



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la

Administración

Escuela de Administración de
Empresas

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA
COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO AGENCIA
CAÑAR**

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

Autoras:

Jessica Tatiana Molina
Bermeo

Karla Marcela Verdugo
Alvarado

Directora:

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

**Cuenca – Ecuador
2020**

DEDICATORIA

Las mejores y más bellas cosas de este mundo no pueden ser vistas o incluso escuchadas; deben ser sentidas con el corazón.

Es por eso que el presente trabajo de investigación va dedicado con todo mi cariño a mis padres quienes con todo su amor y paciencia supieron apoyarme en cada uno de los escalones que me he encontrado, me supieron dar palabras de aliento cuando estaba por derrumbarme y me alentaron a seguir adelante para culminar con aquel objetivo que un día me propuse.

A mis hermanas por ser un pilar fundamental en mi vida, porque gracias a su amor incondicional y apoyo me encuentro en este maravilloso punto de la vida.

A mis familiares y amigos en general que siempre supieron brindarme aquellas palabras de fortaleza y ánimo para seguir adelante.

JESSICA TATIANA MOLINA BERMEO

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada desde el fondo de mi corazón a mis padres quienes han sido mi apoyo durante toda mi carrera universitaria.

A mis abuelitos quienes han sido siempre indispensables en mi vida.

A mis hermanos los mismos que siempre han sido y serán el motor de mi vida

A mi novio quien me ha motivado desde el inicio de mi carrera universitaria.

KARLA MARCELA VERDUGO ALVARADO

AGRADECIMIENTO

Hoy quiero dar gracias por lo que soy y por lo que no soy. Por lo que tengo y por lo que no tengo. Por haber nacido en donde he nacido, por tener la familia que tengo, por tener los amigos que tengo, por sentir, por recordar, por olvidar, por querer, por ser querido, por lo que me rio, por lo que lloro y más que nada por estar viva.

Es por eso que tengo que dar gracias a Dios por permitirme llegar a este punto de mi vida a pesar de todas las adversidades que tuve en el camino, gracias a mi familia por ser ese pilar fundamental en cada proyecto que me he planteado, gracias a la vida por demostrarme que por más oscuro que sea un día siempre existirá un rayito de sol que te demuestra que aún hay esperanza de disfrutarlo.

No todo ha sido sencillo, pero con un poco de esfuerzo todo se puede lograr en la vida es una gran lección que poco a poco he llegado a entender, agradezco a mis amigas y compañeros de aula por cada uno de los momentos vividos en estos años ya que se han convertido en recuerdos únicos e irremplazables.

Por último, agradezco a mi bella universidad y apreciados docentes por brindarme todos sus conocimientos día a día con paciencia y carácter, por enseñarme que en la vida nada es sencillo que se necesita luchar por las cosas que uno tanto anhela.

JESSICA TATIANA MOLINA BERMEO

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por siempre ser mi guía

A mis padres por todo su apoyo.

A mis abuelitos por siempre haber estado presente en todas las etapas de mi vida.

A mi directora de tesis María Isabel Arteaga (Chavi), por su ayuda en todo el proceso de realización de mi tesis.

A la Ingeniera Eva Alvarado jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Cañar por la apertura y su amplia colaboración al momento de realizar esta tesis.

KARLA MARCELA VERDUGO ALVARADO

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| ÍNDICE DE CONTENIDO..... | vi |
| ÍNDICE DE IMÁGENES | viii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| RESUMEN..... | x |
| ABSTRACT | xi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA | 2 |
| 1.1 Generalidades..... | 2 |
| 1.2 Plan estratégico | 4 |
| 1.2.1 Misión institucional..... | 4 |
| 1.2.2 Visión 2023 | 4 |
| 1.2.3 Valores | 4 |
| 1.2.4 Agencia Cañar | 6 |
| 1.3 Estructura organizativa..... | 9 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEORÍCO | 13 |
| 2.1 Cultura Organizacional | 13 |
| 2.1.1 Concepto de Cultura Organizacional..... | 13 |
| 2.1.2 Importancia de la cultura organizacional | 14 |
| 2.1.3 Características de la cultura organizacional | 16 |
| 2.1.4 Elementos de la cultura organizacional..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 2.1.5 Estratos de la cultura organizacional | 20 |
| 2.1.6 Tipos de cultura | 21 |
| 2.1.7 Herramientas de la cultura organizacional | 23 |
| 2.2 Clima, importancia, dimensiones, herramientas | 25 |
| 2.2.1 Definición de clima organizacional..... | 25 |
| 2.2.2 Importancia del clima organizacional | 26 |
| 2.2.3 Dimensiones de clima organizacional | 28 |
| 2.2.4 Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional | 29 |
| 2.3 Relación entre cultura y clima | 30 |
| Tabla 3.Clima y cultura organizacional | 32 |
| CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL... | 34 |
| 3.1 Metodología para el diagnóstico de cultura | 34 |
| 3.1.1 Aplicación del modelo de cultura organizacional | 35 |
| 3.1.2 Resultados | 36 |
| 3.2 Metodología para el diagnóstico de clima: herramientas, aplicación y resultados de clima..... | 36 |
| 3.2.1 Resultados de clima organizacional | 39 |
| 3.3 Plan de acción | 53 |
| Conclusiones | 56 |
| BIBLIOGRAFIA | 57 |
| ANEXOS | 60 |

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|---|----|
| Imagen 1. Cooperativa Jardín Azuay | 7 |
| Imagen 2. Área de cajas | 8 |
| Imagen 3. Área de servicio al cliente | 8 |
| Imagen 4. Empleados de la COACJA Cañar | 9 |
| Imagen 5. Reunión de directivos oficinas a nivel Nacional | 12 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Organigrama general de la Cooperativa Jardín Azuayo | 10 |
| Gráfico 2. Enfoque externo e interno de cultura organizacional | 15 |
| Gráfico 3. El iceberg de la cultura organizacional | 19 |
| Gráfico 4. Los diversos estratos de la cultura organizacional | 20 |
| Gráfico 5. Factores que influyen en el clima laboral | 27 |
| Gráfico 6. Dimensión estructura | 40 |
| Gráfico 7. Dimensión Responsabilidad | 42 |
| Gráfico 8. Dimensión Recompensa | 43 |
| Gráfico 9. Dimensión Riesgo | 45 |
| Gráfico 10. Dimensión Calor | 46 |
| Gráfico 11. Dimensión Desempeño | 48 |
| Gráfico 12. Dimensión Apoyo | 49 |
| Gráfico 13. Dimensión Conflicto | 50 |
| Gráfico 14. Dimensión Identidad | 52 |
| Gráfico 15. Cuadro resumen de las nueve dimensiones | 53 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla 1. Características de la cultura organizacional..... | 17 |
| Tabla 2. Herramientas de la cultura organizacional Salazar (2008). | 23 |
| Tabla 3. Clima y cultura organizacional | 32 |
| Tabla 4. Cultura Actual | 35 |
| Tabla 5. Cultura Actual | 35 |
| Tabla 6. Cultura Preferida..... | 35 |
| Tabla 7. Cultura Preferida..... | 36 |
| Tabla 8. Cuadro De Resumen Actual – Preferida..... | 36 |
| Tabla 9. Dimensiones analizadas | 37 |
| Tabla 10. Calificación de dimensiones | 37 |
| Tabla 11. Dimensión Estructura..... | 39 |
| Tabla 12. Dimensión Responsabilidad..... | 41 |
| <i>Tabla 13. Dimensión Recompensa.....</i> | <i>43</i> |
| Tabla 12. Dimensión Riesgo | 44 |
| Tabla 15. Dimensión Calor | 46 |
| Tabla 16. Dimensión Desempeño | 47 |
| Tabla 17. Dimensión Apoyo | 49 |
| Tabla 18. Dimensión Conflicto..... | 50 |
| Tabla 19. Dimensión Identidad..... | 51 |
| Tabla 18. Plan de Acción para la Cooperativa Jardín Azuayo agencia Cañar | 54 |

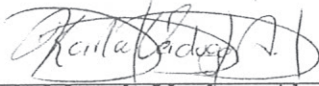
RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo determinar el tipo de cultura y clima organizacional que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Cañar, ya que un clima organizacional saludable ayuda a contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para cultura se utilizó el cuestionario “Modelo de Valores en Competencia”, desarrollado por Cameron y Quinn y para clima se utilizó “El Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer”. El resultado que se obtuvo fue que la cooperativa tiene una cultura tipo clan y en relación a clima su dimensión mas alta resultó ser estructura y la más baja la dimensión conflicto; sin embargo, de cada dimensión se analizo cada pregunta y las que resultaron desfavorables se tomaron en cuenta para el plan de acción.

Palabras claves: Dimensiones, plan de acción, cultura, clima


Psic. María Isabel Arteaga Ortiz


Jessica Tatiana Molina Bermeo
Cel. 0983785666
molinajt@es.uazuay.ec


Karla Marcela Verdugo Alvarado
Cel. 0996852892
karli_@es.uazuay.ec

ABSTRACT

This study aims to determine the type of culture and organizational environment that the Jardín Azuayo Cañar Credit Union has. Since a healthy organizational environment helps to contribute to the fulfillment of the institutional objectives. For culture it was used the "Competency-based Value Model" questionnaire developed by Cameron and Qinn and for the organization environment "Organizational Climate Questionnaire by Litwin & Stringer" was used. The result that was obtained was that the Credit Union had a clan-like culture, and in regard to its environment its highest dimension turned out to be a structure, and the lowest one the conflict dimension. However, from each dimension each question was analyzed and those that were unfavorable were taken into account for the action plan.

Keywords: Dimensions, action plan, culture, environment.



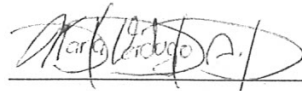
Psych. María Isabel Arteaga Ortiz



Jessica Tatiana Molina Bermeo

Cell.: 0983785666

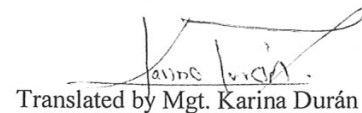
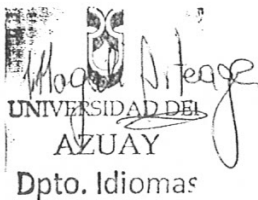
molinajt@es.uazuay.ec



Karla Marcela Verdugo Alvarado

Cell.: 0996852892

karli_@es.uazuay.ec



Translated by Mgt. Karina Durán

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de titulación tiene como objetivo determinar cómo los empleados perciben el clima organizacional de Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo agencia Cañar, tomando en cuenta que con un ambiente laboral favorable se obtiene mejores resultados. Se realizará una investigación tanto cualitativa como cuantitativa, se aplicará cuestionarios a los quince empleados de la cooperativa para luego analizar los datos y proponer acciones correctivas.

En el primer capítulo se describirá la información de la empresa, la historia, su misión, visión, valores, y estructura organizativa.

El segundo capítulo de esta tesis está dedicado al estudio de la cultura, clima y dimensiones de clima organizacional buscando profundizar los temas de una manera amplia y poder aplicar las herramientas de medición de clima de una manera correcta.

El tercer capítulo está enfocado a la aplicación de las herramientas de diagnóstico de cultura y clima y con los resultados obtenidos realizar un plan de acción.

Finalmente se realizará una conclusión acerca de todo el trabajo de investigación que contendrá los aspectos más sobresalientes de esta investigación.

CAPÍTULO I. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Este capítulo contiene los antecedentes, plan estratégico y estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, así como también una breve reseña de la Cooperativa Agencia Cañar, información que es de suma importancia para conocer la empresa de la cual se realizara el estudio de cultura y clima organizacional.

1.1 Generalidades

Para Vásquez, Lalvay & Vásquez (2019) La Cooperativa Jardín Azuayo nace como consecuencia de la reconstrucción del cantón Paute luego del fatal desastre de la Josefina, un 29 de marzo de 1993 un deslizamiento del cerro Tamuga represó los ríos Cuenca, Burgay y Jadán, trayendo fatales consecuencias como la muerte y la desaparición de algunos de los pobladores de la zona afectada.

Después de un tiempo poco a poco la población empezó a levantarse y con la ayuda de algunas fundaciones e instituciones nacionales e internacionales se iniciaron proyectos para su reconstrucción y así Paute y las demás zonas afectadas comenzaron a salir adelante.

Es ahí cuando surge la idea de constituir Jardín Azuayo como uno de esos proyectos el cual se llamó “Paute construye” al principio no se tenía claro este proyecto, pero con la ayuda de algunos factores logro concretarse. Uno de estos puntos fue que el sistema bancario de la época tenía un comportamiento de succionador de la riqueza y no existían mecanismos de retención de ahorros locales para reinvertirlos y para el crédito sólo estaba el Banco Nacional de Fomento, cuya burocracia indolente no creaba condiciones para que acceda la población necesitada de Paute.

El segundo punto fue que los pobladores necesitaban una institución que pueda financiar sus emprendimientos y también donde invertir sus ahorros.

Es por eso que se dio la necesidad de crear una institución que financie la producción y

en ese entonces se tenía tres opciones crear un banco una sociedad financiera o una cooperativa de ahorro y crédito.

Se dieron una serie de reuniones y finalmente el 6 de febrero de 1996 se dio una asamblea organizada por el Padre Hernán Rodas y se concluyó constituir la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Gonzalo Pizarro dio la idea de denominar a la cooperativa “Jardín Azuayo” toda la asamblea lo apoyo, el nombre hace homenaje a la disputa de varios años entre Paute y Gualaceo por adjudicarse el nombre de jardín del Azuay. Es por ello que con acuerdo ministerial N.0836 el 27 de mayo de 1996, se concedió la personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Según el libro “Somos nuestra memoria, Historia de jardín Azuayo 1996- 2014”:

Al empezar, la Cooperativa encontró un sistema financiero que excluía del crédito a los campesinos, cuyas necesidades de financiamiento las encontraba en el sector informal con elevadas tasas de interés. En cantones pequeños y pobres no existía servicios de la banca privada, si bien en Paute y Gualaceo operaba el Banco Nacional de Fomento (BNF), sus servicios los direccionaba a grandes y medianos productores.

En este contexto, era necesario crear unas finanzas adaptadas a las condiciones rurales, pues un amplio sector de la población no recibía servicios financieros de ninguna institución pública ni privada. Tal adaptación pasaba por ofrecer productos nuevos, con tecnologías apropiadas y adaptadas a las características del campo, que reduzcan los costos para los usuarios.

Jardín Azuayo hizo esas adecuaciones y esto explica, en parte, que luego de iniciar la atención al público en junio de 1996, tuviera una gran aceptación y un rápido crecimiento. En julio de 1997 contaba con oficinas en Pucará y Sígsig y, en 1998, amplió sus servicios a Guacaleo, Cañar, Cuenca y Nabón. (Vásquez, Lalvay & Vásquez, 2019)

1.2 Plan estratégico

1.2.1 Misión institucional

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

1.2.2 Visión 2023

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

1.2.3 Valores

Solidaridad

Es la colaboración que se brinda para que se pueda ejecutar una acción. Es ayudar a los demás sin intención de recibir nada a cambio. Es el apoyo, respaldo, protección, que cuando persigue una causa justa cambia el mundo, lo hace más solidario y cooperante. Es el valor que permite priorizar el bien o el interés común por sobre el interés particular.

Apoyo mutuo

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

Transparencia

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

Compromiso

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

Honestidad

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

Fidelidad

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

Respeto a la naturaleza

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

Integridad

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

Confianza

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

y comunidad han depositado en la Cooperativa.

