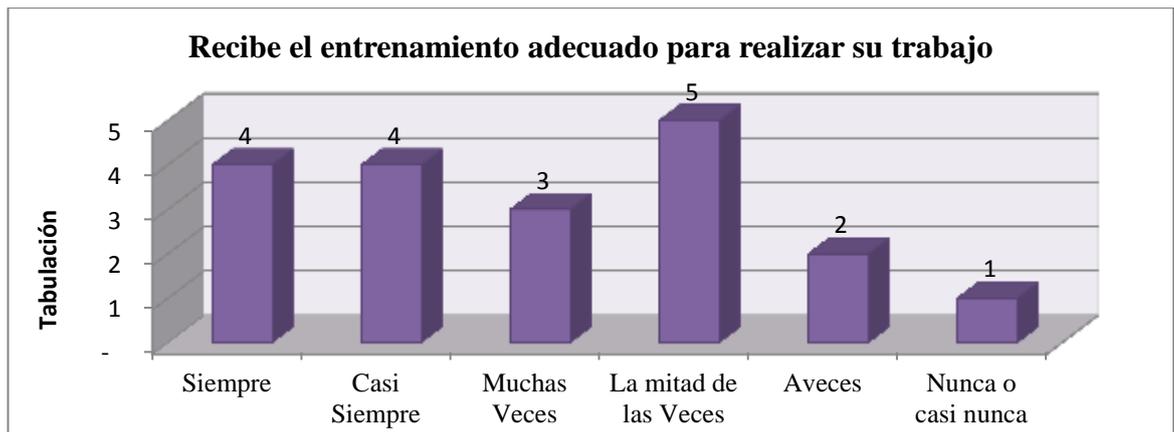
Siempre 40%, casi siempre 30%, muchas veces 25%, la mitad de las veces 5%



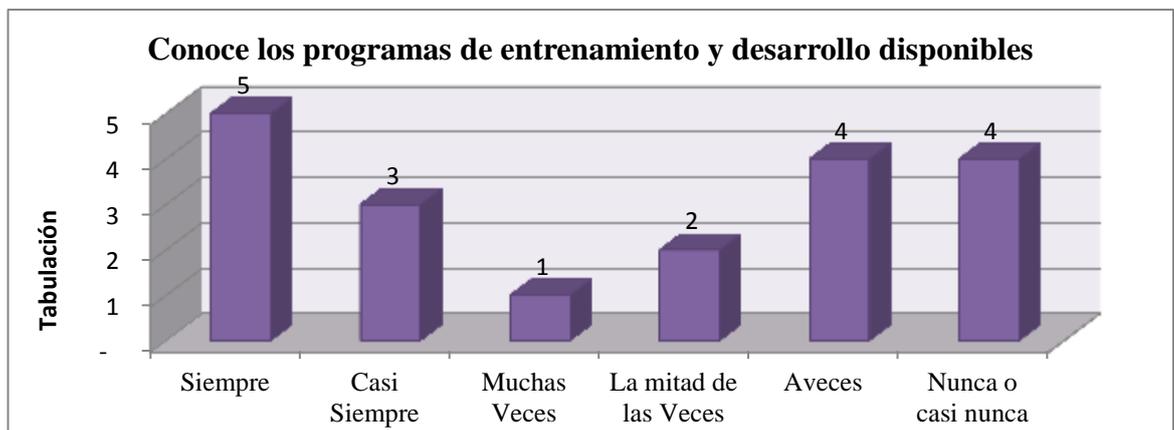
Siempre 20%, casi siempre 10%, muchas veces 40%, la mitad de las veces 10%, a veces 15%



Siempre 20%, casi siempre 30%, muchas veces 30%, a veces 5%, nunca o casi nunca 5%



Siempre 20%, casi siempre 20%, muchas veces 15%, la mitad de las veces 25%, a veces 10%, nunca o casi nunca 5%

