



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UNA HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA  
DIVINO NIÑO.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: JAZMIN SHANEL CASTILLO SANTANDER**

**DIRECTOR: Ing. WILLIAN ENRIQUE PILCO MOSQUERA, PhD**

Riobamba – Ecuador

2022

**© 2022, Jazmin Shanel Castillo Santander**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Jazmin Shanel Castillo Santander, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación, el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 28 de julio de 2022



**Jazmin Shanel Castillo Santander**

**C.I. 092380334-0**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo Proyecto de Investigación, **EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DIVINO NIÑO**. Realizado por la señorita **JAZMIN SHANEL CASTILLO SANTANDER**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. María Elena Espín Oleas, PhD. <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		<b>2022/07/28</b>
Ing. Willian Enrique Pilco Mosquera, PhD. <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		<b>2022/07/28</b>
Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza. PhD. <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		<b>2022/07/28</b>

## **DEDICATORIA**

Llena de muchas emociones, dedico la presente investigación a Dios, a mi madre Raquel Santander, a mi padre Welinton Castillo que me dieron su apoyo incondicional, jamás me dejaron que me rindiera y han sido un pilar fundamental para poder alcanzar una meta más en mi vida, a mis docentes que me guiaron paso a paso para poder culminar con éxito este proyecto, que no me dejaron sola en ningún momento, estuvieron siempre dispuestos a responder mis preguntas y solventar mis dudas.

Sin dejar de un lado a cada uno de mis familiares, tías, primos, gracias por formar parte de este camino, gracias por ayudarme a salir adelante.

Es un gran honor para mi persona poder dedicar mi Tesis de Grado a cada una de las personas antes mencionadas, porque sin ellos no podría ser esto posible, siempre llevo presente que con esfuerzo y dedicación podemos alcanzar el éxito en nuestras vidas.

**JAZMIN**

## **AGRADECIMIENTO**

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica Chimborazo, por darme la oportunidad de obtener una profesión y ser una ayuda para la sociedad

**JAZMIN**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Antecedentes de investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. <i>Clima organizacional</i>.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. <i>Teoría del clima organizacional</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.3. <i>Variables del clima organizacional</i>.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.4. <i>Formas de medir el clima organizacional</i>.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.5. <i>Importancia del clima organizacional</i>.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.6. <i>Características del clima organizacional</i>.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.7. <i>Desempeño Laboral</i>.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.8. <i>Teoría del desempeño laboral</i>.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.9. <i>Que es gestión empresarial</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.10. <i>Proceso administrativo</i>.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.10.1. <i>Planificación</i>.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.10.2. <i>Organización</i>.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.10.3. <i>Dirección</i>.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.10.4. <i>Control</i>.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.11. <i>Evaluación del desempeño</i>.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.11.1. <i>Beneficios</i>.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.11.2. <i>Incentivos</i>.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.11.3. <i>Métodos de evaluación</i>.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.12. <i>Estrategias para que la gestión del clima laboral</i>.....</b>	<b>14</b>

### CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	15
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	15
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	15
<b>2.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	15
<b>2.3.1.</b>	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	15
<b>2.3.2.</b>	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	15
<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio – investigación</b> .....	16
<b>2.5.</b>	<b>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	16
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	17
<b>2.6.1.</b>	<i>Método</i> .....	17
<b>2.6.2.</b>	<i>Técnicas</i> .....	17
<b>2.6.3.</b>	<i>Instrumentos</i> .....	17

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	19
<b>3.1.</b>	<b>Resultados</b> .....	19
<b>3.2.</b>	<b>Discusión de resultados</b> .....	34
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta</b> .....	35
<b>3.3.1.</b>	<i>Antecedentes de la Propuesta</i> .....	35
<b>3.3.2.</b>	<i>Justificación</i> .....	36
<b>3.3.3.</b>	<i>Objetivos</i> .....	36
<b>3.3.4.</b>	<i>Análisis de factibilidad</i> .....	36
<b>3.3.5.</b>	<i>Fundamentación</i> .....	37
<b>3.3.6.</b>	<i>Plan de acción</i> .....	39

<b>CONCLUSIONES</b> .....	42
---------------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	43
------------------------------	----

### **BILIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Nivel de satisfacción .....	19
<b>Tabla 2-3:</b>	Flujo de comunicación .....	20
<b>Tabla 3-3:</b>	Información oportuna.....	21
<b>Tabla 4-3:</b>	Punto de vista .....	22
<b>Tabla 5-3:</b>	Opiniones consideradas .....	23
<b>Tabla 6-3:</b>	Incentivos .....	24
<b>Tabla 7-3:</b>	Dificultades .....	25
<b>Tabla 8-3:</b>	Resolución de problemas .....	26
<b>Tabla 9-3:</b>	Edades .....	28
<b>Tabla 10-3:</b>	Genero.....	29
<b>Tabla 11-3:</b>	Atención al cliente .....	30
<b>Tabla 12-3:</b>	Nivel de satisfacción .....	31
<b>Tabla 13-3:</b>	Resolución de problemas .....	32
<b>Tabla 14-3:</b>	Recomendación.....	33
<b>Tabla 15-3:</b>	Matriz de la herramienta de Cooperación .....	39
<b>Tabla 16-3:</b>	Matriz de la herramienta de Compensación.....	40
<b>Tabla 17-3:</b>	Matriz de la herramienta de Liderazgo .....	41

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3.</b>	Nivel de satisfacción.....	19
<b>Gráfico 2-3.</b>	Flujo de comunicación.....	20
<b>Gráfico 3-3.</b>	Información oportuna .....	21
<b>Gráfico 4-3.</b>	Punto de vista.....	22
<b>Gráfico 5-3.</b>	Opiniones Consideradas .....	23
<b>Gráfico 6-3.</b>	Inventivos .....	24
<b>Gráfico 7-3.</b>	Dificultades.....	25
<b>Gráfico 8-3.</b>	Resolución de problemas.....	26
<b>Gráfico 9-3.</b>	Edades.....	28
<b>Gráfico 10-3.</b>	Genero .....	29
<b>Gráfico 11-3.</b>	Atención al cliente .....	30
<b>Gráfico 12-3.</b>	Nivel de satisfacción.....	31
<b>Gráfico 13-3.</b>	Resolución de problemas .....	32
<b>Gráfico 14-3.</b>	Recomendación.....	33