Responsabilidad

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

Democracia

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

Información obtenida de la página: <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/quienes-somos>

1.2.4 Agencia Cañar

Según el libro “Somos nuestra memoria, Historia de jardín Azuayo 1996- 2014”

El proceso de nuestra llegada a Cañar fue diferente al de otras oficinas. En 1997 estaba en ejecución el Proyecto de Desarrollo de la Cuenca Alta del Río Cañar (CARC), a cargo de una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), que dependía de la Subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social. Proyecto cofinanciado por el FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), mediante contrato de préstamo de junio de 1991, financiado también por el Ministerio Holandés de Cooperación al Desarrollo y el Gobierno del Ecuador²⁰.

El coadministrador holandés del Proyecto CARC, nos visitó para pedir que nos hagamos cargo del fondo de crédito asignado, en razón de que habían fracasado con el Banco Nacional de Fomento y con el Banco del Austro, público el primero y privado el segundo.

Por otra parte, Cañar era un lugar de gran potencial productivo, cuya población estaba hecha al trabajo duro de la tierra, hasta hace recién en la hacienda del patrón, y tenía formas ancestrales de organización, como las comunidades, y modernas, como las asociaciones y cooperativas. Este soporte social de dignidad, organización y trabajo nos mostraba como un lugar en donde nuestra Cooperativa podía tener éxito. (Vásquez, Lalvay & Vásquez ,2019)

Jardín azuayo agencia Cañar abre sus puertas en el año de 1997 ofreciendo sus servicios al público hasta la actualidad logrando ser una de las instituciones financieras más fuertes y solventes en la ciudad de Cañar. En la actualidad se encuentra ubicada en las calles Eloy Alfaro y Borrero frente al parque central de Cañar.

Imagen 1. Cooperativa Jardín Azuayo



Fuente: Grupo de trabajo

Imagen 2. Área de cajas



Fuente: Grupo de trabajo

Imagen 3. Área de servicio al cliente



Fuente: Grupo de trabajo

Imagen 4. Empleados de la COACJA Cañar



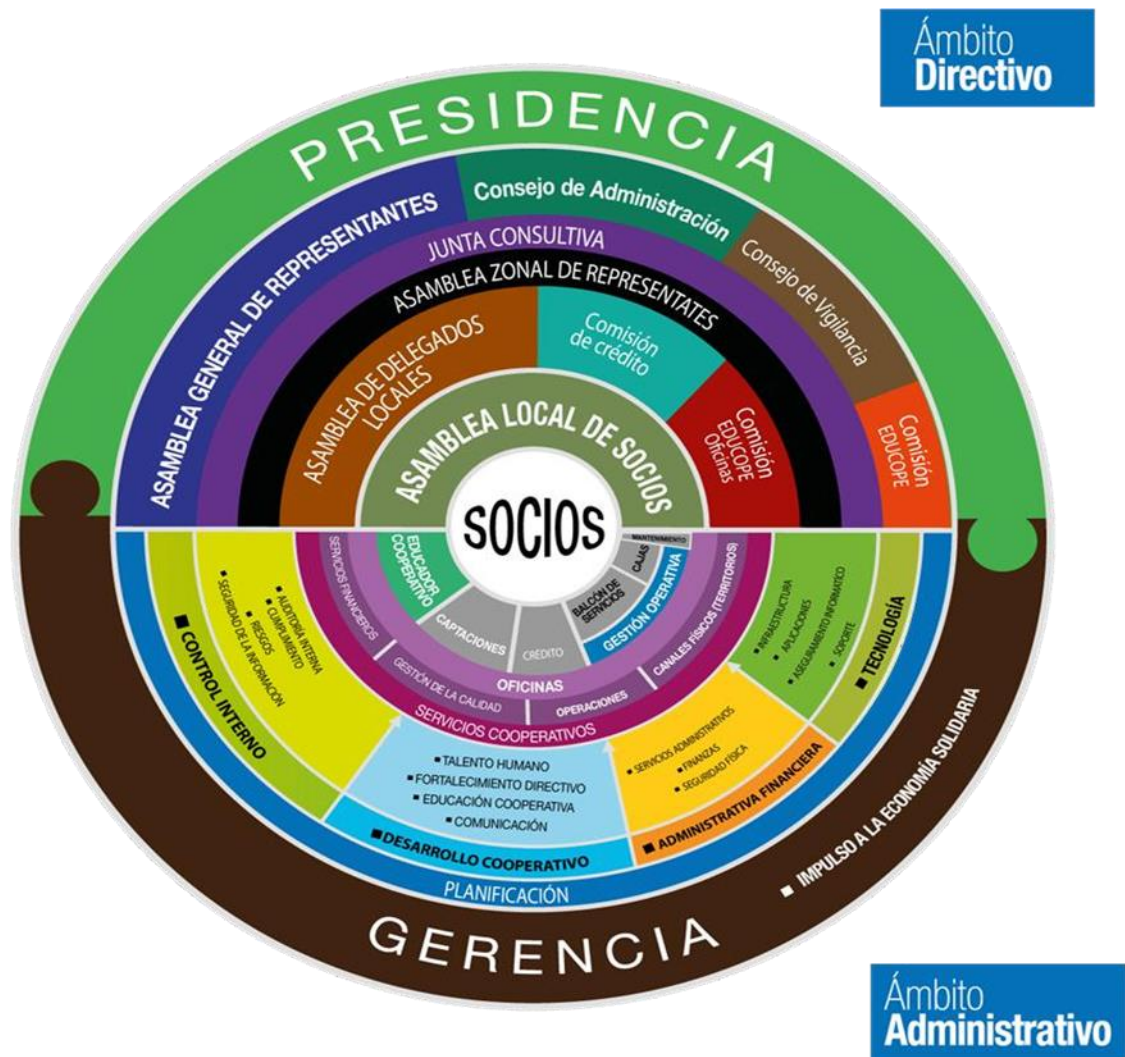
Fuente: Grupo de trabajo

1.3 Estructura organizativa

Según el libro “Somos nuestra memoria, Historia de jardín Azuayo 1996- 2014”

El organigrama de la cooperativa es circular, en el mismo plano todas las unidades de los órganos directivos y administrativos, tratando de expresar una sociedad horizontal, de igualdad, aunque con distintas funciones y responsabilidades.

Gráfico 1. Organigrama general de la Cooperativa Jardín Azuayo



Fuente: www.jardinazuayo.fin.ec (2019)

Jardín Azuayo está conformada por todos los socios. Gracias a los procesos de participación, comunicación y educación cooperativa, los involucrados dejan de ser clientes y se convierten en socios y actores principales, para construir una sociedad solidaria. Esto marca la diferencia entre Jardín Azuayo y el resto de cooperativas. (Vásquez, Lalvay & Vásquez ,2019)

El Gobierno Cooperativo consta de dos ámbitos: Directivo y Administrativo. El primero nace de un proceso de elección representativo, y el segundo de una designación de colaboradores, en base a la metodología de gestión por competencias. Los dos tienen una estructura descentralizada por zona y oficina (Vásquez, Lalvay & Vásquez, 2019).

En la parte administrativa, el Consejo de Administración designa al Gerente de la Cooperativa, que se convierte en la máxima instancia administrativa. El Gerente contrata a sus colaboradores bajo el proceso de gestión por competencias. El Gobierno Directivo General está formado por la Asamblea General de Representantes, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, y la Comisión de Educación Cooperativa (Vásquez, Lalvay & Vásquez, 2019).

La administración está representada por la Gerencia.

Asimismo, el gobierno de cada oficina lo conforman la Asamblea de Delegados Locales, la Comisión de Crédito, la Comisión de Educación Cooperativa, y la administración local representada por el responsable de oficina. Además, existe una Junta Consultiva, que asesora al Consejo de Administración, conformada por los presidentes de las oficinas y Asambleas Zonales de Representantes (Vásquez, Lalvay & Vásquez, 2019).

Las funciones de la Asamblea General de Representantes y Consejos de Administración y Vigilancia, están establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, Estatuto Social y Reglamento Interno.

Dentro de las funciones del Consejo de Administración se destacan: planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa, aprobar políticas institucionales, nombrar al gerente y al gerente subrogante, aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto. Y las atribuciones principales que tiene el Consejo de Vigilancia son

controlar, vigilar. (Vásquez, Lalvay & Vásquez, 2019)

Existe también un departamento de control interno el mismo que tiene como subdepartamentos auditoría interna, riesgos, seguridad de la información y cumplimiento

También esta denominada desarrollo cooperativo y dentro de la misma se encuentra talento humano, educación cooperativa, comunicación y fortalecimiento directivo.

La parte administrativa financiera está conformada por finanzas, seguridad física y servicios administrativos.

Finalmente, el área de tecnología esta infraestructura, soporte, y aseguramiento informático.

Imagen 5. Reunión de directivos oficinas a nivel Nacional



Fuente: Pagina web de la cooperativa (
<https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/gobierno-cooperativo>)

CÁPITULO II. MARCO TEORÍCO

En este capítulo se estudiará conceptos de cultura y clima organizacional, así como sus tipos, herramientas, instrumentos de medición que servirán de base para el diagnóstico de cultura y clima organizacional propuesto en esta tesis.

2.1 Cultura Organizacional

2.1.1 Concepto de Cultura Organizacional

La cultura en la organización según nos cuentan Barnard, Delgado, & Voutssás (2016) tuvo su origen en las empresas europeas y americanas que posteriormente se convirtieron en multinacionales, ampliando su operación a otros continentes. Ante esta situación, los gerentes enfrentaron problemas relacionados a los cambios bruscos en el entorno del trabajo, el cual se caracterizó por la organización vertical y autoritario, lo que trajo como resultado la disminución en el rendimiento laboral y por ende resultados negativos para la empresa. A partir de ello se empezó a dar importancia a la cultura organizacional.

En concordancia a ello Berthoud & López (2014) señalan que a partir de la década de 1980 se revelaron dos enfoques diferentes para definir la cultura organizacional. En el primero, la cultura se trata como un subsistema interno de la organización, lo que permite a los individuos adaptarse al medio ambiente. En el segundo enfoque, la empresa es tratada como una cultura, es decir, un sistema de conocimiento que cada uno de sus miembros puede interpretar a través de su mente, ambos conducirán al concepto de identidad corporativa.

La cultura organizacional según Albertinador (2008) es un término utilizado para describir la forma en que las personas definen los valores, las metas y el ambiente general, es un concepto en constante cambio. Además, están las decisiones, el establecimiento de reglas y normas, y como las mismas son adoptadas por el grupo, el rol de los superiores y como se lidera al grupo. La adopción de una cultura adecuada en el trabajo u organización proporciona estabilidad, bienestar, satisfacción aportando a la cohesión y la correcta interacción de todo el grupo.

Para Contreras & Mathenson (2012) la cultura organizacional juega un papel importante en las organizaciones, regulando el comportamiento de los participantes y, en casos extremos, de la organización en su conjunto. Si se trabaja de manera similar y estabilizada durante algún tiempo, aportará a que sus integrantes aprenden ciertos patrones de comportamiento, aceptando estándares que refuercen consistentemente éxitos adicionales. Por lo tanto, la cultura organizacional se forma como "idealización de la experiencia común". Pues cumple una función del factor de estabilización social, el mecanismo de integración y coordinación, que garantiza el equilibrio social (principalmente interno) y, al menos parcialmente, externo - el material equilibrio de la organización.

Acorde a ello Schein (2005) acota que la cultura organizacional guarda estrecha relación en la forma como interactúan todos los miembros, dejando de lado las jerarquías, y por el contrario tomando como principio el respeto y el bienestar de todos por igual, de modo que se piense en la horizontalidad en la misma se puede evidenciar la filosofía y valores de la organización.

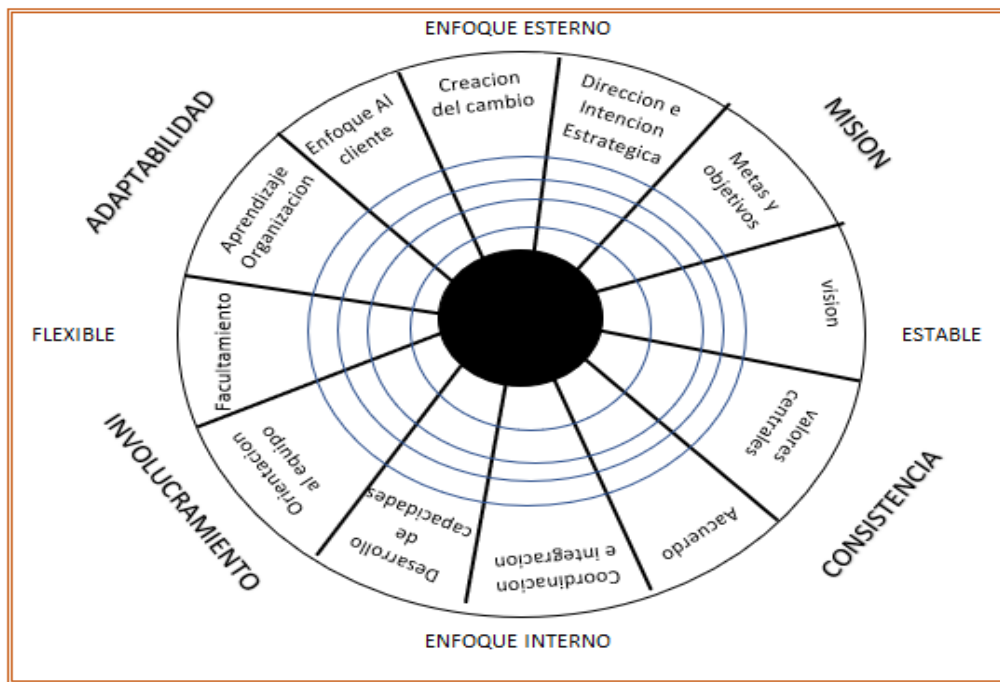
2.1.2 Importancia de la cultura organizacional

La importancia de la cultura en la organización según Peña, Díaz, & Carillo (2015) radica en que ésta aporta a una serie de beneficios, que incluyen la construcción de la identidad por parte de los empleados, compromiso, productividad y lealtad. Una cultura positiva puede facilitar la creación de una imagen de su marca, implementar un liderazgo, los cuales son elementos clave para la supervivencia de la empresa u organización, pero además el trabajador sentirá bienestar, y ello se verá reflejado en el compromiso y en una alta productividad.

La cultura organizacional le da identidad a la organización, pues una cultura saludable alienta a los empleados a mantenerse motivados y leales hacia la administración. Además, la cultura laboral promueve una relación saludable entre los empleados. También contribuye en gran medida a promover una competencia saludable en el lugar de trabajo. Es la cultura del lugar de trabajo la que realmente motiva a los empleados a desempeñarse (Chimpén & Sagrado, 2015).

Por su parte Campos (2016) indica que la importancia de la cultura organizacional radica a que la misma permite construir un vínculo emocional de los trabajadores con la empresa, pues cultiva un sentido de pertenencia y compromiso hacia la corporación y desarrolla un sentido de unidad en el lugar de trabajo, cada individuo tiene claros sus roles y responsabilidades en la organización y sabe cómo llevar adecuadamente sus tareas. Un clima positivo beneficia a la organización, permite que sus objetivos se cumplan a cabalidad, mientras que un clima negativo supone el conflicto, por el deterioro del ambiente de trabajo, y por tal motivo el fracaso a futuro de la empresa.

Gráfico 2. Enfoque externo e interno de cultura organizacional



Fuente: (Guerrero, 2017)

Como se puede apreciar la cultura organizacional abarca una serie de factores objetivos y subjetivos que están orientados al correcto desempeño de la organización los cuales contribuyen a obtener un buen rendimiento de los empleados y buenos resultados de la organización.