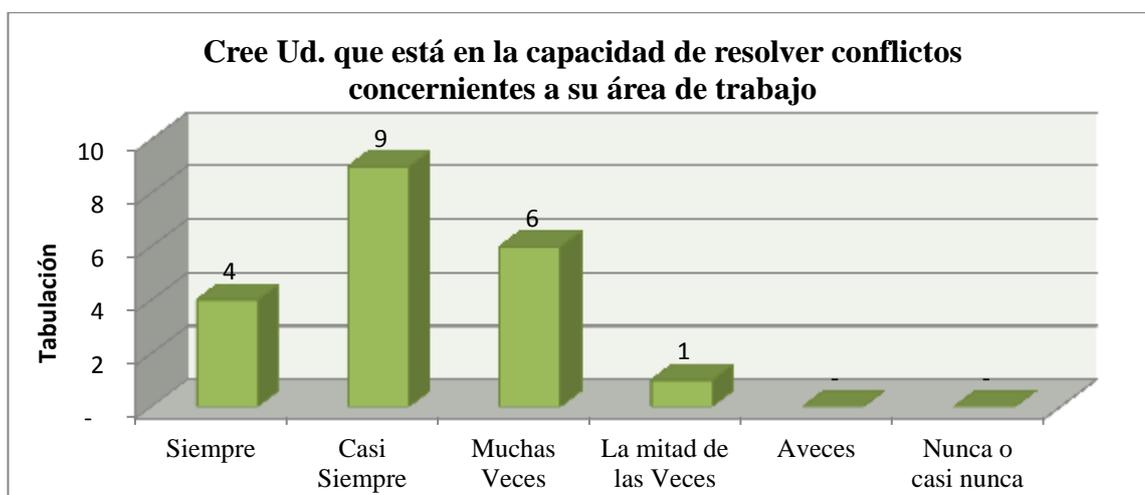


Siempre 25%, casi siempre 15%, muchas veces 5%, la mitad de las veces 10%, a veces 20%, nunca o casi nunca 20%