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ANTE PROYECTO

**ANEXO B:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA COAC

**ANEXO C:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LA COAC

**ANEXO D:** GUÍA DE ENTREVISTA

## RESUMEN

La meta principal de la presente investigación fue de realizar una propuesta de valor para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, se elaboró una matriz de gestión en la cual se presentó los problemas de la COAC por la cual no posee un buen clima organizacional y cuáles son las posibles soluciones para los mismos, también se puede observar de manera detallada las herramientas que se van a emplear para poder ejecutar dicha propuesta. Para la recolección de la información y la creación de la matriz se utilizó el método cualitativo, cuantitativo y el nivel de la investigación descriptiva, mediante la cual se buscó e interpreto las actividades que realizan los colaboradores, además se realizó datos estadísticos los cuales se obtuvieron con ayuda de las encuestas realizadas tanto a los colaboradores como a los socios de la COAC, agregando aquello se realizó una investigación documental y de campo a través de la cual se pudo obtener información histórica de la misma, como último se puede decir que la matriz de gestión ayudara en gran medida debido que mediante ella van observar las debilidades y de esta manera poder convertirlas en fortaleza, la cual ayudara que la Cooperativa pueda alcanzar el éxito.

**Palabras Clave:** <MATRIZ DE GESTIÓN>, <COAC DIVINO NIÑO>, <COLABORADORES>, <FORTALEZAS>, <PUESTOS DE TRABAJO>, <CLIMA ORGANIZACIONAL>.



1937-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The main goal of this research was to make a value proposal for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, a management matrix was elaborated in which the problems of the COAC, for which it does not have a good organizational climate and which are the possible solutions for them, were presented, also it can be observed in detail the tools that will be used to be able to execute this proposal. For the collection of information and the creation of the matrix we used the qualitative and quantitative method and the descriptive research level, through which we searched and interpreted the activities carried out by the collaborators, in addition we made statistical data which were obtained with the help of the surveys made to the collaborators as well as to the partners of the COAC, Finally, it can be said that the management matrix will help greatly because it will help to observe the weaknesses and thus be able to turn them into strengths, which will help the cooperative to achieve success.

Key words: <MANAGEMENT MATRIX>, <COAC DIVINO NIÑO>, <COOPERATORS>, <STRENGTHS>, <WORKPLACES>, <ORGANIZATIONAL CLIMATE>.



Lic. Viviana Yanez Msc  
CI. 0201571411

## **INTRODUCCIÓN**

La COAC Divino Niño es una persona jurídica de derecho privado, con autonomía política, administrativa y financiera, que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya creación ha sido con el objetivo de promover el desarrollo sostenible de todos los que conforman dicha entidad, mediante la prestación de sus servicios, cuya finalidad es la de contribuir a la reactivación económica de sus integrantes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño ha dado la oportunidad de formar parte de la misma a 7 colaboradores para realizar las labores que demanda la institución.

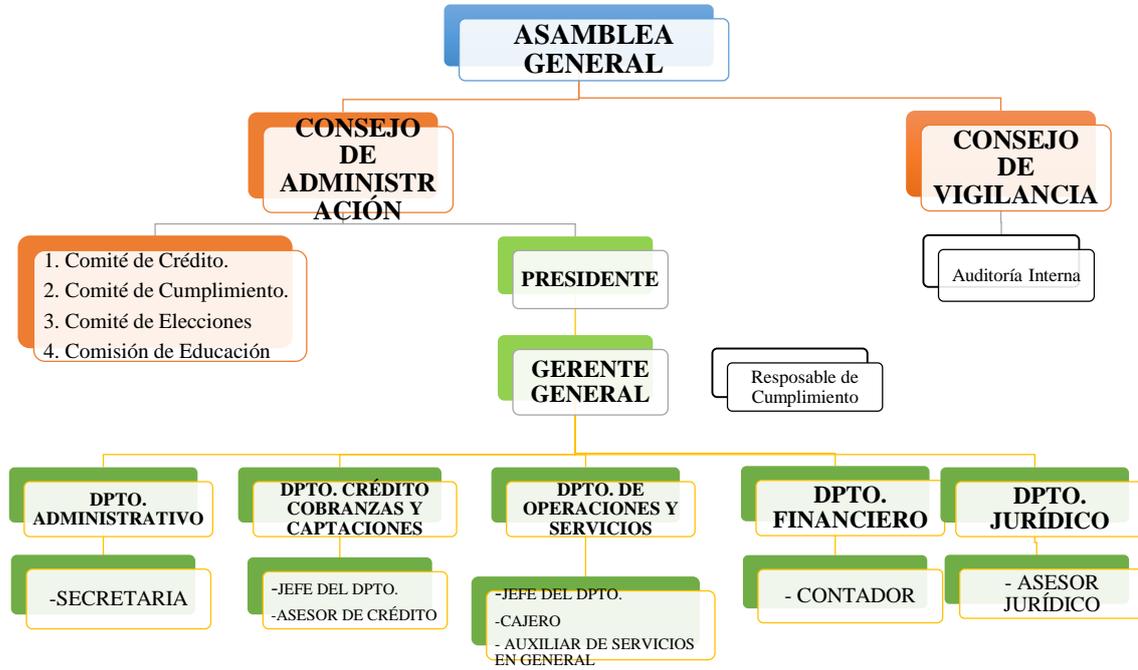
Se encuentra ubicada en el cantón Cumandá el cual consta con 12.992 habitantes, el 25,74% de la población total forman parte de la cooperativa dando como resultado 3344 socios.