En concordancia a ello Vivanco & Franco (2012) indica que la cultura organizacional puede promover o inhibir efectivamente la cooperación, el intercambio de conocimientos,

experiencias e ideas. La cultura abierta, que promueve la participación de todos los miembros del equipo en el proceso creativo, es favorable a la actividad e iniciativa de los empleados, mientras que la cultura basada en un control y la jerarquía no conduce a la creatividad y la innovación. Las culturas destinadas a desarrollar la innovación y crear las condiciones adecuadas para hacerlo se caracterizan por el dinamismo, la flexibilidad, la rápida adaptación a las condiciones cambiantes y las soluciones no estereotípicas.

Ante un cambio brusco en la organización Guerrero (2017) indica que la cultura tiene un papel importante para resistir cualquier cambio, pues ayuda a predecir el comportamiento de los individuos. y grupos. Se sabe que cuando el individuo enfrenta un problema específico o una posición determinada, actúa de acuerdo con su cultura, lo que significa que si no se conoce la cultura a la que pertenece la persona, es difícil predecir su comportamiento. Esta variable laboral es tan importante para dirigir el comportamiento organizacional y llevar un liderazgo enfocado en el trabajo colaborativo.

2.1.3 Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional se caracteriza por:

- Universalidad o Particularidad: Las culturas universales enfatizan reglas formales mientras que las particularistas se enfocan hacia las relaciones personales.
- Individualismo o Colectivismo: diferencia personas como individuos o personas como miembros de grupos sociales.
- Neutralidad o Afectividad: Se refiere a las relaciones con una orientación emocional.
- Relaciones Específicas o difusas: Se refiere a la forma de intervenir en las relaciones.
- Realización Personal o Atribución: Se refiere a la legitimación del poder y el status (p.16).

Para Chiavenato (2011), La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas,

representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización.

Mientras que para Olivares & González (2014), la cultura organizacional es la agrupación de las características compartidas por los integrantes de una organización y a su vez ayuda a la definición e identificación de la misma. Por ende, los empleados que definen la cultura de su empresa siempre tienen una manera similar de hacerlo.

A continuación, se realizará una comparación entre las características presentadas por cada autor:

Tabla 1. Características de la cultura organizacional

| Características según Chiavenato (2011) | Características según Olivares & González (2014) |
|--|---|
| Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias. | Autonomía individual: el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad. |
| Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas. | Estructura: La forma en que se encuentra organizada la institución: normas, reglamentos y políticas que la rigen. |
| Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia. | Identidad y apoyo: la identificación de cada trabajador, no solo con sus amigos o equipo de trabajo, sino con la organización como tal. El apoyo es la cantidad, sobre todo, la calidad de la ayuda que los gerentes manifiesten a sus subordinados |
| Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes. | Tolerancia al riesgo: La capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro. |
| Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte. | Tolerancia al conflicto: Es la habilidad tanto individual como grupal de manejar situaciones difíciles y las relaciones entre compañeros. |
| Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores. | Desempeño: este se ocupa de la manera de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los miembros de la organización, y la importancia que se le dé a los reconocimientos. |

Fuente: Grupo de trabajo

En conclusión, podemos decir que para cada autor las características de la cultura organizacional tienen distintos tipos de vistas y descripciones, pero al final todos los autores tratan de describir las mismas cosas, entre ellos tenemos la interacción de cada empleado, que tiene de manera individual y colectiva dentro de la organización, además de la estructura, normas, reglas, valores, creencias y filosofías que rigen y comparten internamente, todo esto hacen que se formen las características propias de cada organización.

2.1.4 Elementos de la cultura organizacional

Según Chiavenato (2011), la cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

Gráfico 3.El iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato (2011)

La mayoría de organizaciones tienen una estructura parecida al iceberg en donde la organización se divide en dos partes, la superior en donde sobresalen las cosas que se ven monótonamente por afuera y es por lo que se identifica y se da a conocer una organización, son aquellos detalles cotidianos y observables a simple vista por el resto de personas. A su vez la parte inferior donde se presentan pequeñas conductas que son invisibles para las personas del exterior, entre ellas tenemos aspectos sociales y psicológicos que los empleados comparten internamente.

Para Olivares y González (2014), los elementos de la cultura organizacional son cuatro puntos específicos, mismos que son transmitidas por parte de los empleados de la organización. Estos puntos específicos son:

- ❖ Historias. - son dichos acontecimientos suscitados dentro de la organización por parte de los fundadores o empleados más antiguos, que sirven como ejemplo para

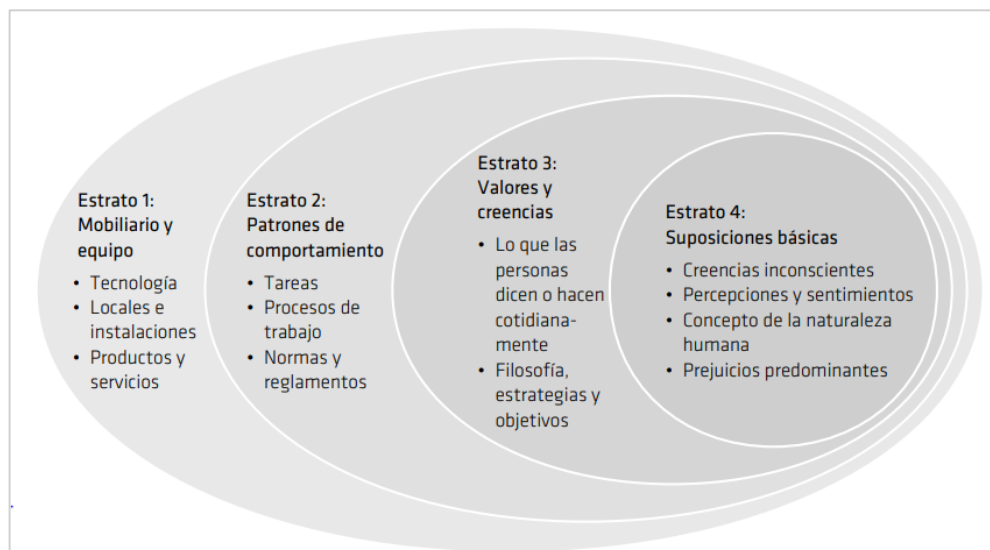
la toma de ciertas decisiones y gracias estas se fomentan las normas y valores de la organización.

- ❖ **Rituales.** - se considera como la repetición de una serie de tareas por parte de los empleados y sirve para el fortalecimiento de los valores.
- ❖ **Símbolos materiales.** - se refiere al diseño y a la disposición de la institución, así como de los espacios, el mobiliario, los uniformes y los privilegios ejecutivos. Todos estos símbolos materiales indican a los empleados quien es importante y cuál es la conducta apropiada.
- ❖ **Lenguaje.** - hace referencia al lenguaje tradicional de cada organización, departamento o área identificando a los miembros de una cultura

2.1.5 Estratos de la cultura organizacional

Para Chiavenato (2011), la cultura organizacional presenta varios estratos de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario observar todos esos niveles. Cuanto más profundo es el estrato, tanto mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura.

Gráfico 4. Los diversos estratos de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato (2011)

A continuación, se detallará cada uno de los estratos presentados en el gráfico 4.

- Mobiliario y equipo es el primer estrato, el cual se refiere a las instalaciones, productos, servicios y tecnología que la empresa posee, es uno de los estratos más fáciles de cambiar dentro de la organización.
- Los patrones de comportamiento es el segundo estrato, el cual se vuelve un poco más complicado de cambiarlo ya que se trata de los procesos de trabajo, normas, reglamentos y tareas que necesitan ser analizadas por los líderes de cada empresa para poder realizar algún tipo de modificación de las mismas.
- Los valores y creencias hacen referencia al tercer estrato, en este nivel los cambios se tornan más complicados debido a que, se encuentra la filosofía, estrategia y objetivos de cada empleado.
- Las suposiciones básicas es el cuarto estrato y el último, aquí tenemos a las creencias inconscientes, percepciones, sentimiento y prejuicios predominantes, lo que no es visible fácilmente para la empresa debido a esto, es el nivel más difícil de cambiar, ya que los empleados no siempre permiten los cambios sugeridos por los líderes.

Por este motivo podemos decir que, es importante un diagnóstico de cultura ya que con este se puede realizar las respectivas acciones correctivas y también encontrar en que estrato de la cultura organizacional está ubicada la falencia y así solucionar el problema para obtener mejores resultados.

2.1.6 Tipos de cultura

En la organización pueden presentarse diferentes tipos de cultura organizacional, ellos se caracterizan a partir del tipo de interrelación entre los empleados con los gerentes y todo el personal. A partir de ello existen 4 tipos que son: Cultura del Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado.

La Cultura de clan: Para Vivanco & Franco (2012) la Cultura de clan se caracteriza por el trabajo en equipo, se centra en las personas en el sentido de que la empresa se siente como una gran familia feliz. Este es un entorno de trabajo altamente colaborativo donde cada individuo es valorado y la comunicación es una prioridad, a menudo se combina con una estructura horizontal, están orientadas a la acción y adoptan el cambio, un testimonio

de su naturaleza altamente flexible. El Beneficio de esta cultura es un alto compromiso de los empleados. Las organizaciones jóvenes que recién comienzan ponen un gran énfasis en la colaboración y la comunicación, el liderazgo busca comentarios e ideas de los empleados y las empresas priorizan la creación de equipos.

Cultura Autocrática: Ayala (2015) indica que este tipo de cultura tiene sus raíces en la innovación, valoran la individualidad en el sentido de que se alienta a los empleados a pensar de manera creativa y aportar sus ideas a la mesa. Este tipo de cultura puede contribuir a lograr un mejor desempeño y rendimiento de sus trabajadores. Los empleados se mantienen motivados con un enfoque en la creatividad y nuevas ideas, las oportunidades de desarrollo profesional son fáciles de justificar. También pueden fomentar la competencia entre los empleados a medida que aumenta la presión para proponer nuevas ideas.

La cultura de mercado: este tipo de cultura según Rodríguez & Romo (2013) prioriza la rentabilidad. Todo se evalúa con el resultado final en mente; cada puesto tiene un objetivo que se alinea con el objetivo más amplio de la compañía, y a menudo hay varios grados de separación entre los empleados y los roles de liderazgo. Estas son organizaciones orientadas a resultados que se centran en el éxito externo en lugar de la satisfacción interna. Una cultura de mercado enfatiza la importancia de cumplir con las cuotas, alcanzar objetivos y obtener resultados. Las empresas que cuentan con culturas de mercado son rentables y exitosas, debido a que toda la organización está enfocada externamente, existe un objetivo clave que los empleados pueden respaldar y alcanzar. Uno de los inconvenientes de este tipo de cultura, proyecto y posición dentro de la empresa, puede ser difícil para los empleados comprometerse significativamente con su trabajo y vivir su propósito profesional.

Cultura Jerárquica: Vivanco & Franco (2012) indican que en este tipo de cultura predomina la estructura corporativa tradicional, la cual se caracteriza por la organización vertical y los múltiples niveles de gestión que separan a los empleados y el liderazgo, pues tienen una forma establecida de hacer las cosas, lo que las hace estables y reacias al riesgo. Está determinada por el establecimiento de procesos bien definidos que se adaptan a los

objetivos principales de la empresa. Una de las desventajas más comunes es que su rigidez deja poco espacio para la creatividad, lo que hace que estas compañías se adapten lentamente al cambio. La empresa tiene prioridad sobre el individuo, lo que no necesariamente fomenta la participación de todos los empleados.

2.1.7 Herramientas de la cultura organizacional

Con el paso de los años diferentes autores han propuesto algunos modelos que se los pueden adaptar a las diferentes instituciones, la mayoría de los autores coinciden en los factores a investigar como el liderazgo, objetivos, resultados, recompensas; todos, con el objetivo de analizar todos los puntos importantes para un buen resultado.

A continuación, se describen las herramientas de la cultura organizacional propuesta:

Tabla 2. Herramientas de la cultura organizacional Salazar (2008).

| Nombre | Dimensiones Culturales y Resultados Obtenidos | N.º de ítems | Naturaleza de la Escala/ Argumento |
|--|--|--------------|---|
| Competing Values Framework Cameron y Freeman 1991 Gerowitz et al. 1995 Gerowitz 1998 OCAI | Clima del staff o Empleados Estilos de liderazgo Sistema de creación de nexos Priorización de objetivos Los resultados se expresan en cuatro tipos de culturas: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado. Las organizaciones usualmente tienen más de uno de estos tipos. | 16 | Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestadores dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización. |
| Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al. 2000 | Carácter de la organización Estilo gerencial Cohesión Priorización de objetivos Recompensas Los resultados de la evaluación se expresan en cuatro tipos diferentes de cultura: grupal, de | 20 | Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestadores dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia |

| | | | |
|---|--|-----|---|
| | desarrollo, jerárquica y racional | | organización. |
| Organizational Culture Inventory Cook y Lafferty 1987 Thomas et al. 1990 Seago 1997 Ingersoll et al 2000 | Las normas compartidas y las expectativas que guían el comportamiento y el razonamiento de los miembros, resultan en 12 escalas de pensamiento de los individuos dentro de un grupo: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación, logro y autorrealización. | 120 | Escala de Likert de 5 puntos. |
| Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Harrison 1975 Ott 1989 Litwinenko y Cooper 1994 | Evalúa la ideología de la organización basado en 16 declaraciones que se ordenan según se parecen a la organización y al encuestado. Provee cuatro tipos de culturas en términos de orientación al poder, roles, tareas e individuos. | 16 | Los encuestados responden a declaraciones que se clasifican dependiendo de qué tan representativos son de las actitudes y de las creencias de a) la organización y b) del encuestado. Escala de 6 puntos |
| Mackenzie's Culture Questionnaire Mackenzie 1995 | Compromiso del empleado, actitudes y creencias sobre la innovación, actitudes frente al cambio, resolución de conflictos innovación, actitudes frente al cambio, de resolución de conflicto, estilo de dirección, liderazgo y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación de acción, orientación de recursos humanos, orientación del consumidor, dirección de la organización | 76 | Los respondientes le dan el visto bueno a la declaración que consideran es ampliamente cierto en su organización. |

Fuente: adaptado del elaborado por Scott et al. (2003)

Luego de haber estudiado la cultura y entender porque es la base para poder realizar un diagnóstico de clima organizacional se analizará el clima organizacional y la relación que existe entre estos dos.

2.2 Clima, importancia, dimensiones, herramientas

Las nuevas tecnologías han cambiado el trabajo, sobre todo en la forma de interactuar, así como también se ha modificado la organización en sí y la dirección en el ámbito social y político, por una parte, se constata una tendencia hacia la individualización. Es por esta razón que el clima laboral aparece para orientar al trabajador involucrándolo activamente de forma colectiva, enfatizando el factor comunicacional y la cooperación, de sus compañeros y aquellos que ocupan las gerencias.

Acorde a ello García (2009) indica que el clima laboral surge como mecanismo para reforzar la identidad del trabajador, así como también para mejorar los resultados y metas establecidas. Se podría argumentar que un líder tiene un efecto influyente en el clima de trabajo de un equipo y que un clima de trabajo tiene un efecto positivo en la eficacia del grupo de trabajo. Se conoce que en el clima existen diferentes tipos de líderes; por ejemplo: democráticos, autoritarios, paternalistas, transaccionales, transformacionales, sabelotodo, manipulador, entre otros lo que les caracteriza es el tipo de interacción con sus trabajadores.

2.2.1 Definición de clima organizacional

El concepto de clima organizacional según Valbuena, Morillo, Montiel, & Hernández (2012) se define como la propiedad del ambiente organizacional de una empresa, el cual implica la percepción de los trabajadores hacia la misma, de manera que cuando hay tensión en el ambiente laboral, puede incidir negativamente en: las actitudes, creencias, valores y motivación de los individuos.