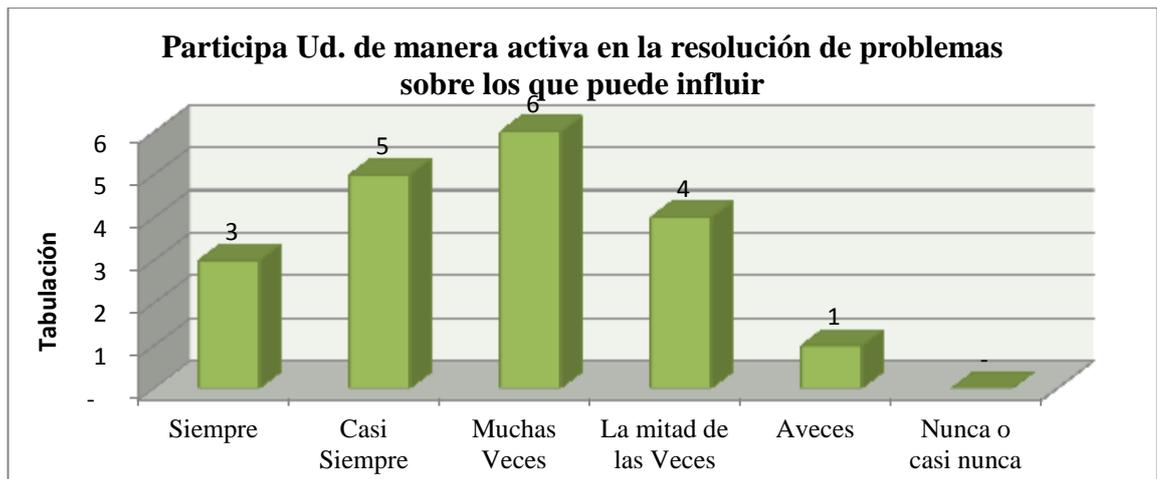
DIMENSION: *SOLUCIÓN DE CONFLICTOS*



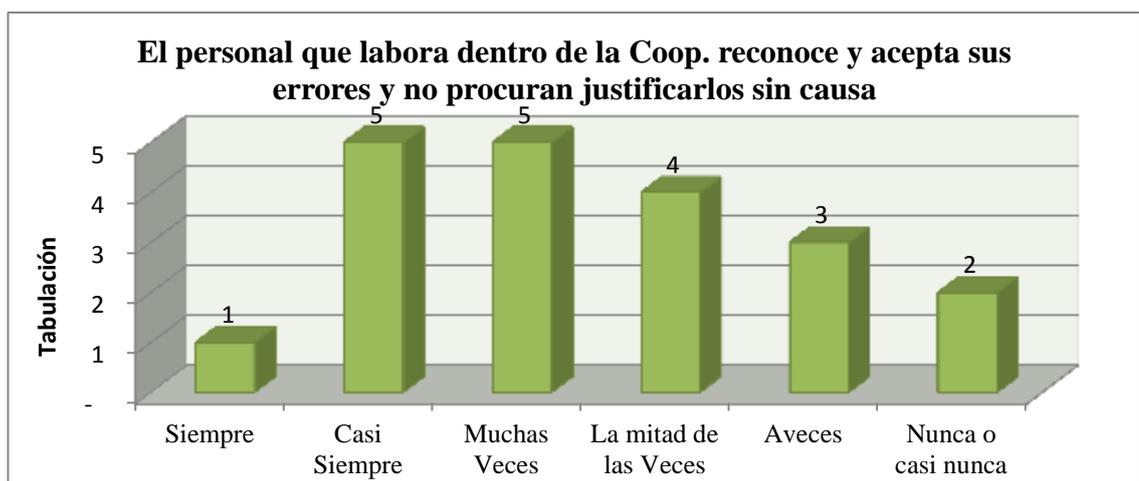
Siempre 10%, casi siempre 45%, muchas veces 10%, la mitad de las veces 20%, a veces 10%



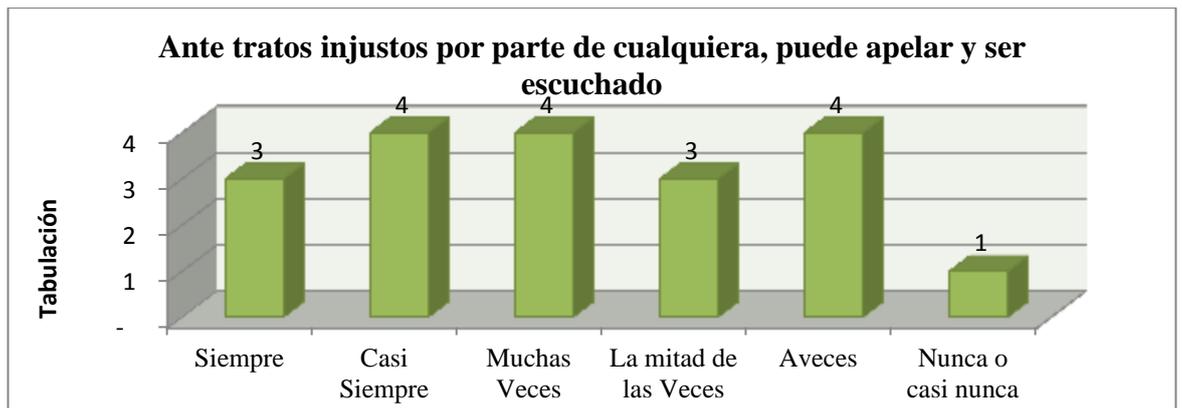
Siempre 20%, casi siempre 45%, muchas veces 30%, la mitad de las veces 5%



Siempre 15%, casi siempre 25%, muchas veces 30%, la mitad de las veces 20%, a veces 5%