El clima organizacional es una parte fundamental en una institución, debido que mediante un buen clima los colaboradores pueden desempeñar de una mejor manera sus actividades, es por esta razón que se ha tomado la iniciativa de crear herramientas para que el clima dentro de la entidad sea el correcto y así la atención que se brinda a los clientes sea el más adecuado y se pueda conseguir la fidelización de los socios.

La institución se encuentra en el segmento cuatro, lo cual requiere de implementación de varias herramientas para contribuir a que la misma pueda posicionarse, en toda organización, el desempeño de los trabajadores es considerado uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de metas y el logro de objetivos, es por esta razón que se debe realizar pruebas constantes para observar el nivel de colaboración que poseen.

A través de la evaluación del clima organizacional en las instituciones, se puede observar la manera mediante la cual los trabajadores definen las tareas de trabajo.

## Estructura orgánica



Elaborado por: COAC Divino Niño

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de investigación

Los colaboradores no llegan a su área de trabajo con su mente en blanco, al contrario, ingresan con ideas preconcebidas, sobre su persona, sobre lo que son, lo que quieren, lo que se merecen y lo que pueden realizar. Las ideas antes mencionadas, en muchas ocasiones son resultado por la conducta de los dirigentes hacia los colaboradores, es aquí donde se debe tener en consideración las cosas que se deben cambiar y las cosas que debe fortalecer, para que puedan obtener ventajas de las ideas o contribuciones de los trabajadores hacia la institución.

El clima organizacional es importante en la organización debido que influye en los trabajadores, en sus actitudes como también en sus aptitudes, el origen de dicha influencia está en la sociología, la cual es una disciplina mediante la cual el significado de empresa dentro de la teoría de las relaciones humanas, destaca cual es la importancia que tienen los colaboradores en su área de trabajo (Annia Lourdes Iglesias Armenteros Z. T., 2015).

Por su parte (María Margarita Chiang Vega M. S., 2008), nos dice que la satisfacción laboral establece el nivel de bienestar que posee cada colaborador en su área de trabajo, se debe que tomar en consideración que para que las personas puedan desarrollar sus capacidades, de una mejor manera los directivos de las instituciones deben otorgarles calidad y un ambiente favorable.

Un clima organizacional correcto, va a provocar que los trabajadores de la organización puedan desarrollarse de una forma correcta, debido que no va tener inconvenientes o distracciones al momento de realizar sus tareas, ayudando en gran manera a la institución, para que la misma pueda tener una ventaja competitiva frente a su competencia, se debe tomar en consideración que los colaboradores son considerados como la columna vertebral de la institución.

#### 1.2. Marco teórico

##### 1.2.1. *Clima organizacional*

Se le ha considerado al clima organizacional como el ambiente que perciben los colaboradores en su ámbito laboral, el cual abarca la estructura, el estilo que poseen los dirigentes para guiar a su personal, como también la manera que llegan a los trabajadores, cual es la motivación y el incentivo que se les otorga a los integrantes de la organización, se debe recordar que todo lo

anterior mencionado posee un gran impacto en la forma que se desarrolla el personal en el ámbito laboral.

En otras palabras, se podría decir que el clima organizacional es la expresión personal de la apreciación de los empleados y directivos que forman parte de la empresa y la cual se vincula inmediatamente en el desarrollo de la organización.

En mi opinión podría decir que el clima organizacional hace referencia en sí, a las características del medio en el cual se desenvuelven los colaboradores, dichas características puede ser observado o no por los integrantes de la organización, se tiene que tener claro que si no existe un buen clima laboral se puede tener graves resultados en el comportamiento de los colaboradores. Se podría decir que el clima organizacional forma parte de las características individuales de los individuos, es decir cuál es la manera que se desarrollan en su ámbito de trabajo, también se dice que dentro de la institución existen varios climas como es el clima que se estudia a nivel individual y el segundo es a nivel organizacional (María Margarita Chiang Vega M. S., 2011)

El clima organizacional se encuentra centrado en las motivaciones que poseen los trabajadores y cuál es su comportamiento dentro de la organización, el clima organizacional se origina en la sociología debido que resalta las importancia de las personas en su área de trabajo, se debe recordar que las Instituciones poseen colaboradores los cuales cada uno tiene un diferente ambiente, ya sea complejo o dinámico, lo cual provoca diferentes tipos de comportamientos, los cuales por lo general influyen en el funcionamiento de los sistemas de la organización (Annia Lourdes Iglesias Armenteros Z. T., 2015).

Un buen clima organizacional facilita la solución a los problemas que se presenten debido que todos los trabajadores saben trabajar en equipo, y para poder obtener aquello el clima organizacional debe generar confianza y favorecer a la eliminación de los sentimientos y las malas actitudes las cuales se encuentren dirigidas a la organización o a algunos de sus integrantes (José Guadalupe Salazar Estrada, 2009).

Para que haya un clima organizacional bueno en la institución es fundamental que los dirigentes ejerzan un liderazgo eficiente y eficaz, las cuales deben de adaptarse a los estilos de liderazgo, es decir dependiendo de la situación que se encuentren, con el objetivo de obtener una cultura organizacional propia del equipo de trabajo, a través del cual los esfuerzos de los colaboradores van a estar alineados a conseguir las metas de la organización (Alves, 2003).

### **1.2.2. *Teoría del clima organizacional***

#### **Teoría del clima organizacional de Likert**

Según (Universidad de Carabobo, 2015), menciona que la teoría del clima organizacional de Likert establece que el comportamiento que tienen los colaboradores dentro de la organización, es

dependiente del trato que otorga los administrativos de cada empresa, también menciona que en la apreciación del clima influye variables tales como la estructura de la empresa, dentro de ella se puede encontrar reglamentos y normas, también se puede incluir las decisiones, motivaciones, pérdidas y ganancias, entre otras.