Por su parte Campos (2016) indica que el clima organizacional se define como la forma en que los empleados perciben funciones internas de las organizaciones, como la toma de decisiones y el establecimiento de normas en el lugar de trabajo. Un clima organizacional puede ser específico para cada organización e influir en el comportamiento laboral de los que conforman la organización.

Mientras que Albertinador (2008) indica que el clima en la organización abarca a las percepciones directas del ambiente de trabajo, pues se necesita un clima positivo en su lugar de trabajo para impulsar la motivación de los empleados, esto facilitará que se implementen los esfuerzos adecuados para realizar sus tareas, de esta manera se incrementará la productividad de los empleados, mejorando su rendimiento y disminuyendo la rotación. Esta variable puede aportar subjetivamente a la construcción de la percepción en la mente de los empleados hacia la empresa.

2.2.2 Importancia del clima organizacional

El clima laboral va de la mano con los aspectos subjetivos de una empresa u organización. Para Cabrera, Medina, Abab, Nogueira, & Núñez (2015) este tipo de indicador es sinónimo de éxito empresarial debido está relacionado con el comportamiento que tienen los miembros de una estructura empresarial, su origen está en la sociología, disciplina en la cual el concepto de organización, dentro de la teoría de las relaciones de las personas, enfatiza la importancia del hombre en función del trabajo, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional.

Por su parte Pastor (2018) acota que es importante implementar un buen clima organizacional y ello implica el compromiso de la alta dirección, que con su conocimiento y con sus procesos de gestión, prepararán el sistema adecuado para que se desarrolle. La organización de la empresa deberá estar pensada, para generar un buen ambiente de trabajo para todos los empleados. Para lograr que el trabajador adquiera un sentido de pertenencia, las empresas han puesto gran empeño para crear un ambiente propicio, en donde el establecimiento de normativas no sea el único fin, sino por el contrario se practiquen valores y buenos comportamientos, que incentiven al trabajador mediante estrategias como la motivación.

Acorde a ello Acosta (2010) señala que un adecuado clima organizacional requiere del cumplimiento de lo siguiente:

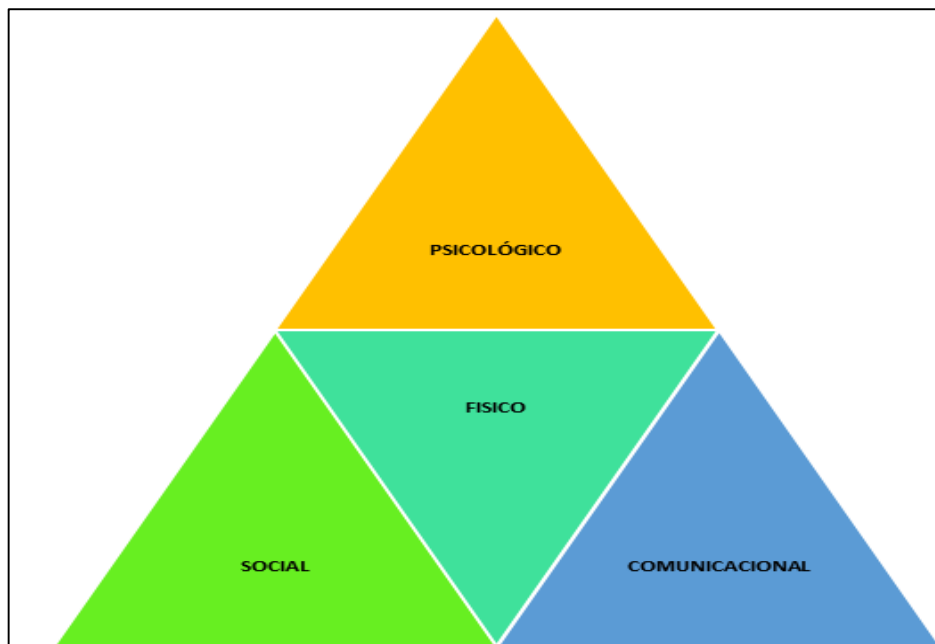
- Estructura: forma parte del establecimiento de reglas, normas, jerarquías, entre otros.
- Responsabilidad: el trabajador adquiere un compromiso, de modo que cumple a

cabalidad las tareas asignadas por su superior.

- Recompensa: es una forma de incentivar y motivar al trabajador.
- Riesgo: está relacionada a las amenazas del exterior al que se enfrenta una organización.
- Calor: se entiende como un factor que permite que el trabajador perciba el ambiente de trabajo y el mismo como alcanza su satisfacción.
- Conflicto: los miembros de la organización, aceptan ideas diferentes.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización, permite que el trabajador se ponga la camiseta de la empresa.

Además de las dimensiones ya mencionadas anteriormente, se puede acotar que el factor comunicacional y motivacional son imprescindibles para lograr que los miembros de una determinada empresa se sientan identificados, ello propicia una correcta interrelación y sobre todo representa un plus, en momentos de conflicto, pues la organización es sólida y puede mantenerse a pesar problemas externos a su funcionamiento.

Gráfico 5. Factores que influyen en el clima laboral



Fuente: (Albertinador, 2008)

Como se puede observar los factores que conforman el clima organizacional son de

carácter objetivo y subjetivo, estos están enfocados en alcanzar el bienestar del trabajador de modo que el mismo adquiriera un sentido de pertenencia hacia la organización.

2.2.3 Dimensiones de clima organizacional

El clima organizacional según lo indica Albertinador (2008) se estructura a partir de las siguientes dimensiones: tamaño, complejidad, estilo de liderazgo y dirección de objetivos, ecología (factores físicos y materiales en la empresa, como tecnología utilizada, condición del edificio, tamaño, etc.), sistema social (estructura organizativa y administrativa de la empresa), entorno (todo lo relacionado socialmente con los empleados de la empresa) y cultura (conjunto de creencias, normas, valores, forma de pensar del personal de la empresa). Las percepciones que los trabajadores tienen en cuanto a la organización se basan en: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez y apoyo.

Acorde a ello Berthoud & López (2014) sostienen que el ambiente de trabajo, se presenta como un espacio socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones laborales, se lo considerado como eje principal, en la actividad productiva, priorizando la labor del trabajador, debido a que se enfrenta a una realidad dinámica y cambiante.

Es así que se puede deducir que el lugar o ambiente de trabajo se estructura a partir de recursos psicológicos y materiales, que permiten que el individuo pueda desempeñarse adecuadamente. Actualmente la categoría Recursos Humanos ha sido reemplazada por el Talento Humano, por ende, se ha dado mayor atención al desempeño del trabajador partiendo de su bienestar físico, psicológico y emocional.

Hoy en día la salud mental del trabajador va de la mano con su desempeño de acuerdo a ello Gallegos & Quiroga (2013) indican:

La salud mental y psicológica del trabajador se ha constituido en un tema de trabajo de suma importancia que atañe a las condiciones de trabajo y a la rentabilidad de las organizaciones, es así que la psicología debe diversificar sus intereses, sus espacios laborales, sus objetivos, sus métodos y técnicas de abordajes de la problemática del mundo laboral, lo que conlleva la necesidad de desarrollar en la formación de psicólogos que posibiliten una mayor idoneidad en un campo de trabajo que aparece como cada vez más competitivo y complejo (p.32).

2.2.4 Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional

Para medir el clima organizacional dentro de una empresa o institución García (2009) indican que existen tres herramientas que son: el primero consiste en la observación del comportamiento y desempeño de los trabajadores; la segunda es la entrevista, la cual puede ser aplicada directamente al trabajador y la más usada es la encuesta, su instrumento es el cuestionario.

A continuación, se describe la utilidad de los siguientes instrumentos para medir el clima organizacional.

El Cuestionario de Litwin y Stringer

Este cuestionario surgió a partir de la necesidad de comprobar hipótesis en torno a la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Este cuestionario surgió a partir de la teoría de la motivación cuya finalidad es poder identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que se estudian son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. Este instrumento está estructurado a partir de 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo. (Contreras & Mathenson, 2012)

El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional

Likert se propuso investigar “Los sistemas de organización” con la finalidad de visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. Para ello se partió del comportamiento de un individuo y su percepción sobre la realidad organizacional en la que se desempeña su propuesta se diseñó con dos herramientas adicionales; el primero estuvo enfocado en identificar a que sistema de gestión pertenece una organización sus características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo intenta mostrar las diferencias entre los distintos sistemas de gestión para conocer la naturaleza del mismo. Likert clasificó los sistemas de gestión en cuatro grupos:

sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo. (Kirishima, 2014)

Modelo de Medición de Jhon Sudarsky Test de Clima Organizacional TECLA

Es un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA está fundamentado en la teoría de la motivación en los cuales se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. El clima organizacional se plantea a partir de las siguientes dimensiones que son: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. (Gandara, 2015)

2.3 Relación entre cultura y clima

Para Berthoud & López (2014) el clima organizacional comprende los aspectos internos que involucra a los trabajadores, gerencia y Talento Humano ellos son: las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. De igual forma está presente el comportamiento organizacional: estructurado por el desempeño laboral, la satisfacción, el nivel de ausentismo. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Por su parte la cultura organizacional para Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2013) representa la integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. En esta dimensión organizacional deben partir de lo siguiente:

- La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las

estrategias de corrección que se aplican cuando los objetivos no se cumplen entre otros.

- La integración interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera.

Al respecto Campos (2016) indica que el apareamiento del concepto de cultura organizacional fue bastante polémico, contrario a lo que ocurrió con el clima organizacional, el primer concepto se tomó prestado de las ciencias sociales básicas, principalmente la antropología. y sociología, así como desde la psicología, a diferencia del concepto de clima organizacional, que fue producto de la investigación realizada en psicología organizacional.

A partir de lo indicado el clima organizacional y la cultura organizacional son dos construcciones que han ido de la mano con el estudio de las Ciencias Sociales, ambas proporcionan una perspectiva macro del contexto organizacional y las dos se centran principalmente en el contexto más que en las experiencias idiosincrásicas de los individuos. Aunque tienen muchas similitudes, también hay algunas diferencias, por ejemplo, provienen de diferentes tradiciones teóricas y metodológicas; El concepto de cultura tiene sus raíces en la antropología, donde los métodos cualitativos han sido tradicionalmente favorecidos sobre los cuantitativos, mientras que el clima tiene sus raíces en la psicología con énfasis en encuestas y análisis cuantitativos.

En concordancia a ello Guerrero (2017) indica que la cultura organizacional es una construcción más amplia que abarca gran parte de las experiencias de los empleados en el trabajo, mientras que el clima se define más estrictamente en términos de las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas, procedimientos y sistemas de recompensas de la organización. La cultura está potencialmente fuera de la conciencia cotidiana de los empleados, mientras que el clima se basa en los informes de los

trabajadores sobre lo que sucede a su alrededor en el trabajo.

Por su parte Berthoud & López (2014) dan a conocer que la cultura organizacional influye en el clima a través de las estructuras y procesos que se implementan a medida que las organizaciones crecen y se desarrollan. La alineación de la cultura, la estructura, las prácticas y el clima configura las actitudes y el comportamiento colectivos de los empleados, que luego conducirán al logro de resultados organizacionales importantes.

El estudio del clima y la cultura organizacional ha proporcionado información profunda sobre el papel del entorno organizacional, sin embargo, Berthoud & López, (2014) consideran que es necesario enfocarse más en temas de socialización y cambio, la utilidad de los dos constructos se deriva de los conocimientos que brindan sobre cómo las organizaciones nacen y cómo se pueden cambiar. Los líderes son los encargados de implementar políticas y procedimientos para cumplir sus objetivos, creando así climas estratégicos dentro de sus organizaciones. Sus acciones reflejan sus propios valores que se reflejarán en los comportamientos que se muestran en la organización.

Tabla 3. Clima y cultura organizacional

| Clima Organizacional | Cultura Organizacional |
|---|--|
| Tiene sus raíces en la disciplina de la psicología social | Se originó en la antropología |
| El centro de atención está en las percepciones del individuo y cogniciones que se utilizan para comprender y discriminar los atributos de la organización a nivel interno | El centro de atención es el análisis de la estructura de símbolos, mitos y rituales que conducir a valores compartidos, normas y significados en grupos. |
| Característica relativamente duradera de la organización | Es una característica muy sobresaliente en la organización |
| Está enfocada en a inculcar conciencia individual y organizacional realidades Es más visible y opera en el nivel de actitudes y valores. | Ocurre a nivel de actitudes y valores, Pero también en un nivel más profundo de suposiciones. Es relativamente invisible y es preconsciente en individuos. |
| Evoluciona más rápido y cambia rápidamente | Evoluciona lentamente y no es fácil cambiar |
| Las características únicas de los individuos son fáciles de reconocer | Se exhiben características colectivas |
| Se utiliza metodología cuantitativa | Se utiliza metodología cualitativa |

Fuente: (Salazar , Guerrero , Machado , & Cañedo)
Elaboración propia

Es así que el clima organizacional y cultura organizacional se presentan como dos conceptos similares, pues ambos aportan al estudio de los fenómenos psicológicos que giran en torno a las organizaciones, a partir de ello se puede dar r explicaciones sobre cómo las organizaciones influyen en el comportamiento, actitudes y el bienestar de los trabajadores. Indica Campos (2016) que a partir de los dos conceptos se puede comprender como enfrentan algunas organizaciones los cambios ambientales y por qué algunas organizaciones tienen más éxito que otras.

CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El siguiente capítulo contiene los resultados obtenidos del diagnóstico de cultura y clima organizacional aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito jardín azuayo agencia cañar.

3.1 Metodología para el diagnóstico de cultura: herramientas, aplicación y resultados de cultura

Para esta investigación se tomó como base el “Modelo de Valores en Competencia”, desarrollado por Cameron y Quinn en 2010 que considera cuatro tipos de cultura organizacional: clan, adhocrática, jerárquica, mercado. Este instrumento ha sido utilizado en muchas instituciones para sus diagnósticos de cultura obteniendo resultados certeros, con este modelo se logra obtener una cultura actual y una preferida por los empleados, es decir la que predomina en la actualidad y la que debe ser utilizada en la organización para satisfacer las demandas del medioambiente y los retos a los que se enfrentan. (Cameron y Quin, 2010)

El cuestionario consta seis partes los empleados tendrán distribuir cien puntos entre las cuatro opciones de preguntas dadas. Las que responden a los cuatro tipos de cultura (A= Clan, B= Adhocrática, C= Jerárquica, D= Mercado).

El cuestionario se aplicó a los 15 empleados de Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Cañar, se citó a todos los empleados a una reunión en la que se les entrego los cuestionarios, se les dio las indicaciones y se tomaron un tiempo de 15 minutos, finalmente se les agradeció por la cooperación brinda dada.

3.1.1 Aplicación del modelo de cultura organizacional “Modelo de Valores en Competencia”

Tabla 4. Cultura Actual

| TABLA 1. RESULTADOS GLOBALES POR TIPO DE CULTURA ACTUAL | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|
| PUNTAJES | A | B | C | D |
| | 440 | 260 | 270 | 250 |
| | 420 | 290 | 260 | 290 |
| | 440 | 260 | 310 | 330 |
| | 440 | 340 | 220 | 310 |
| | 390 | 250 | 350 | 350 |
| | 230 | 250 | 250 | 310 |
| | 2360 | 1650 | 1660 | 1840 |
| PROMEDIOS | 26,22 | 18,33 | 18,44 | 20,44 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Cultura Actual

| TIPO DE CULTURA | | PUNTAJE | PROMEDIO | % |
|-----------------|-------------|---------|----------|-----|
| A | CLAN | 2360 | 26,22 | 26% |
| B | ADHOCRÁTICA | 1650 | 18,33 | 18% |
| C | MERCADO | 1660 | 18,44 | 18% |
| D | JERARQUÍCA | 1840 | 20,44 | 20% |
| TOTAL | | | | 100 |

Fuente: Elaboración propia

El resultado de aplicar las 15 encuestas fue que la cultura actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Cañar es de tipo clan ya que fue la que mayor puntaje obtuvo.