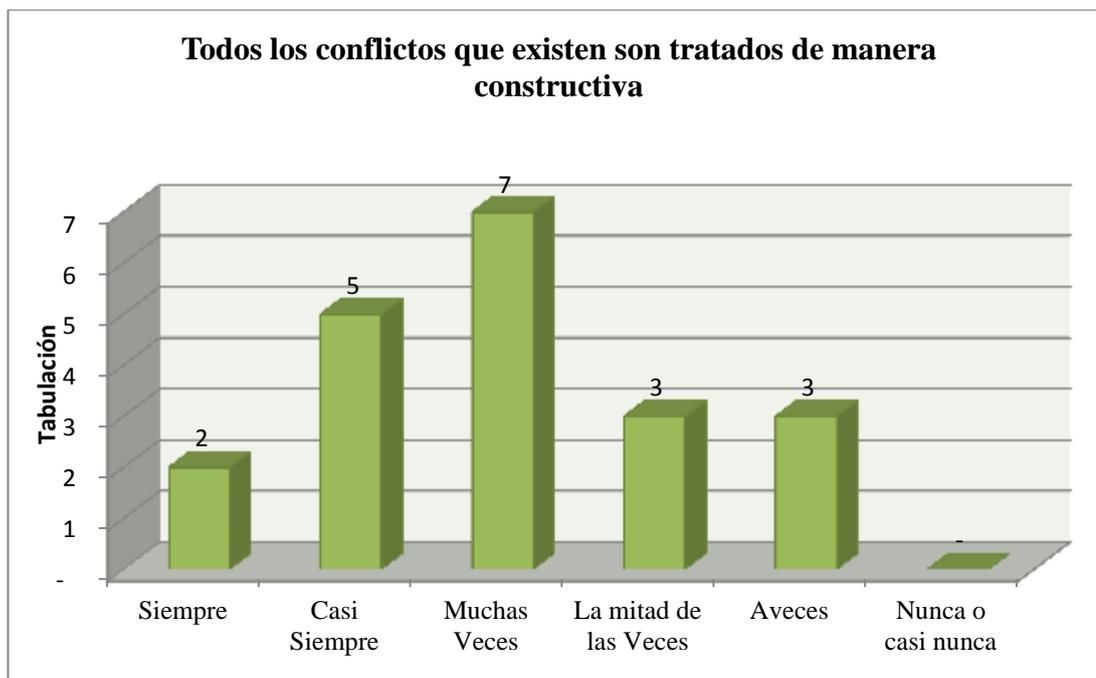
Siempre 5%, casi siempre 25%, muchas veces 25%, la mitad de las veces 15%, a veces 20%, nunca o casi nunca 10%



Siempre 15%, casi siempre 20%, muchas veces 20%, la mitad de las veces 15%, a veces 20%, nunca o casi nunca 5%



Siempre 10%, casi siempre 20%, muchas veces 45%, la mitad de las veces 5%, a veces 15%, nunca o casi nunca 5%



Siempre 10%, casi siempre 25%, muchas veces 35%, la mitad de las veces 15%, a veces 15%

Fuente: COACJA 2012 / Autor: Daniela Valverde Pucha

Como se pudo observar las graficas anteriores dan a conocer los resultados obtenidos del estudio de clima en el área de administración, a continuación se presenta la implementación de la herramienta.

### **3.3 Implementación de la herramienta**

Para realizar reconocimientos al personal que realiza labores productivas en su lugar de trabajo se deberá realizar un formato de reconocimiento, en el que conste la razón por la cual se le reconoce, si es un reconocimiento grupo o individual, en lo posible reconocer socialmente para que el resto de compañeros se den cuenta que la institución mantiene gratitud hacia sus empleados y se sientan motivados e impulsados a realizar labores que beneficien a ambas partes. Otra de las herramientas por implementar serán filtros protectores de pantalla, el grupo de encuestados deberán realizar el requerimiento por escrito ante su coordinador de área y ante un

superior, alegando que su trabajo consiste en pasar 8 horas diarias trabajando frente a un computador lo cual en un periodo largo podría afectarles la visión.