Las variables que se han expuesto con anterioridad, tienen una gran influencia en la forma que ven los colaboradores de la institución al clima laboral, lo cual crea un clima laboral que va a representar a cada organización.

### **1.2.3. Variables del clima organizacional**

- **Variables Causales**

Se les considera como variables independientes debido que muestra el sentido en el que una empresa evoluciona y obtiene sus objetivos. Es decir que una variable causal es .se encuentra direccionada a mostrar cual es el sentido en la que una empresa evoluciona y posee sus resultados. En esta variable se puede encontrar otras variables inmersas como son: las decisiones, competencias y actitudes, la estructura organizativa y administrativa.

- **Variables Intermedias**

Las variables intermedias se encuentran direccionadas a medir cual es el nivel del estado interno de la empresa, en la cual se encuentra reflejado los aspectos como es la motivación, el nivel de rendimiento, la comunicación y como último aspecto podemos mencionar la toma de decisiones.

- **Variables Finales**

Las variables finales aparecen como resultado, las cuales son provocados por las variables causales e intermedias, las cuales se encuentran direccionados a formular resultados obtenidos por la empresa como puede ser la producción, cuál es su ganancia o cuál es su pérdida.

La vinculación de las variables antes mencionadas trae como resultado la determinación de los tipos de clima organizacional, así también como es la de cuatro sistemas.

**Como es el clima autoritario-explotador:** Este clima nos da a conocer que los directivos de la empresa no poseen confianza alguna en los colaboradores de la organización, cualquier decisión que se tome, o si se plantea los objetivos será únicamente competencia de los dirigentes.

**Clima autoritario-paternalista:** En este clima existe confianza entre los directivos o los dirigentes de la organización y los colaboradores que este bajo su mando. También se utiliza lo que son recompensas cuando los trabajadores hacen las tareas correctamente y castigos en caso que hagan lo contrario.

**Clima participativo-consultivo:** Existe confianza entre los supervisores y colaboradores, se les permite a los colaboradores tomar decisiones específicas

**Clima de participación en grupos:** La toma de decisiones se encuentran distribuida en toda la organización.

#### **1.2.4. Formas de medir el clima organizacional**

El clima organizacional se puede medir gracias a un instrumento que se les aplica a los trabajadores o colaboradores, como por ejemplo la aplicación de encuestas a los empleados, aunque ya tenemos otros métodos como la observación, la entrevista o la realización de preguntas. Se debe de considerar que la comprensión de lo que es el fenómeno organizacional es un requisito el cual la debe poseer todos y cada uno de los profesionales, los cuales tengan a su cargo la dirigencia de personas, ya que toda organización se encuentra en un mercado el cual es cambiante y competitivo, y los dirigentes deben medir el clima organizacional para de esta manera poder observar si los trabajadores se sienten cómodos o conformes en su área de trabajo, para que los mismos puedan desarrollarse de una manera correcta frente a la competencia y así poder alcanzar todos los objetivos que se plantea la organización.

Las instituciones consideran a la población como un sistema bien complejo, el cual limita, y se encarga de aplicar las condiciones, por esta razón los colaboradores deben estar atentos a lo que la sociedad requiere, para de esta manera no otorgar espacios entre los clientes y la organización, logrando con ello vencer a la competencia y así obtener una ventaja competitiva (Pérez A. M., 2011).

#### **1.2.5. Importancia del clima organizacional**

El clima organizacional son las características que se encuentran alrededor de los trabajadores, en el medio que se desarrollan y los cuales otorgan una diferencia significativa de una empresa en comparación de otra, el clima organizacional también se lo puede relacionar con la motivación que posea el trabajador ya que un clima laboral bueno despierta los estímulos de los trabajadores los cuales ayudan y contribuyen con los directivos con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas planteadas (Mayra Elena García Govea, 2007). El clima organizacional juega un rol importante en las organizaciones, es por esta razón que los dirigentes de las mismas deben estudiarlo y entenderlo debido a que de ello depende que la organización pueda obtener buenos resultados es decir pueda alcanzar el éxito de la misma, todos los estudios que se realicen sobre el clima organizacional van a dar resultados los cuales van hacer de gran ayuda para la institución debido que se puede gestionar un adecuado cambio para la misma, ya que se encuentra direccionada a análisis de todos y cada uno de los colaboradores de la organización con un enfoque sistemático. (Pérez, 2013)

### **1.2.6. Características del clima organizacional**

Una de las características es que tiene un gran impacto en las motivaciones de los individuos, lo que afecta al comportamiento de los mismos. Cuando se habla de comportamiento se puede decir que se trata de la productividad, satisfacción y la adaptabilidad al medio.

### **1.2.7. Desempeño Laboral**

El desempeño laboral se puede observar en cada uno de los colaboradores a la hora que se encuentran realizando todas las actividades que requiere el área de trabajo.

A nivel del mundo uno de los problemas fundamentales que enfrentan las organizaciones es la falta de acciones que nos guían para de esta forma poder mejorar y aumentar la productividad, y esto se puede lograr mediante la realización de estudios del clima en las instituciones.

Uno de los objetivos primordiales, que persigue la evaluación del desempeño es la de contribuir para la toma de decisiones y de esta forma observar cuales son los puntos críticos que presenta la institución, para su posterior corrección. Los colaboradores que desarrollan sus tareas en un clima organizacional favorable, fomentan una satisfacción personal la cual se refleja en el aumento de la productividad.

Para poder realizar de una manera adecuada la elaboración del indicador de clima organizacional dirigida a los colaboradores de la institución es indispensable obtener información de fuentes verídicas y confiables, ya que necesario conocer todo lo relacionado al tema que se está planteando.

### **1.2.8. Teoría del desempeño laboral**

La teoría del desempeño laboral nos habla que es el comportamiento del colaborador en la búsqueda de las metas planteadas, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, otros autores consideran otra serie de características individuales.