Tabla 6. Cultura Preferida

| TABLA 2. RESULTADOS GLOBALES POR TIPO DE CULTURA PREFERIDA | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|
| PUNTAJES | A | B | C | D |
| | 460 | 290 | 270 | 280 |
| | 380 | 310 | 290 | 320 |
| | 390 | 350 | 330 | 230 |
| | 380 | 340 | 350 | 230 |
| | 420 | 340 | 290 | 250 |
| | 440 | 350 | 250 | 260 |
| | 2470 | 1980 | 1780 | 1570 |
| PROMEDIOS | 27,44 | 22,00 | 19,78 | 17,44 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Cultura Preferida

| TIPO DE CULTURA | | PUNTAJE | PROMEDIO | % |
|-----------------|-------------|---------|----------|-----|
| A | CLAN | 2470 | 24,44 | 24% |
| B | ADHOCRÁTICA | 1980 | 22 | 22% |
| C | MERCADO | 1780 | 19,78 | 20% |
| D | JERARQUÍCA | 1570 | 17,44 | 17% |
| TOTAL | | | | 100 |

Fuente: Elaboración propia

En la cultura preferida se obtuvo como resultado una cultura tipo clan ya que igual que en la actual esta obtuvo el puntaje más alto.

Tabla 8. Cuadro De Resumen Actual – Preferida

| TABLA 3. CUADRO DE RESUMEN | | TOTAL ACTUAL | PROMEDIO ACTUAL | TOTAL PREFERIDA | PROMEDIO PREFERIDA |
|----------------------------|-------------|--------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| A | CLAN | 2360 | 26,22 | 2470 | 27,44 |
| B | ADHOCRÁTICA | 1650 | 18,33 | 1980 | 22 |
| C | MERCADO | 1660 | 18,44 | 1780 | 19,78 |
| D | JERARQUÍCA | 1840 | 20,44 | 1570 | 17,44 |

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Resultados

En conclusión, se puede decir que los empleados están disgustos con el tipo de cultura que existe en cooperativa, ya que tanto en la cultura actual como en la preferida se obtuvo un resultado igual. Este tipo de cultura se caracteriza por tener un ambiente amistoso de trabajo donde los empleados comparten mucho entre sí. En cuanto al líder del equipo por lo general tiende a ser paternal con sus empleados. Esta organización está unida por la lealtad y por sus tradiciones que hacen única su cultura.

3.2 Metodología para el diagnóstico de clima: herramientas, aplicación y resultados de clima

Según Acosta, Venegas (2010) Los primeros autores en desarrollar un modelo de medición de clima organizacional fueron Litwin y Stringer (1968) quienes mencionan que el clima organizacional son las variables que se pueden medir y son percibidas directamente por los trabajadores de una institución y estos influyen de manera directa

con el comportamiento y la manera de desempeñarse en su ambiente de trabajo.

El cuestionario de clima organizacional de Litwin & Stringer fue aplicado a los 15 empleados de la Cooperativa Jardín Azuayo-Cañar. Para la aplicación del cuestionario se realizó una reunión con todos los empleados, en donde se les dio las instrucciones y un tiempo de 30 minutos para que contesten las preguntas.

Las dimensiones que se analizarán en este trabajo según el modelo de estos autores son nueve:

Tabla 9. Dimensiones analizadas

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

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario consta de 53 reactivos los que están distribuidos en las nueve dimensiones y para la tabulación se dará una calificación de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 10. Calificación de dimensiones

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

Fuente: Elaboración propia

Según Acosta, Venegas (2010). las definiciones de cada dimensión se detallan a continuación:

Estructura: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Responsabilidad: Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Recompensa: Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Calor. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinado

Apoyo. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares de desempeño: Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

Conflicto: Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

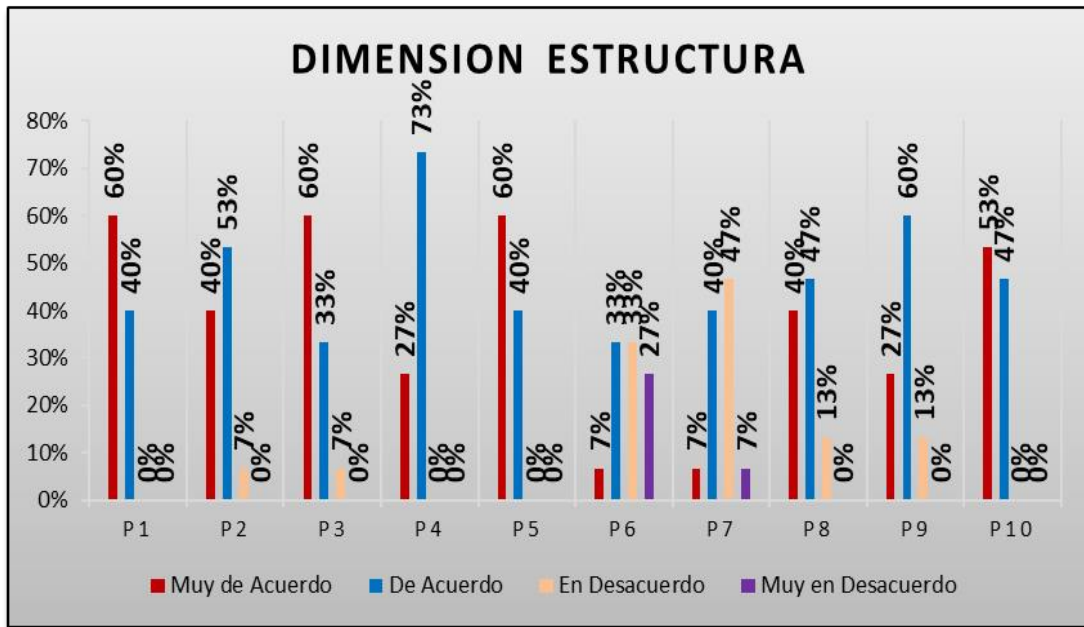
3.2.1 Resultados de clima organizacional

Tabla 11. Dimensión Estructura

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

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Dimensión estructura



Fuente: Elaboración propia

En la P1 un 60% están muy de acuerdo y un 40% están de acuerdo en que esta organización las tareas están claramente definidas.

En la P2 un 40% están muy de acuerdo, un 53% de acuerdo y un 7% en desacuerdo en que en esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.

En la P3 un 60% están muy de acuerdo, un 33% están de acuerdo y un 7% están en desacuerdo en que en esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

En la P4 un 27% están muy de acuerdo y un 73% están de acuerdo en que en esta organización se conoce claramente las políticas de esta organización.

En la P5 un 60% están muy de acuerdo y un 40% están de acuerdo en que en esta organización se conoce claramente la estructura organizativa de esta organización.

En la P6 un 7% están de muy de acuerdo, un 33% están de acuerdo, un 33% están en desacuerdo y un 27% muy en desacuerdo en que esta organización existe muchos papeleos para hacer las cosas. En la P7 un 7% están de muy acuerdo, un 40% están de acuerdo, un

47% están en desacuerdo y un 7% muy en desacuerdo en que esta organización el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas.

En la P8 un 40% están muy de acuerdo, un 47% están de acuerdo, un 13% están en desacuerdo y un 7% muy en desacuerdo en que esta organización la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

En la P9 un 27% están muy de acuerdo, un 60% están de acuerdo, un 13% están en desacuerdo que se tiene claro a quien reportar.

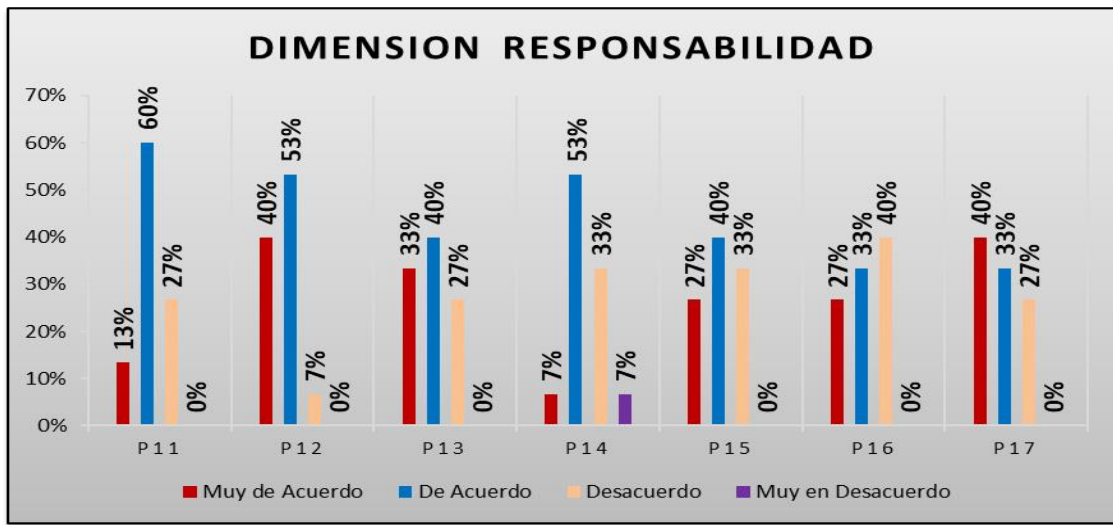
En la P10 un 53% están muy de acuerdo y un 47% están de acuerdo, en que esta organización los líderes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Tabla 12. Dimensión Responsabilidad

| No. | PREGUNTA |
|-----|--|
| 11 | Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. |
| 12 | A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos. |
| 13 | Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado. |
| 14 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma. |
| 16 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. |
| 17 | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades. |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Dimensión Responsabilidad



Fuente: Elaboración propia

En la P11 un 13% los empleados están muy de acuerdo, un 60% están de acuerdo y un 27% están en desacuerdo que en esta organización casi todo se verifica dos veces.

En la P12 un 40% los empleados están muy de acuerdo, un 53 % están de acuerdo y un 7% están en desacuerdo que en esta organización al líder le gusta que sus empleados sean proactivos y hagan bien su trabajo.

En la P13 en muy de acuerdo se obtuvo un puntaje del 33%, de acuerdo un 40% y un 27% en desacuerdo en que los superiores solo trazan planes generales de lo que se debe hacer.

En la pregunta P14 un 7% están muy de acuerdo, un 53% están de acuerdo, un 33% están en desacuerdo y un 7% están muy desacuerdo en que, la organización salga adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

En la P15 un 27% están muy de acuerdo, un 40% están de acuerdo y un 33% están en desacuerdo en que, la filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

En la P16 un 27% de los empleados están muy de acuerdo, un 33% están de acuerdo y un 40% están en desacuerdo en que dentro de esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.

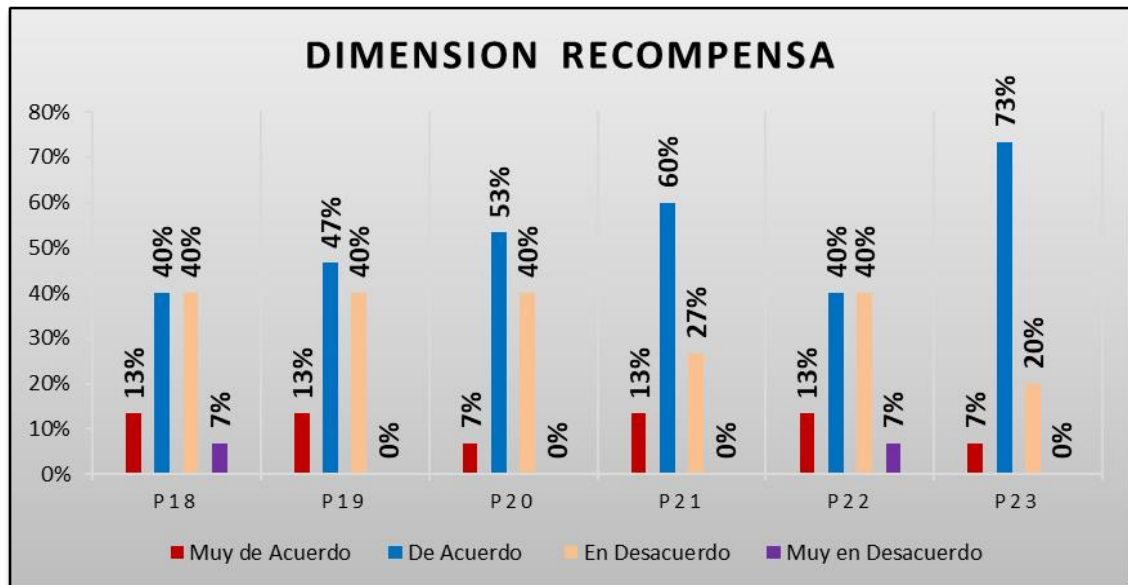
En la P17 un 40% de los empleados están muy de acuerdo, un 33% están de acuerdo y un 27% están en desacuerdo y piensan que algunos empleados no toman responsabilidades.

Tabla 13. Dimensión Recompensa

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

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Dimensión Recompensa



Fuente: Elaboración propia

En la P18 un 13% de los empleados están muy de acuerdo, un 40% están de acuerdo, un 40% están en desacuerdo y un 7% muy en desacuerdo que en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

En la P19 un 13% de los empleados están muy de acuerdo, un 47% están de acuerdo, un 40% están en desacuerdo que en esta organización las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.

En la P20 un 7% de los empleados están muy de acuerdo, un 53% están de acuerdo, un 40% están en desacuerdo que en esta organización las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

En la P21 un 13% de los empleados están muy de acuerdo, un 60% están de acuerdo, un 27% están en desacuerdo que en esta organización hay mucha crítica.

En la P22 un 13% de los empleados están muy de acuerdo, un 40 % están de acuerdo, un 40% están en desacuerdo y 7% están muy en desacuerdo que en la organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

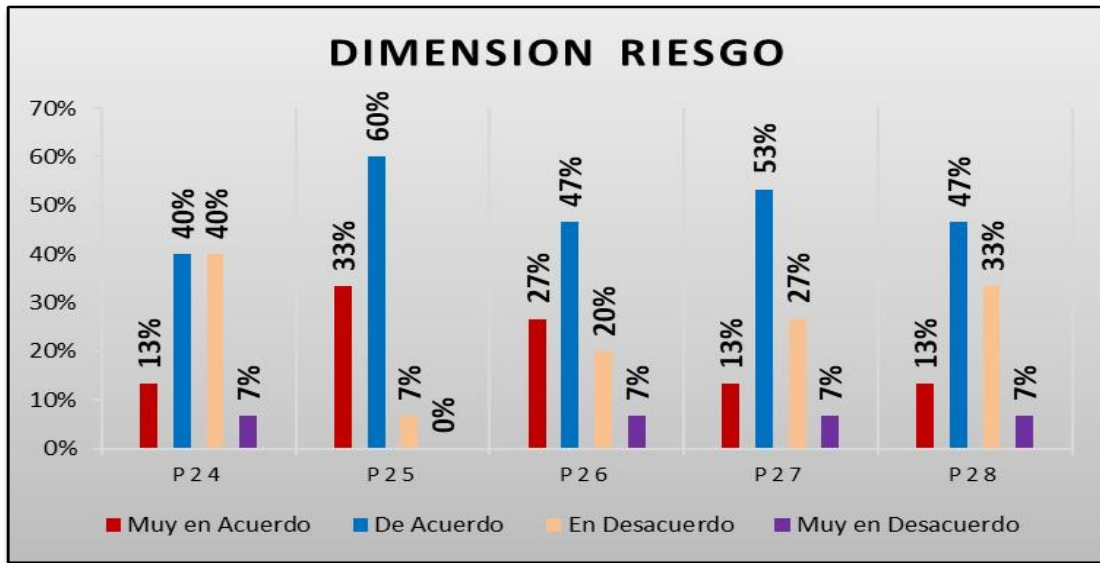
En la P23 el 73% de los empleados están de acuerdo y un 20% en desacuerdo que en esta organización cuando cometo un error me sancionan.