Otra de las herramientas a implementar será programar un cronograma de capacitación sobre relaciones interpersonales y trabajo en equipo; buscar espacios, capacitadores y costos que beneficien a la cooperativa y a sus empleados con la finalidad de establecer relaciones mas de amistad que de compañerismo. En cuanto al pago de horas extras de igual manera crear el formato nombrado anteriormente.

MEDIDAS	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS	TIEMPO	FECHA DE INICIO
Estudio de clima	Coordinador y Asist. de RRHH	Todas las áreas de la COAC JA, clientes externos	1 vez al año	JULIO 2013
Crear formato de reconocimiento	Coordinador de cada área	Mejor Empleado	Trimestralmente	NOVIEMBRE 2012
Instalar protectores de pantalla	Coordinador de Área de Administración	Área de Administración	Inmediato	FEBRERO 2013
Establecer cronograma de capacitaciones (DNC)	Responsable o Coordinador de cada área y Coordinador de RRHH	Área de Administración; según posteriores estudios deberán acudir quienes lo necesiten	1 vez al año	ENERO 2013
Formato de horas extras	Coordinador de Áreas	Quienes justifiquen con muestras los horas laboradas fuera del horario normal	Cada vez que exista trabajo extra	SEPTIEMBRE 2012

### **3.4 Conclusión**

El estudio de clima organizacional dentro del área de administración resultó ser favorable sin embargo como se muestra en los gráficos aun existen puntos en los cuales deben ser planteados medidas de mejora. Se presentó el cuadro de medidas a los jefes y coordinadores de cada área, quiénes establecieron las fechas para comenzar con las reformas y se comprometieron en lo posible cumplir con las mismas, La implementación de las herramientas deberá realizarse de manera inmediata o a mas tardar en ciertos temas hasta el mes de Septiembre y de manera efectiva, buscando los mejores servicios para la cooperativa, generar cambios para que su gente se de cuenta que se esta realizando algo por el bien común.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

La motivación de los trabajadores de cualquier organización, dependerá en parte de mantener un buen clima organizacional.

El estudio de clima o cualquier otro estudio que se realice deberá ser tratado de manera seria y confidencial, entregando resultados a tiempo, de esta manera no perderá efectividad ni veracidad.

La importancia de un buen estudio de clima laboral servirá para mantener la satisfacción de los trabajadores

Mantener un clima laboral favorable nos ayudará a cumplir con los objetivos y aumentará la productividad de la empresa.

Una evaluación sobre clima organizacional podrá variar ya que siempre se presentarán nuevas necesidades de análisis.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda realizar una encuesta de clima laboral entre un año o dos para detectar mejoras y/o falencias.

Antes de la aplicación del estudio de clima se debe dar a conocer a los participantes la manera como se llevará a cabo el proceso, comentándoles que será para el bien común, sin que tengan la errónea percepción que con el estudio perderán su trabajo.

Después de un análisis de clima organizacional se recomienda retroalimentar a las personas que participaron en ella, para que sientan que se está trabajando por satisfacer sus necesidades.

Es recomendable realizar el estudio con consultores externos para que sea más veraz.

Los jefes o directivos deben pensar en el talento humano que labora para su empresa y tratarlo como tal, cualquier inversión que se realice para mejora no representará un gasto sino una inversión, para mantener personal apto y así cumplir con la misión, visión y objetivos de la institución.

## **BIBLIOGRAFIA**

Acosta, José María: Marketing Personal, Ediciones Esic, Madrid 2006

Actas de las reuniones de la Comisión de Administración de la cooperativa “Jardín Azuayo”.

Actas de las Asambleas Generales de la cooperativa “Jardín Azuayo”

Chiang, M. Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción laboral, Universidad Pontificia Comillas Madrid. p173.

ciclog.blogspot.com

Gadow, Fabiana: La gestión del talento en tiempos de cambio, Ediciones Granica, Buenos Aires-Argentina 2010

Goncalves, Alexis: Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) 2000.