#### **Elementos claves para el desempeño laboral**

- Mejorar el clima laboral
- Tener organizado todo el trabajo interno de la empresa correctamente
- Dar a entender los objetivos de la empresa a cada trabajador e involucrarlos
- Mejorar la imagen de la empresa al extremo
- Mostrar buena reputación mediante una excelente atención al cliente

Los colaboradores no llegan a su área de trabajo con su mente en blanco, al contrario, ingresan con ideas preconcebidas, sobre su persona, sobre lo que son, lo que quieren, lo que se merecen y lo que pueden realizar. Las ideas antes mencionadas, en muchas ocasiones son resultado por la conducta de los dirigentes hacia los colaboradores, es aquí donde se debe tener en consideración las cosas que se deben cambiar y las cosas que debe fortalecer, para que puedan obtener ventajas de las ideas o contribuciones de los trabajadores hacia la institución. El clima organizacional es importante en la organización debido que influye en los trabajadores, en sus actitudes como también en sus aptitudes, el origen de dicha influencia está en la sociología, la cual es una disciplina mediante la cual el significado de empresa dentro de la teoría de las relaciones humanas, destaca cual es la importancia que tienen los colaboradores en su área de trabajo (Annia Lourdes Iglesias Armenteros Z. T., 2015).

Por su parte (María Margarita Chiang Vega M. S., 2008), nos dice que la satisfacción laboral establece el nivel de bienestar que posee cada colaborador en su área de trabajo, se debe que tomar en consideración que para que las personas puedan desarrollar sus capacidades, de una mejor manera los directivos de las instituciones deben otorgarles calidad y un ambiente favorable.

Un clima organizacional correcto, va a provocar que los trabajadores de la organización puedan desarrollarse de una forma correcta, debido que no va tener inconvenientes o distracciones al momento de realizar sus tareas, ayudando en gran manera a la institución, para que la misma pueda tener una ventaja competitiva frente a su competencia, se debe tomar en consideración que los colaboradores son considerados como la columna vertebral de la institución.

### **1.2.9. *Que es gestión empresarial***

Es el conjunto de estrategias las cuales emplea la empresa para poder alcanzar objetivos determinados, es decir son estrategias establecidas que buscan mejorar la producción y la competitividad de la organización.

Se le conoce también a la gestión empresarial como la utilización correcta de las herramientas de la organización por parte de sus directivos, una organización no puede desarrollarse en el mercado si no utiliza una correcta gestión, es decir que la empresa tendrá una pérdida, lo cual va a producir el cierre de la misma (Lilia Bermúdez, Luis Rodríguez, 2013).

### **Factores de la gestión empresarial**

- **Liderazgo**

Es la manera de gestionar o dirigir a los integrantes de las organizaciones, mediante la determinación de una visión a corto plazo y a largo plazo, con el objetivo que ayude a la

organización a realizar un direccionamiento y así poder alcanzar las metas y objetivos que se haya planteado.

- **Planeación estratégica**

La planeación estratégica se la conoce como un proceso estructurado el cual es realizado por los directivos de la organización, en la cual se determinan los objetivos de la empresa, así también como las estrategias a utilizar, con las cuales se va a poder cumplir todas las metas establecidas por la institución.

- **Visión**

La visión como su nombre lo indica es hacia dónde quiere ir, es decir como quiero ver a mi empresa en un futuro, es por esta razón que la visión se lo plantea ya sea corto mediano o largo plazo, para establecer la misma debo tener en consideración que el mercado es cambiantes, los clientes se basan en los gustos y preferencias, las nuevas tecnologías entre otras cosas, mi visión debe ser medible, clara, que se pueda alcanzar y debe ser realista es decir no puedo plantearme acciones que no las voy a poder obtener en el tiempo.

- **Comunicación**

La comunicación se la conoce como la forma de intercambiar ideas, pensamientos, información entre otras cosas, esto se lo realiza entre dos o más participantes, es muy importante en la organización debido que se va a poder trabajar en equipo y de esta forma aportar diferentes pensamientos con el objetivo que la empresa pueda ser eficaz y eficiente al momento de realizar sus actividades.

#### **1.2.10. *Proceso administrativo***

Es un flujo constante de las actividades que se realizan de forma interna en la institución, las cuales son considerados muy importantes para realizar decisiones y de esta forma poder obtener un objetivo el cual buscan todos los integrantes de la organización.

#### **Importancia**

Es importante debido que:

1. Da direccionamiento de manera práctica y metodológica dirigida a la administración.
2. Otorga los fundamentos para poder dividir el trabajo por departamentos, de acuerdo a lo que se dedica la organización.
3. Podemos analizar de una manera más sencilla los problemas y otorgarle soluciones a los mismos.

4. Ayuda a aumentar todas las capacidades y las competencias que posee los colaboradores.

#### 1.2.10.1. *Planificación*

Es la hoja de ruta donde se escribe el futuro del negocio, es vital para poder minimizar el riesgo y apuntar hacia el éxito.

En la planificación se establecen los objetivos, las metas que desea obtener la organización, y las estrategias que se emplearan para poder alcanzar las mismas (González, 2014). Es decir, es un conjunto de decisiones que se establecen para poder obtener un futuro próspero, pero se debe recordar que hay que tener en consideración a que factores nos enfrentamos, estos pueden ser tanto interno como externo, debido que los mismos pueden intervenir en la obtención de mis objetivos.

#### **Importancia de la planificación**

La planificación es la base primordial para que la organización de inicio a sus actividades de una manera correcta. A continuación, se detallará unos puntos claves sobre la importancia de la planificación.

- Es el pivote de apoyo del proceso administrativo, y de esta forma el mismo tenga una dirección adecuada en la obtención del mismo.
- Otorga a la organización estabilidad y fortaleza para que así puedan enfrentar los problemas que le presenten.
- Se enfoca hacia el futuro con la finalidad de obtener una mejora.
- Se encarga de programar el tiempo y los recursos que se emplearan en la organización.
- Permite trabajar de una forma efectiva dentro de la organización para que la misma pueda cumplir sus metas.