Tabla 14. Dimensión Riesgo

| No. | PREGUNTA |
|-----|--|
| 24 | En la filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas de la competencia. |
| 25 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. |
| 26 | En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia. |
| 27 | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. |
| 28 | Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea. |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Dimensión Riesgo



Fuente: Elaboración propia

En la P24 un 13% de los empleados están muy de acuerdo, un 40% están de acuerdo, un 40% están en desacuerdo y un 7% están muy en desacuerdo en que, la filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeras.

En la P25 un 33% de los empleados están muy de acuerdo, un 60% están de acuerdo y un 7% están en desacuerdo en que, esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

En la P26 un 27% de los empleados están muy de acuerdo, un 47% están de acuerdo y un 7% están en desacuerdo que, en esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

En la P27 un 13% de los empleados están muy de acuerdo, un 53% están de acuerdo, un 27% están en desacuerdo y un 7% están muy en desacuerdo en que, la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

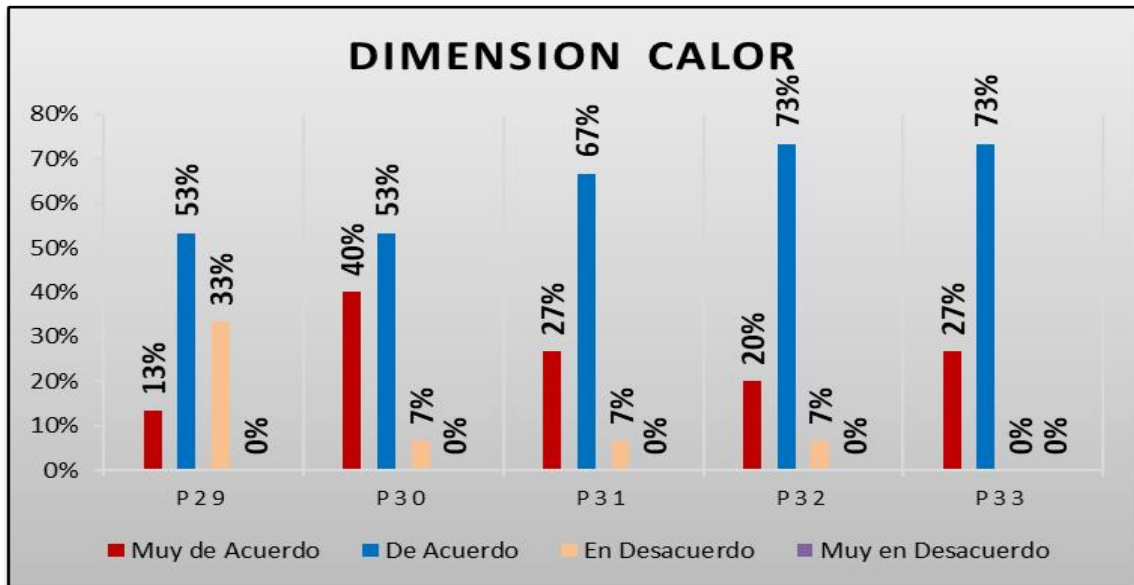
En la P28 un 13% de los empleados está muy de acuerdo, un 47% están de acuerdo, un 33% están en desacuerdo y un 7% están muy en desacuerdo que, la gerencia se arriesga por una buena idea.

Tabla 15. Dimensión Calor

| No. | PREGUNTA |
|-----|--|
| 29 | Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa. |
| 30 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. |
| 31 | Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. |
| 32 | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. |
| 33 | Las relaciones gerencia – trabajador tienden a ser agradables. |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Dimensión Calor



Fuente: Elaboración propia

En la P29 el 13% de los empleados están muy de acuerdo, el 53% están de acuerdo y el 33% están en desacuerdo en que, entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa.

En la P30 el 40% de los empleados están muy de acuerdo, el 53% están de acuerdo y un 7% están en desacuerdo que, esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

En la P31 un 27% de los empleados están muy de acuerdo, un 67% están de acuerdo y 7% están en desacuerdo que es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

En la P32 un 20% de los empleados están muy de acuerdo, un 73% están de acuerdo y un 7% están en desacuerdo que las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

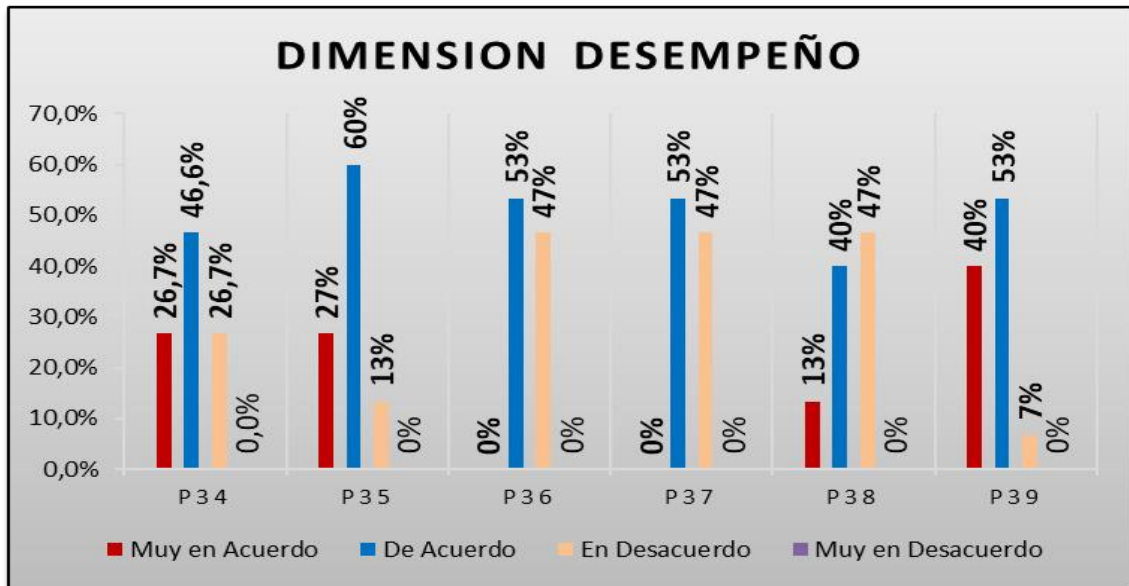
En la P33 un 27% de los empleados están muy de acuerdo y un 73% están de acuerdo con que, las relaciones gerencia - trabajador tienden a ser agradables.

Tabla 16. Dimensión Desempeño

| No. | PREGUNTA |
|-----|---|
| 34 | En esta organización se exige un rendimiento alto. |
| 35 | La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar. |
| 36 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. |
| 37 | La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchara bien. |
| 38 | Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. |
| 39 | Me siento orgulloso de mi desempeño |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Dimensión Desempeño



Fuente: Elaboración propia

En la P34 un 26,7% de los empleados están muy de acuerdo, un 46,6% están de acuerdo y un 26,7% están en desacuerdo en que, en esta organización se exige un rendimiento alto.

En la P35 un 27% de los empleados están muy de acuerdo, un 60% están de acuerdo y un 13% están en desacuerdo en que, la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.

En la P36 un 53% de los empleados están de acuerdo y un 47% están en desacuerdo en que, esta organización siempre presiona para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

En la P37 un 53% de los empleados están de acuerdo y un 47% están en desacuerdo en que, la gerencia piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.

En la P38 un 13% de los empleados están muy de acuerdo, un 40% están de acuerdo y un 47% están en desacuerdo en que, aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

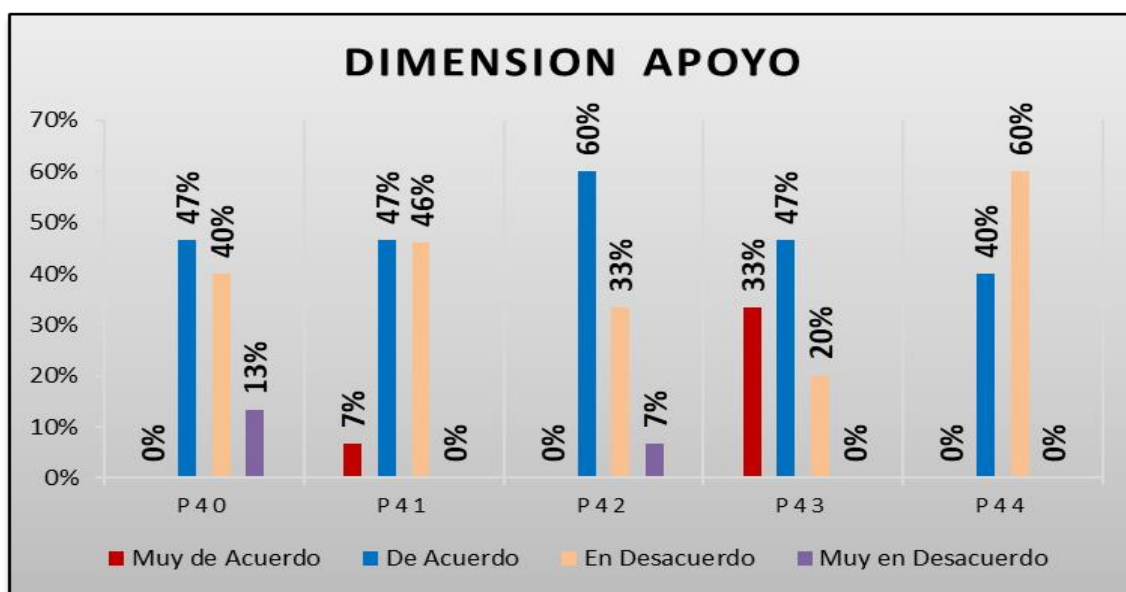
En la P39 un 40% de los empleados están muy de acuerdo, un 53% están de acuerdo y el 7% están en desacuerdo en que, se sientan orgullosos de su desempeño.

Tabla 17. Dimensión Apoyo

| No. | PREGUNTA |
|-----|--|
| 40 | Si me equivoco, las cosas las van mal para mis superiores. |
| 41 | En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización. |
| 42 | Las personas dentro de esta organización confían una de la otra. |
| 43 | Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil. |
| 44 | La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.) |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Dimensión Apoyo



Fuente: Elaboración propia

En la P40 un 47% de los empleados están de acuerdo, un 40% están en desacuerdo y un 13% están muy en desacuerdo en que, si me equivoco las cosas van mal para mis superiores.

En la P41 un 7% de los empleados están muy de acuerdo, un 47% están de acuerdo y un 46% en desacuerdo en que, la gerencia habla acerca de mis inspiraciones dentro de la organización.

En la P42 un 60% de los empleados están de acuerdo, un 33% están en desacuerdo y un 7% están muy en desacuerdo en que, las personas dentro de esta organización confían una en la otra.

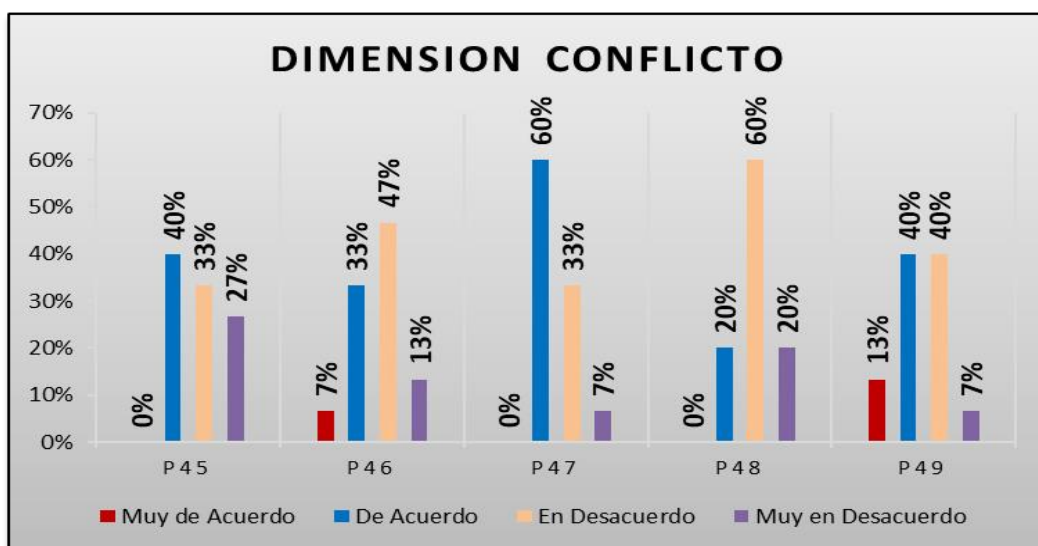
En la P43 un 33% de los empleados están muy de acuerdo, un 47% están de acuerdo y un 20% en desacuerdo, en que mis jefes y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

Tabla 18. Dimensión Conflicto

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

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Dimensión Conflicto



Fuente: Elaboración propia

En la P45 un 40% de los empleados están de acuerdo, un 33% están en desacuerdo y un 27% están muy en desacuerdo en que, esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.

En la P46 un 7% de los empleados están muy de acuerdo, un 33% están de acuerdo, un 47% están en desacuerdo y un 13% están muy en desacuerdo en que, la actitud de nuestros líderes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

En la P47 un 60% de los empleados están de acuerdo, un 33% están en desacuerdo y un 7% están muy en desacuerdo en que, los líderes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

En la P48 un 20% de los empleados están de acuerdo, un 60% están en desacuerdo y un 20% están muy en desacuerdo en que, siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis líderes.