[http://books.google.com.ec/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&pg=PA14&dq=clima+organizational+concepto&hl=es&sa=X&ei=aX66T4LwLofq8wSHkrXtBA&ved=0CEQQ6AEwAw#v=onepage&q=clima%20organizational%20concepto&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA14&dq=clima+organizational+concepto&hl=es&sa=X&ei=aX66T4LwLofq8wSHkrXtBA&ved=0CEQQ6AEwAw#v=onepage&q=clima%20organizational%20concepto&f=false)

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2250/225014900004.pdf> jueves 07 junio/2012, 17:50

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/727/72716120.pdf> jueves 07 junio/2012, 14:40

<http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/horas-extras/> Base legal ART.55

<http://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-i.html>, 2012 febrero viernes 19:47

[http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=2](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=2), mayo20/2012, 19:00

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7392-breves-consejos-para-mejorar-el-clima-laboral-.html> agosto 29/2012 13:15

Lopez, Jordi. Planificar la formación con calidad, Ediciones Praxis, Madrid-España 2005, p.167

Martínez, Ma. Del Carmen. La gestión Empresarial, Ediciones Díaz de Santos, Madrid-España 2003

Maslow, A. Motivación y Personalidad, Ediciones Díaz Santos, S.A, p213

Plan estratégico de la cooperativa Jardín Azuayo 1999 – 2002.

Plan de desarrollo estratégico 2003 – 2008.

Plan estratégico 2009 – 2013

Pulgarín, Fernando Talento Humano Cooperativa Jardín Azuayo.

Robins, S / Coulter M. Administración 8va Edición, Editorial Pearson Education, México 2005, p.395

## ANEXOS

### 1. CERTIFICADO DE APLICACIÓN DE ESTUDIO DE CLIMA LABORAL



#### Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

[www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

**FERNANDO PAÚL PULGARÍN CHIRIBOGA**  
**COORDINADOR DE TALENTO HUMANO – COAC JARDIN AZUAYO**

A petición verbal de parte interesada:

#### CERTIFICO

Que, DANIELA FERNANDA VALVERDE PUCHA, estudiante de la carrera de Psicología Laboral y Organizacional de la Facultad de Filosofía de la Universidad del Azuay, realizó la aplicación y socialización de su tesis en el Área de Administración de nuestra institución durante un lapso de 2 meses.

Es todo cuanto puedo manifestar en honor a la verdad, autorizando al peticionario hacer uso del mismo cuando lo crea conveniente.

Cuenca, 17 de octubre del 2012

Atentamente,

Fernando Paúl Pulgarín Ch.  
COORDINADOR TALENTO HUMANO  
COAC JARDÍN AZUAYO  
PBX: (593) 7 2833255  
Ext: 7057 - 7064



---

**DOMICILIO:** Benigno Malo 9 - 75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar  
Teletax (593) 7 4041604 / Cuenca - Ecuador

## **2. ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA COAC JA**

**FERNANDO PAÚL PULGARÍN CHIRIBOGA**  
**COORDINADOR DE TALENTO HUMANO – COAC JARDIN AZUAYO**

A petición verbal de parte interesada:

## CERTIFICO

Que, DANIELA FERNANDA VALVERDE PUCHA, estudiante de la carrera de Psicología Laboral y Organizacional de la Facultad de Filosofía de la Universidad del Azuay, realizó la aplicación y socialización de su tesis en el Área de Administración de nuestra institución durante un lapso de 2 meses.

Es todo cuanto puedo manifestar en honor a la verdad, autorizando al peticionario hacer uso del mismo cuando lo crea conveniente.

Cuenca, 17 de octubre del 2012

Atentamente,



Fernando Paúl Pulgarín Ch.  
COORDINADOR TALENTO HUMANO  
COAC JARDÍN AZUAYO  
PBX: (593) 7 2833255  
Ext: 7057 - 7064