#### **Principios de la planificación**

Se han definido los siguientes principios:

- **Objetividad y cuantificación:** Al momento de realizar la planificación es de suma importancia poseer información real y precisa, es decir la planificación no puede realizarse con especulaciones o información que no tengan fundamentos.
- **Factibilidad:** Se debe establecer un plan el cual se pueda realizar, no se puede plantear algo que no lo podamos cumplir.
- **Flexibilidad:** Al finalizar la realización de la planeación se debe otorgar un cierto espacio para de esta manera se pueda incluir actividades que no se han tomado en consideración, pero

se es de suma importancia incluirlas, por situaciones que se hayan presentado durante el tiempo.

### **Elementos de la planificación**

Entre los elementos tenemos los siguientes:

- **Investigación:** La planificación es la encargada de estudiar los factores tanto interno como externo de la organización, entre los factores internos podemos considerar a los colaboradores, los recursos que posee la organización ya sea tecnológicos, económicos y financieros, entre otros, y los factores externos se le ha considerado a la competencia que posee la empresa, cuál es su participación en el mercado, los clientes, cuáles son sus gustos y preferencias, el gobierno, las políticas que establecen, los proveedores, el avance tecnológico, entre otras cosas.
- **Los objetivos:** Es hacia donde se desea llegar o lo que se va a obtener, se le considera también como las actividades futuras, las cuales los colaboradores de la organización deben dirigir su atención para poder cumplirlas y con esto obtener resultados positivos para la empresa.
- **Los pronósticos:** Es la predicción de escenarios temporales, es decir es la estimación de algo que podría pasar en un futuro.
- **Las estrategias:** Se le considera como el medio que nos va ayudar a enfrentar problemas que se presenten, es decir son los recursos que se utilizara para poder llegar a la meta esperada.

#### **1.2.10.2. Organización**

En la organización se establecerá una estructura para la ordenación de cada uno de los recursos que posee la empresa, mediante categorías, conformidad, disponibilidad y asociación de tareas para realizarlo de la forma más fácil posible.

En otras palabras, la organización se basa en la distribución correcta del trabajo que deben realizar los colaboradores de la institución, es decir designar al personal idóneo para realizar las actividades que se haya planteado la empresa.

Se debe considerar que la organización es una de las funciones administrativas la cual debe ser realizado por el gerente de la empresa, en el cual se establece dos procesos básicos:

- El progreso del marco institucional para la empresa.
- El establecimiento de las relaciones administrativas y operativas.

La organización recolecta toda la información necesaria y alinea cada uno de los recursos de la empresa para poder alcanzar los objetivos que se haya planteado, la organización es continúa

debido que la empresa está sujeta a cambios, ya que puede aumentar tanto los recursos como la producción de nuevos productos entre otras cosas.

### **1.2.10.3. Dirección**

Es el punto más importante de la administración, en la cual se debe controlar y establecer cada uno de los elementos restantes.

La dirección es la encargada de direccionar la capacidad y el esfuerzo de los trabajadores para de esta forma poder obtener buenos resultados.

### **1.2.10.4. Control**

En la presente etapa se determinan el modelo mediante el cual se va a evaluar los resultados que se hayan obtenido, con el objetivo de observar las desviaciones y de esta manera poder mejorar de una forma continua y así poder aumentar la eficiente al momento de obtener los dichos resultados.

En otras palabras, se podría decir que mediante el control se puede observar si se está realizando las actividades planteadas y si se está obteniendo los resultados que se hayan establecido, en caso de no ser así poder realizar las acciones pertinentes para resolver dicho problema.

Una de las importancias del control radica que se puede encontrar errores hasta en los mejores proyectos es por esta razón que el control se lo utiliza en:

- **Crear mejor calidad:** Si existen errores en el proceso, debe realizar las pertinentes correcciones para de esta forma poder aumentar la calidad.
- **Enfrentar el cambio:** El control ayuda a los dirigentes de la organización a enfrentar posibles problemas que puedan ocurrir en el transcurso del tiempo, como es el cambio de políticas gubernamentales las cuales puedan afectar a la empresa, o los gustos y preferencias de los clientes por ciertos productos y como último los cambios que puede existir en el mercado, entre otras.
- **Agregar valor:** Estudiar a la competencia en algunas ocasiones puede llegar hacer muy costoso, por este motivo se intenta tener un debido control en la elaboración de los productos y así poder tener un valor agregado en el tiempo de producción de los mismos.

### **1.2.11. Evaluación del desempeño**

El desempeño son las acciones que se pueden observar en los colaboradores los cuales son importantes para el logro de los objetivos de la empresa, y se les puede medir en cuestión de las competencias que posee cada individuo.

Mediante la evaluación del desempeño se puede observar si los colaboradores están realizando sus actividades de una manera alineada con los objetivos de la organización, mediante la evaluación del desempeño se puede tomar medidas para mejorar el rendimiento de los colaboradores, como es la de otorgar capacitaciones o mejorar el clima laboral, entre otras actividades, lo antes mencionado sería realizado por parte de la empresa, por parte de los trabajadores sería el auto preparación, entrenamiento, esfuerzo, etc.

#### **1.2.11.1. Beneficios**

- Refuerza a la toma decisiones.
- Determina si se debe realizar actividades complementarias.
- Detecta errores.
- Ayuda a observar si los colaboradores poseen algún problema ya sea de manera personal dentro o fuera de la organización.

#### **1.2.11.2. Incentivos**

Los incentivos son necesarios, la organización debe tener presente el desarrollo de los mismos debido que mediante ellos la empresa puede motivar a los trabajadores y de esta manera lleguen a ser más eficaces y poder obtener resultados de una forma efectiva, con mayor calidad y logrando reducir algunos costos que enfrenta la institución.

Se conoce dos tipos de incentivos laborales como son los incentivos económicos y no económicos.