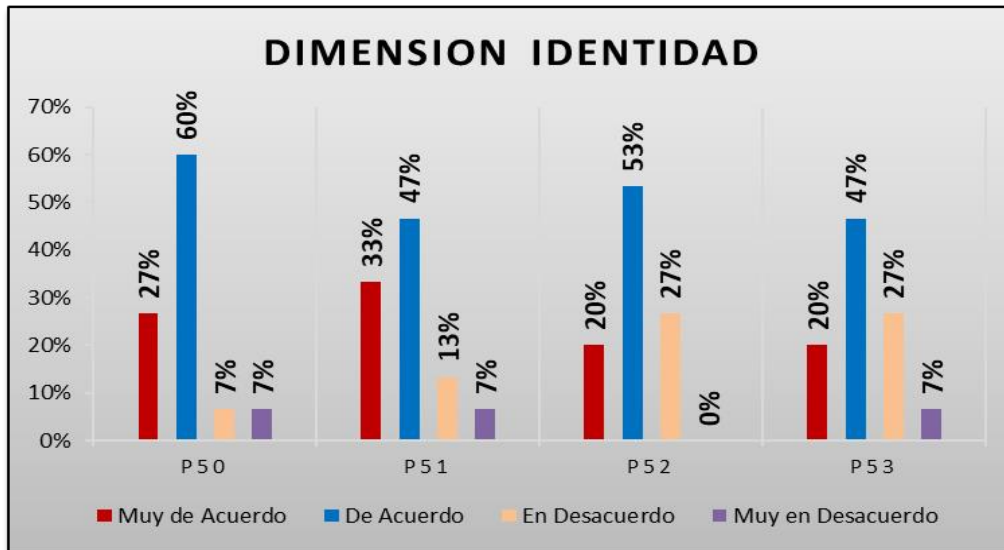
En la P49 un 13% de los empleados están muy de acuerdo, un 40% están de acuerdo, un 40% están en desacuerdo y un 7% están en muy desacuerdo en que, lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Tabla 19. Dimensión Identidad

| No. | PREGUNTA |
|-----|---|
| 50 | Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. |
| 51 | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. |
| 52 | Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la organización. |
| 53 | En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses. |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Dimensión Identidad



Fuente: Elaboración propia

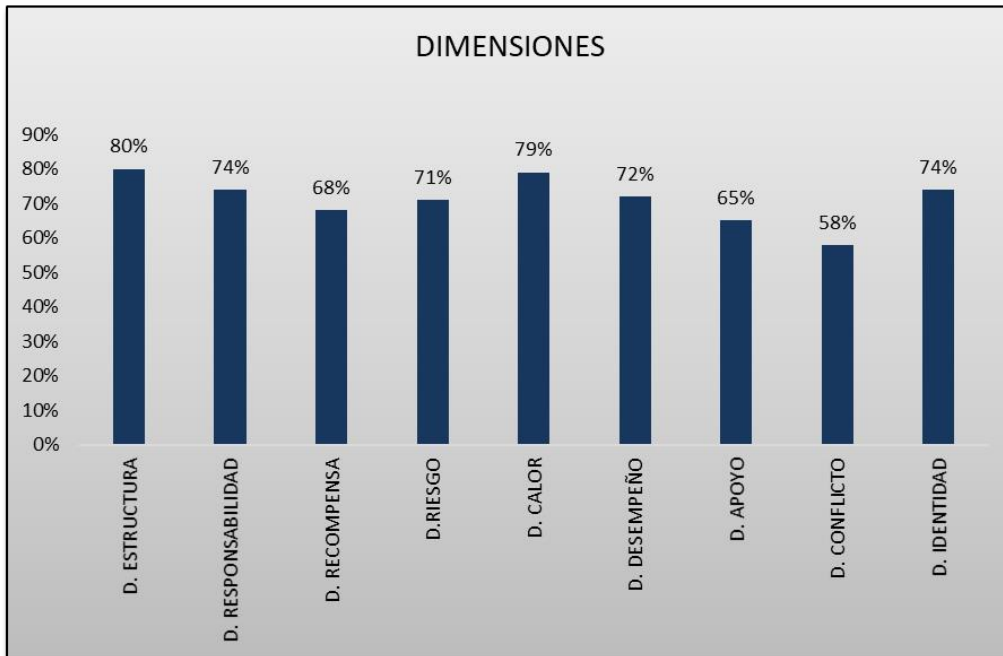
En la P50 un 27% de los empleados están muy de acuerdo, un 60% están de acuerdo, un 7% están en desacuerdo y un 7% muy en desacuerdo en que, las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.

En la P51 un 33% de los empleados están muy de acuerdo, un 47% están de acuerdo, un 13% están en desacuerdo y el 7% están muy en desacuerdo en que, se sienten que son miembros de un equipo que funciona bien.

En la P52 un 20% de los empleados están muy de acuerdo, un 53% están de acuerdo y un 27% están en desacuerdo en que, sienten que hay lealtad por parte del personal hacia la organización.

Y finalmente en la P53 un 20% de los empleados están muy de acuerdo, un 47% están de acuerdo, un 27% están en desacuerdo y un 7% están muy en desacuerdo que en esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Gráfico 15. Cuadro resumen de las nueve dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico se puede observar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Cañar las dimensiones con mayor puntaje en general son las de estructura, responsabilidad, calor, desempeño, riesgo; mientras que las más bajas son las de recompensa, apoyo, conflicto.

3.3 Plan de acción

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

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

Tabla 20. Plan de Acción para la Cooperativa Jardín Azuayo agencia Cañar

| PLAN DE ACCIÓN | | | | | | | |
|------------------------|---|---|--|---|--------------------|--|---|
| DIMENSION | CONCEPTO DE LA DIMENSION | PREGUNTA | OBJETIVO | ACTIVIDAD | PLAZO DE EJECUCION | RESPONSABLES | MEDIO DE VERIFICACION |
| Estructura | Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización. | Pregunta 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. | Mejorar la organización de la y reducir tiempos de cada proceso | Realizar un manual de funciones y de procesos para mejorar la organización y la planificación. | Seis meses | Talento humano- jefes de área- Área de Operaciones | Evaluación de desempeño |
| Responsabilidad | Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias. | Pregunta 16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. | Retroalimentar las actividades y evitar errores | Reuniones semanales entre jefatura y su equipo de trabajo para hacer una retroalimentación sobre la semana trabajada. | Tres meses | Jefe de agencia y equipos de trabajo | Evaluación de desempeño |
| | | Pregunta 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades. | Lograr que los colaboradores asuman con responsabilidad sus actividades | Implementar un programa de formación sobre el tema "empowerment" en el proceso de inducción y reinducción del personal. | Tres meses | Talento humano Jefaturas | Evaluación de desempeño |
| Recompensa | Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. | Pregunta 23. Cuando cometo un error me sancionan. | Tener conocimiento sobre el plan de recompensas existente en la organización | Proponer un proceso de mejoramiento para el plan de recompensas en la agencia. | Seis meses | Jefe de agencia - Talento humano | Evaluación de satisfacción de los empleados |
| | | Pregunta 21. En esta organización hay mucha crítica. | | Capacitar a los empleados sobre el plan de recompensas existente en la organización y sobre cada cambio, y así eliminar opiniones subjetivas. | Seis meses | Jefe de agencia - Talento humano | Evaluación de satisfacción de los empleados |

| | | | | | | | |
|------------------|--|---|--|--|------------|--|------------------------------------|
| Calor | Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. | Pregunta 32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. | Fomentar el compañerismo y familiaridad entre todos los integrantes de la organización. | Llevar a cabo actividades que fomenten el compañerismo como convivencias, torneos deportivos, paseos trimestrales, etc. | Dos meses | Departamento Administrativo | Evaluación de Clima organizacional |
| | | Pregunta 31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. | | Realizar un desayuno mensual en donde se realice un compartir con todos los empleados en general. | Dos meses | Departamento de Talento Humano, Administrativo y Gerente general | Evaluación de Clima organizacional |
| Identidad | Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. | Pregunta 53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses. | | Implementar concursos internos de mejora de procesos, en donde los colaboradores puedan unir competencias. | Doce meses | Departamento de Talento Humano y jefes administrativos | Evaluación de Clima organizacional |
| Apoyo | Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. | Pregunta 41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización. | Fomentar la motivación sobre las aspiraciones de ascensos dentro de la organización | Dar a conocer los colaboradores sobre los planes de carrera que la Cooperativa ofrece a sus empleados | Seis mese | Departamento de Talento Humano, Administrativo y Gerente general | Evaluación de Clima organizacional |
| Conflicto | Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. | Pregunta 45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. | Fomentar una comunicación más abierta entre mandos altos y Subordinados para evitar los desacuerdos. | Realizar talleres vivenciales en comunicación asertiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos en donde los colaboradores puedan expresar sus inquietudes y puntos de vista respecto a las actividades realizadas dentro de la organización. | Dos meses | Departamento de Talento humano y Administrativo | Evaluación de Clima organizacional |
| | | Pregunta 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes. | Crear un ambiente de confianza dentro de la cooperativa para que los empleados se sientan cómodos de expresar sus ideas. | | Un mes | Altos mandos (jefes de agencia y Supervisores) | Evaluación de Clima organizacional |

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo nació como respuesta ante la necesidad de financiamiento de los afectados por el desastre de la Josefina. Cuenta con un organigrama circular donde los socios son el elemento principal. Su misión, visión y valores son los pilares que orientan la organización. Jardín Azuayo al día de hoy es una de las instituciones más grandes y solventes a nivel nacional. En el año de 1997 luego de un estudio profundo nace la oportunidad de abrir una agencia en la ciudad de Cañar.

Para esta tesis surgió la oportunidad de realizar un diagnóstico de cultura y clima en la agencia de la cooperativa Jardín Azuayo en ciudad de Cañar, ya que al reconocer el tipo de cultura que tiene cada empresa es de suma importancia, y de igual manera detectar como los empleados perciben su clima organizacional es fundamental para luego aplicar acciones correctivas y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se diagnosticó la cultura organizacional de la Cooperativa Jardín Azuayo agencia Cañar, mediante el uso del cuestionarioOCAI, obteniendo como resultado la cultura imperante tipo clan, al igual que la cultura deseada por los miembros da como resultado la cultura tipo clan.

Para diagnosticar el clima organizacional de la Cooperativa Jardín Azuayo agencia Cañar se aplicó el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer, donde se analizó varias dimensiones obteniendo como resultado la dimensión estructura como la más alta con un porcentaje total de 80 % y a su vez la dimensión conflicto como la más baja con un porcentaje total de 58 %, para confrontar aquellos resultados se elaboró un plan de acción, en donde para su elaboración se tomó en cuenta cada una de las preguntas del cuestionario y se escogieron aquellas que presentaban mayor dificultad, proponiendo objetivos y estrategias que pueden ser utilizadas para la mejora de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Albertinador, A. (2008). *Clima laboral y los recursos humanos en la empresa* . Recuperado el 13 de Febrero de 2017, de <https://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>
- Ayala, M. (2015). *El liderazgo autocrático y el clima laboral* . Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13700/ENSAYO-%20El%20liderazgo%20autocr%20y%20el%20clima%20laboral%20-MILENA%20AYALA%20CALDERON-SEMINARIO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=2>
- Acosta, B, Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*, Tuxtepec, México.
- Barnard, A., Delgado , A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administracion de archivos*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/228989/InterPARES_3_020617.pdf
- Berthoud, L., & López, A. (2014). *Cultura y Clima, componenetes de la calidad educativa*. Recuperado el 9 de Febrero de 2017, de <http://www.ufasta.edu.ar/biblioteca/files/2013/03/CLIMA-Y-CULTURA-978-987-1312-52-8.pdf>
- Cabrera, H., Medina, A., Abab, J., Nogueira, D., & Núñez, Q. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales. *Ciencias de la Información*, 3-8.
- Campos, H. (2016). *EUMED*. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de El Comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>
- Cameron, Kim y Quinn, Robert (2010). *Diagnosing and changing organizational culture* (edición revisada). Jossey-Bass. Estados Unidos.
- Chimpén, C., & Sagrado, M. (2015). *Mediación: La búsqueda del camino alternativo*. Argentina: Universidad Adventista Del Plata.
- Contreras , B., & Mathenson, P. (2012). *"UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL"*. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. 9na. Ed. McGraw Hill. México
- Delgado, T. R. (2016). *Estrategias de Negociación y Gestión de Conflictos como Herramienta para los Gerentes*. 6.

- Gandara, H. (2015). *MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO*. Obtenido de <https://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/136/135>
- Garcia, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Obtenido de http://praxis.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/413/10487
- Guerrero, M. (2017). *La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZTxBM8L2eh4J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6057495.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Jardín Azuayo, 2019, recuperado de: Vásquez, N, Lalvay F, Vázquez P (2019). Somos nuestra memoria, Historia de la Cooperativa Jardín Azuayo 1996 – 2014, cuenca.
- Kirishima, H. (2014). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL*
- Leónov, N. (2017). *Bases de la Conflictología*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Malaver, F. (1999). La investigación en gestión empresarial. *Revista Latinoamericana de Administración* , 62-77.
- Narváez, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (2011). Gestión Organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. . *Análisis de Coyuntura*, 27-48.
- Olivares, S, Gonzales, M (2014), *Psicología del trabajo*. Azcapotzalco, México. Patria
- Pastor, X. (2018). *La resolución de conflictos y la mediación en el deporte*. Barcelona: UOC.
- Pedrajas, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2009). Gestión del conocimiento, eficacia organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 495-506.
- Peña, A., & Bastidas, M. (2004). La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización. *Actualidad contable Faces*, 52-60.
- Peña, M., Díaz, M., & Carillo , A. (2015). *Revista Internacional de Administración y Finanzas Vol. 8, Núm. 1*. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de Relación de clima organizacional y la satisfacción laboral en un pequeña empresa familiar :

<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pdf>

- Rodriguez, C., & Romo, L. (2013). *Relación entre Cultura y Valores Organizacionales*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vPawmJuYCLkJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4425550.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Rozenblum de Horowitz, S. (1998). *Mediación en la Escuela*. Argentina: Aique Grupo Editor S.A.
- Salazar, A. (2008). Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Universidad Católica Andrés Bello, 25-26.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (s.f.). *Clima y cultura organizacional: dos componentes*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Schein, E. (2005). *La cultura organizacional*. Recuperado el 13 de Febrero de 2017, de <http://bivir.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200581.pdf>
- Valbuena, M., Morillo, R., Montiel, M., & Hernández, J. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Universidad del Zulia*, 270-276.
- Vinyamata, E. (2003). *Tratamiento y Transformación de conflictos*. Barcelona, España: Ariel.
- Vásquez, N., Lalvay F, Vázquez P (2019). Somos nuestra memoria, Historia de la Cooperativa Jardín Azuayo 1996 – 2014, cuenca.
- Vivanco, J., & Franco, R. (2012). *Tipos de cultura en un organización*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Xifra, J. (2009). *La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona, España: Gedisa.
- Zapata, E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. *Escuela de administración de negocios*, 119-135.

ANEXOS

Cuestionario de Cultura Organizacional OCAI de Cameron & Quinn (2011)

Objetivo: Diagnosticar la cultura organizacional de la institución investigada.

El encuestador le guiará en el proceso de calificación. El cuestionario es anónimo. Por favor, responder con sinceridad.

| 1 | Características Dominantes | Ahora | Preferida |
|----------|--|--------------|------------------|
| A | La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos. | | |
| B | La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos. | | |
| C | La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se desprecupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro. | | |
| D | La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

| 2 | Liderazgo Organizacional | Ahora | Preferida |
|----------|--|--------------|------------------|
| A | El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades. | | |
| B | El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos. | | |
| C | El liderazgo en la organización se considera que generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados. | | |
| D | El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

| 3 | Gestión de Empleados | Ahora | Preferida |
|----------|---|--------------|------------------|
| A | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | | |
| B | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad. | | |
| C | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuesto. | | |
| D | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

| 4 | Cohesión Organizacional | Ahora | Preferida |
|----------|--|--------------|------------------|
| A | La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto. | | |
| B | La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia. | | |
| C | La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas. | | |
| D | La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

| 5 | Énfasis Estratégicos | Ahora | Preferida |
|----------|--|--------------|------------------|
| A | La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten. | | |
| B | La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas | | |
| C | La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado. | | |
| D | La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

| 6 | Criterios de Éxito | Ahora | Preferida |
|----------|---------------------------|--------------|------------------|
|----------|---------------------------|--------------|------------------|

| | | | |
|---|---|-----|-----|
| A | La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente. | | |
| B | La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador. | | |
| C | La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave. | | |
| D | La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011).

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

Edad: _____ Sexo: _____

_____ Antigüedad: _

Cargo: __

_____ Departamento: _____

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

| | | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De acuerdo | Muy de Acuerdo |
|----|--|-------------------|---------------|------------|----------------|
| 1 | En esta organización las tareas están claramente definidas | | | | |
| 2 | En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas | | | | |
| 3 | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones | | | | |
| 4 | Conozco claramente las políticas de esta organización | | | | |
| 5 | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización | | | | |
| 6 | En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas | | | | |
| 7 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) | | | | |
| 8 | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación | | | | |
| 9 | En esta organización se tiene claro a quien reportar | | | | |
| 10 | Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan | | | | |
| 11 | Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces | | | | |
| 12 | A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos | | | | |
| 13 | Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado | | | | |
| 14 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma | | | | |
| 16 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas | | | | |
| 17 | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades | | | | |
| 18 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda | | | | |
| 19 | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas | | | | |
| 20 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo | | | | |
| 21 | En esta organización hay mucha crítica | | | | |
| 22 | En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo | | | | |
| 23 | Cuando cometo un error me sancionan | | | | |
| 24 | La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente | | | | |
| 25 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos | | | | |
| 26 | En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia | | | | |
| 27 | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad | | | | |
| 28 | Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea | | | | |
| 29 | Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa | | | | |
| 30 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones | | | | |
| 31 | Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización | | | | |
| 32 | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí | | | | |
| 33 | Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables | | | | |
| 34 | En esta organización se exige un rendimiento alto | | | | |
| 35 | La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar | | | | |
| 36 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal | | | | |

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

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
 RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO
 TODAS LAS PREGUNTAS**

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

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 31 de julio de 2019, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiantes: Jessica Tatiana Molina Bermeo con código 71873 y Karla Marcela Verdugo Alvarado con código 74906

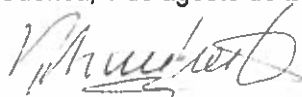
Tema: **Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para la Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Cañar**
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Tribunal: Ing. Alvaro Alvarez Idrovo e Ing. Gianni Salamea Alvear

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 31 de enero de 2020.

Cuenca, 1 de agosto de 2019



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria Abogada

 UNIVERSIDAD
DEL AZUAY
Facultad de Ciencias de la Administración
SECRETARÍA



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación **Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Cañar**, presentado por el estudiante **Molina Bermeo Jéssica Tatiana** con código 71873 y **Verdugo Alvarado Karla Marcela** con código 74906, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día Lunes, 15 de julio de 2019 a las 20h30 en el Aula Adrián Domínguez.

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

Cuenca, 21 de junio de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Ing. Alvaro Alvarez Idrovo

Ing. Gianni Salamea Alvear



Cuenca, 7 de Junio de 2019
Oficio: EA-2107-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.

De nuestra consideración:


La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Molina Bermeo Jessica Tatiana** con código **71873**, y **Verdugo Alvarado Karla Marcela** con código **74906**, con el tema: **"Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Cañar."**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación".

Director: Psic. Isabel Arteaga

Tribunal sugerido: Ing. Gianni Salamea
Ing. Álvaro Álvarez

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 07-06-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Karla Mariela Serdugo Alvarado

CÓDIGO: 74906

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 17 Marzo/2014

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 06 Junio/2019 FIRMA: RG

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

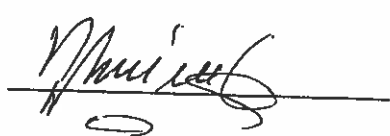
ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniería Comercial

Observación:

Fecha de revisión: 10/junio/2019

FIRMA: 

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: _____ FIRMA _____

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Jessica Tatiana Molina Bermeo

CÓDIGO: 71873

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 17 Sep/2013

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: No CARRERA PROCEDENTE _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 06 Junio 2019 FIRMA: JG

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniería Comercial

Observación:

Fecha de revisión: 10 Junio 2019

FIRMA:

[Firma manuscrita]

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Molina Bermeo Jéssica Tatiana y Verdugo Alvarado Karla Marcela
2. Código: 71873 y 74906 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. Alvaro Alvarez Idrovo e Ing. Gianni Salamea Alvear
6. Título propuesto: Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Cañar
7. Aceptado sin modificaciones: _____

8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Cambio de un término en el tema.
- Completar el objetivo general
- Cambiar el esquema tentativo

9. No aceptado

10. Justificación:

Tribunal



Psic. María Isabel Arteaga Ortiz


Ing. Alvaro Alvarez Idrovo


Ing. Gianni Salamea Alvear


Srta. Molina Bermeo Jéssica T.


Srta. Verdugo Alvarado Karla M.


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaría de la Facultad



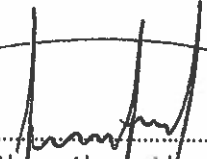
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1. Nombre del estudiante: Molina Bermeo Jéssica Tatiana y Verdugo Alvarado Karla Marcela
2. Código: 71873 y 74906 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Cañar
6. Revisores tribunal: Ing. Alvaro Alvarez Idrovo e Ing. Gianni Salamea Alvear

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

Nota sobre 10 puntos: : 10 ✓


Psic. María Isabel Arteaga Ortiz


Ing. Alvaro Alvarez Idrovo


Ing. Gianni Salamea Alvear



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01
Versión 01
2003/2017
Página 1 de 12

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan
de acción para la Cooperativa Jardín Azuayo Agencia
Cañar**

Nombre de Estudiante(s):

Molina Bermeo Jessica Tatiana

Verdugo Alvarado Karla Marcela

Director(a) sugerido(a):

Magíster. Arteaga Ortiz María Isabel

Cuenca - Ecuador

2019



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Molina Bermeo Jessica Tatiana

Verdugo Alvarado Karla Marcela

1.1.1. Código

Ua071873

Ua074906

1.1.2. Contacto

Molina Bermeo Jessica Tatiana

Teléfono: 4107080

Celular: 0983785666

Correo Electrónico: molinajt@es.uazuay.edu.ec

Verdugo Alvarado Karla Marcela

Teléfono: 2806024

Celular: 0996852892

Correo Electrónico: karlita2122mva@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Arteaga Ortiz María Isabel Magíster

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

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

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Guevara Toledo Carlos Wilfrido Doctor

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Gestión del Talento Humano – Comportamiento Organizacional



1.9. Título Propuesto:

Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para la
Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Cañar.

1.10. Subtítulo:

Opcional para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El trabajo de investigación pretende contribuir con el desarrollo y mejora del ambiente laboral en la institución financiera, mediante un estudio de la percepción que tienen los empleados sobre su medio de trabajo. Cuyo modelo de investigación podrá ser usado en cualquier empresa con las mismas características del utilizado en esta investigación.

2.2. Problemática

La Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Cañar inició sus actividades en el año 1999, ofreciendo sus servicios financieros a la ciudadanía. Durante toda la trayectoria de servicio al público ha venido teniendo inconvenientes entre sus empleados, el último año la agencia ha presentado una alta rotación de personal, y los conflictos internos han aumentado, lo que produce un ambiente tenso entre los mismos.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las dimensiones de clima organizacional que se encuentran más bajas en la Cooperativa Jardín Azuayo y como se pueden mejorar?

2.4. Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar el clima organizacional en la Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Cañar, debido a que se ha evidenciado inconvenientes entre sus empleados, generando un alto índice de rotaciones en el último año, para ello aplicaremos un enfoque cualitativo y cuantitativo al realizar encuestas y analizar los datos con el objetivo de identificar a grandes rasgos sus incidencias y mediante los resultados proponer un plan de acción.

2.5. Marco teórico y estado del arte

En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio o un producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. Por lo que se puede decir que para mejorar la parte interna de la empresa es importante como primer paso conocer cuál es su cultura y como paso siguiente diagnosticar el clima organizacional para así poder realizar las acciones de mejora.

Cultura y clima organizacional.

Cultura organizacional: La podemos definir como las creencias, valores, costumbres, tradiciones que con el tiempo van creando la cultura distinta en cada empresa, la misma que viene dada por los individuos que conforman el equipo de trabajo de cada institución.

Según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) "La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna" (p,3). La Cultura Organizacional es de gran importancia, ya que tiene un impacto directo en los resultados de las empresas. Desarrollar la cultura organizacional de la empresa es indispensable para aprovechar al máximo el talento humano con el que se cuenta, ya que, por su alta influencia en el comportamiento del personal, ésta puede ser utilizada como un elemento estratégico en tu visión de negocio.

Clima organizacional: En la actualidad el clima organizacional es importante para las empresas ya que con saber el estado en el que se encuentra el clima se puede mejorar continuamente el ambiente interno y así alcanzar una mayor productividad. Para Hellrieger y Slocum (2009), citado por Manosalvas, Quinteros (2015) "el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente" (p.7).

Clima Organizacional puede ser la cualidad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a

nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

La importancia de clima organizacional según Brunet, (1992) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Según Vázquez & J. Guadarrama, (2001) se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Cada empresa posee su propia cultura la misma que la distingue de otras y que genera climas organizacionales propios de la institución. Por lo que la cultura y clima van de la mano en la formación de las empresas y de igual forma en la que sus empleados perciben su trabajo.

¿Por Qué estudiar cultura y clima organizacional en una empresa?

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocer dicho ambiente, es mediante el clima laboral, ya que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad.



Dimensiones de clima organizacional

Las dimensiones del clima son características susceptibles a ser medidas dentro de un ámbito laboral y estas influyen en el comportamiento de los individuos de una organización. Diferentes autores han establecido dimensiones según criterios propios, pero se puede encontrar que hay autores que coinciden en algunas dimensiones.

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Para Litwin y Stinger (1968), existen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional. Estas son:

- 1) Estructura
- 2) Responsabilidad
- 3) Recompensa
- 4) Desafío
- 5) Relaciones
- 6) Cooperación
- 7) Estándares
- 8) Conflictos
- 9) Identidad

La herramienta de diagnóstico de clima organizacional en la actualidad es utilizada por muchas empresas a nivel mundial ya que con esta se puede mejorar el ambiente interno de trabajo. Algunos de los estudios realizados en instituciones financieras se muestran a continuación.

Saavedra, R. (2015) de la Universidad Católica Santiago Toribio De Mogrovejo realizan un diagnóstico de clima al Banco Continental para según los resultados obtenidos proponer un plan de mejora. Se basaron en la teoría de Litwin y Stringer en donde se encuestó a un total de 31 empleados y como resultados se obtuvo que las dimensiones más bajas fueron: recompensa, relaciones/calor, cooperación/apoyo, conflicto e identidad, fueron consideradas aspectos negativos del clima, por parte del personal. Al diagnosticar la raíz de los problemas los autores realizan un plan de mejora para la institución.

Por otra parte, en la ciudad de Quito en La Universidad Central Del Ecuador (Luzón,2013) analiza el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Luz del Valle". El estudio consistió en realizar el diagnóstico mediante encuestas a toda la población de la cooperativa que fueron 39 empleados. La encuesta de clima organizacional utilizada, fue tomada de la consultora *Great Place to Work*, misma que es especialista en realizar estudios de clima dentro de las organizaciones, se analizaron determinados factores que se detallan a continuación: Trabajo en equipo, relación con el jefe, relación con los compañeros, remuneración, beneficios, prestigio de la empresa. Al analizar los resultados se encontró que las relaciones interpersonales entre los trabajadores son buenas, los trabajadores sienten que la remuneración percibida no es muy acorde a las actividades que realizan, los trabajadores no consideran que los beneficios que reciben son adecuados por lo cual no se encuentran totalmente conformes con ellos, los trabajadores no cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus actividades. Y con estos resultados se propuso un plan de mejora el que fue entregado a la empresa para que sea puesto en práctica.

En los estudios presentados las dimensiones que se analizan coinciden en su mayoría, todos los autores analizan variables como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, conflictos e identidad. Se han basado en autores pioneros en temas de clima organizacional como consultoras de clima nuevas como *Great Place to Work*. Los diagnósticos de clima fueron favorables los mismos que pudieron detectar cual es la percepción que tienen los empleados sobre su ambiente laboral para poder realizar un plan de mejora y gracias a este poder mejorar su estructura interna para obtener mejores resultados.

2.6. Hipótesis

Haga clic aquí para escribir texto.

2.7. Objetivo General

Diagnosticar como los empleados perciben su ambiente de trabajo a través de una medición de clima organizacional mediante el estudio de las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stinger y elaborar un plan de acción.



2.8. Objetivos Específicos

1. Identificar fuentes bibliográficas de cultura y clima organizacional.
2. Diagnosticar el tipo de cultura y clima organizacional.
3. Realizar una propuesta de plan de acción de clima.

2.9. Metodología

Esta investigación será realizada mediante un enfoque mixto cualitativo al momento de realizar el análisis de los datos y cuantitativo mediante encuestas de cultura y clima.

Las herramientas a utilizar serán encuestas basadas en un cuestionario, que se aplicara a la totalidad de los empleados de la Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Cañar, la que está conformada por quince personas.

El procesamiento de los datos será en el programa SPSS para su respectiva tabulación, con los resultados obtenidos se hará un análisis y se dará una propuesta de plan de acción para la institución.

2.10. Alcances y resultados esperados

Los alcances y resultados esperados en esta investigación será determinar el tipo de cultura organizacional, realizar las encuestas a los empleados para diagnosticar el clima organizacional y posteriormente realizar una propuesta de plan de acción .

2.11. Supuestos y riesgos

Al momento de aplicar los cuestionarios los empleados podrían dar información sesgada la misma que hará que el diagnóstico no se acerque a la realidad de la empresa, otro posible riesgo es que uno de los empleados abandone el cargo y no se le pueda realizar la encuesta, en este caso la población disminuirá de acuerdo a cada salida de los empleados.

2.12. Presupuestos

| Rubro | Costo (USD) | Justificación |
|------------------------|-------------|------------------------------------|
| Copias | 10 | Encuestas para los empleados |
| Transporte y viáticos | 60 | Transporte hacia la empresa. |
| Suministros de oficina | 10 | Lápices, esferos, grapas, carpetas |
| Empastado y anillado | 30 | Empastado y anillado de tesis |
| Imprevistos | 15 | Otros gastos |
| Tutor | 400 | Pago al tutor de la tesis |
| TOTAL | 525 | |

2.13. Financiamiento

Propio

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Información de la empresa.

1.1 Generalidades

1.2 Estructura organizativa

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Cultura, importancia, tipos de cultura.

2.2 Clima, importancia, dimensiones, herramientas.

2.3. Relación entre cultura y clima.

Capítulo 3. Diagnóstico de cultura y clima organizacional.

3.1. Metodología para diagnóstico de cultura: Herramientas, aplicación y resultados de cultura.

3.2. Metodología para diagnóstico de clima: Herramientas, aplicación y resultados de clima.

3.3. Plan de acción

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos



2.15. Cronograma

| Objetivo Específico | Actividad | Resultado esperado | Tiempo (semanas) |
|---|---|--|------------------|
| Identificar fuentes bibliográficas de cultura y clima organizacional: | Analizar fuentes bibliográficas, conceptos y generalidades de la empresa. | Marco teórico e información de la empresa. | 8 |
| Diagnosticar el tipo de cultura y clima organizacional: | 1) Aplicar encuestas sobre cultura (ocai). 2) Aplicar encuesta de clima. | 1) Conocimiento del tipo de cultura. 2) Diagnostico de clima actual de la empresa | 4 4 |
| Propuesta de plan de acción de clima: | Elaborar plan de acción | Plan de acción | 8 |
| TOTAL | | | 24 |

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

Brunet, Luc. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Colección Desarrollo de Recursos Humanos, Trillas, México.

Luzón, G. (2012). "Como influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Luz del Valle"". (Tesis de grado). Recuperado de:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2759/1/T-UCE-0007-75.pdf>

Manosalvas, L, Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Universidad EAFIT revista científica. 26. 5-15.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivación y Clima Organizacional. Cambridge: Harvard University.

Saavedra, R. (2015). Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA balta basado en la teoría de litwin y stringer. (Tesis de grado). Recuperado de:
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/687/1/TL_ArnaoNinoJuan_VillegasCubasAlexandra.pdf

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27. 33- 40.

Salazar, J, Guerrero, J & Machado, Y. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *SciELO*. 20. 67-75.

Vázquez M, Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Redalyc Tiempo de educar*, 5. 106-131.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)

2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

2.21. Fecha de entrega 07 de junio de 2019



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)

2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

2.21. Fecha de entrega
18 de julio de 2019