#### **1.2.11.3. Métodos de evaluación**

- **Método de escala gráfica de calificaciones:** Es uno de los métodos más utilizados debido a su fácil aplicación, se basa en la numeración de las características y a las cuales se les otorga un rango de valores para el desempeño. En dicho método el encargado de realizar la evaluación da una calificación a cada uno de los colaboradores señalando su mejor desempeño y al final se debe realizar la suma de todos los valores que se ha otorgado a cada característica y de esta forma poder obtener un total.
- **Método de distribución forzada:** En este método se clasifica a los colaboradores en grupos diferentes, con la intención de que los trabajadores que tengan una calificación alta puedan ser identificados con facilidad. Se establece un límite y si lo logran se los posiciona en el puesto merecido.

### **1.2.12. Estrategias para que la gestión del clima laboral**

- Apoyo
- Flexibilidad de trabajo
- Reconocimiento de logros
- Dar autonomía a los colaboradores
- Programas de aprendizaje y desarrollo
- Programar actividades fuera del trabajo

El clima organizacional son las características que se encuentran alrededor de los trabajadores, en el medio que se desarrollan y los cuales otorgan una diferencia significativa de una empresa en comparación de otra, el clima organizacional también se lo puede relacionar con la motivación que posea el trabajador ya que un clima laboral bueno despierta los estímulos de los trabajadores lo cuales ayudan y contribuyen con los directivos con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas planteadas (Mayra Elena García Govea, 2007).

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

Para la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo- cuantitativo con característica no exploratoria y de corte transversal, ya que me permitirá detallar las características de los colaboradores y de los usuarios de la COAC Divino Niño. Se investigará y se realizara un análisis detallado sobre las tareas que son designados a los trabajadores, cual es la carga laboral que se les ha impuesto y de esta forma poder observar si los mismos se encuentran conforme y no presentan estrés laboral lo cual podría afectar en su rendimiento, y de esta manera impedir que la institución pueda alcanzar sus objetivos, los resultados que se obtengan serán documentados y con ello poder observar cuales son las falencias que está realizando la institución financiera.

#### 2.2. Nivel de investigación

Para el trabajo de investigación se utilizará el nivel Descriptivo, debido que se aplicará la observación a cada una de las actividades que se realizan dentro de la organización y se analizará a los clientes que acudan a la misma con el objetivo de conocer más a fondo cuáles son sus características.

#### 2.3. Diseño de investigación

##### 2.3.1. *Según la manipulación de la variable independiente*

Se empleará el modelo “No experimental” ya que va hacer imposible utilizar o manipular variables u otorgar aleatoriamente a los sujetos o alas condiciones, la presente investigación se basa primordialmente en la desarrollan en su área de trabajo.

##### 2.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

Se va a tomar en consideración el diseño transversal debido a que es la más correcta ya que la investigación se centra en analizar qué nivel posee una o diversas variables en un tiempo determinado.

También se podría decir que es el más efectivo para poder analizar cuál es la relación que posee entre un conjunto de variables en tiempo dado. Y también porque este diseño puede englobar una gran cantidad de grupos o sub grupos, ya sean de personas, cosas y también los indicadores.

#### **2.4. Tipo de estudio – investigación**

Se empleará la investigación de campo y documental, debido que se obtendrá o se recopilara información en el ambiente donde se desarrollan las actividades del personal.

#### **2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

La muestra sobre la cual se va a realizar la presente investigación está compuesta por 552 socios debido que se obtiene un total de 3344. El escenario de estudio son los socios y clientes. Mediante la investigación se puede contribuir al correcto direccionamiento del personal, y la correcta distribución de las tareas, debido que la buena distribución ayuda a que los colaboradores estén en el área de trabajo que mejor se desarrollen dependiendo de las actitudes y aptitudes que posea el mismo. La creación de un buen clima organizacional dentro de la institución, ayuda de una gran manera a que los trabajadores se sientan cómodos y puedan desarrollar sus actividades de una forma correcta.

La fórmula que se empleara fue propuesta por (Asesoría económica & marketing, 2009), la misma que es aplicada a poblaciones finitas, como es el caso de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño los cuales son un total de 3344 socios y la muestra es de 552 socios, se tomó en consideración un nivel de confianza el cual es del 99% y un margen de error muestral del 5%, el resultado que se obtuvo fue de 552 observaciones.

#### **MUESTRA**

**Margen:** 5%

**Nivel de confianza:** 99%

**Población:** 3344

**Tamaño de la muestra:** 552

n= **Tamaño de la muestra.**

z= **Nivel de confianza deseado.**

p= **Proporción de la población con la característica deseada.**

q= **Proporción de la población si la característica deseada.**

e= **Nivel de error.**

N= **Tamaño de la población.**

$$n = \frac{z^2(p * q)}{e^2 + \frac{(z^2(p * q))}{N}}$$

## 2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1. Método

Se empleará el método inductivo, deductivo, analítico, sintético y sistemático, ya que se va a observar cuales son los hechos importantes, en esta ocasión hacemos referencia a cuáles son las responsabilidades que cada uno de los colaboradores posee en la cooperativa, con el objetivo de obtener cuales son las actividades que desarrollan, y después investigar cuales son los colaboradores que mayormente tienen relación con los clientes o socios de la misma.

### 2.6.2. Técnicas

Para realizar la investigación, las técnicas que se utilizarán para su validación es la encuesta, debido que es un elemento primordial de todo proyecto, ya que se va a recopilar información y de esta manera poder observar lo que el cliente espera del producto, la entrevista nos ayudara a recabar datos mediante una conversación (Laura Díaz-Bravo, 2013) y la técnica del muestreo, a través del cual podemos establecer qué proporción de la población va hacer estudiado.

### 2.6.3. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en la encuesta es el cuestionario, en la entrevista se utilizara la guía de entrevista la cuales va a dar dirección para realizar de una forma correcta y ordenada las preguntas, es decir se va a tener una guía de preguntas y a utilizar una cámara de video para almacenar la información obtenida, y en la técnica de muestreo se utilizará la fórmula  $n =$

$\frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{(z^2(p*q))}{N}}$  el cual nos va ayudar a obtener el tamaño de la muestra.

Los datos de edad, sexo y el nivel de instrucción que poseen los colaboradores no se tomaron en consideración en los resultados que son presentados ya que son datos que no se les incluyo en las preguntas por razón que no tiene relación con el tema presentado, además se tiene que tomar en consideración que en la Cooperativa existen pocos colaboradores, por lo que se sabe cuántos hombre y mujeres existen y cuáles son sus edades, es por este motivo que para que los trabajadores contesten con sinceridad las encuestas serán anónimas.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

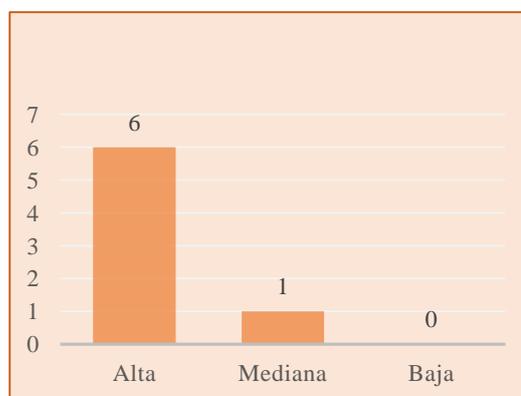
#### 3.1. Resultados

##### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES

#### 1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que posee en su área de trabajo?

**Tabla 1-3:** Nivel de satisfacción

Alta	6
Mediana	1
Baja	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Castillo, J. 2022

**Gráfico 1-3.** Nivel de satisfacción

Al momento que la organización realiza un estudio sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo, le ayuda a la misma a observar si los trabajadores se sienten conformes en el área que se desenvuelven, contribuyendo en gran medida a la empresa ya que gracias a dicha medición puede realizar acciones correctivas, las cuales les va ayudar a que los trabajadores alineen sus objetivos con los de la organización, también es importante mencionar que la satisfacción muestra el nivel que cumple las expectativas es decir lo que esperaba el colaborador al momento de ingresar a formar parte de la organización.

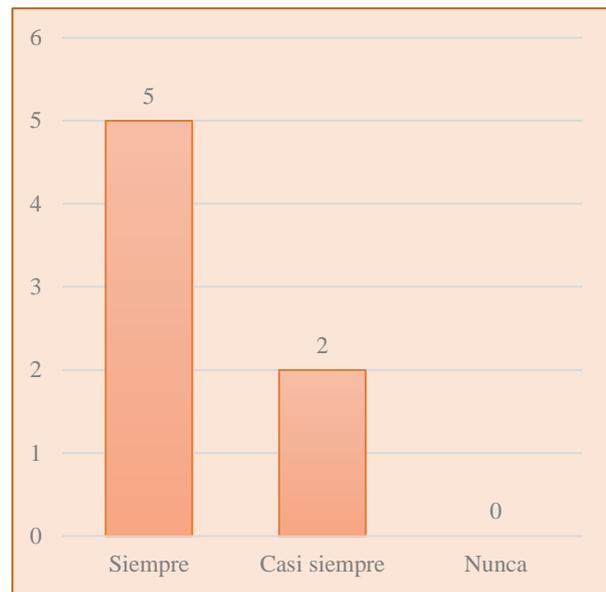
2. **¿Existe un flujo adecuado de comunicación sobre los procesos que se llevan a cabo?**

**Tabla 2-3:** Flujo de comunicación

Siempre	5
Casi siempre	2
Nunca	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Castillo, J. 2022



**Gráfico 2-3.** Flujo de comunicación

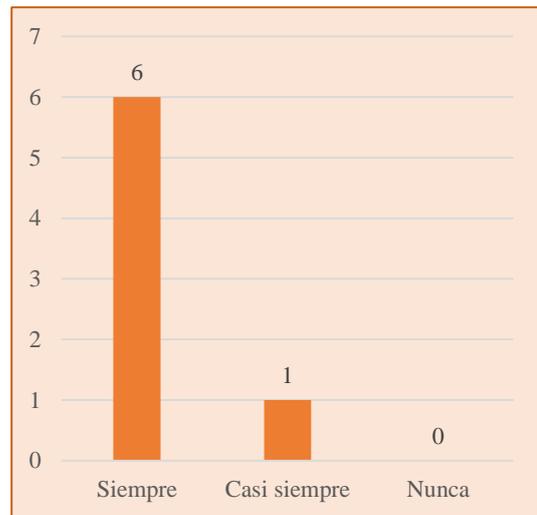
Es importante mencionar que el flujo de comunicación es aquel que se produce cuando los colaboradores se relacionan entre sí, para que dicho flujo de comunicación sea el más idóneo es de suma importancia que cada una de las acciones que se realice de manera interna y externa sean comunicadas a cada uno de los colaboradores de manera oportuna para que puedan dar sus opiniones las mismas que deben ser escuchados por los directivos de la organización. Gracias a la información recopilada en las encuestas y la cual esta presentada en el grafico se puede decir que la Organización posee un flujo adecuado de comunicación.

### 3. Se le informa oportunamente de las novedades que existan en su departamento.

**Tabla 3-3:** Información oportuna

Siempre	6
Casi siempre	1
Nunca	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Castillo, J. 2022



**Gráfico 3-3.** Información oportuna

Se tiene que tener en consideración que un colaborador que se encuentre bien informado se convierte en un colaborador con mucha preparación, para las empresas, en la actualidad dicho tema posee un gran impacto dentro de la organización debido que el mismo le otorga a la empresa a obtener una ventaja competitiva en el mercado, también se puede decir que una correcta reunión e interpretación de la información da a entender que la organización posee una correcta comunicación.

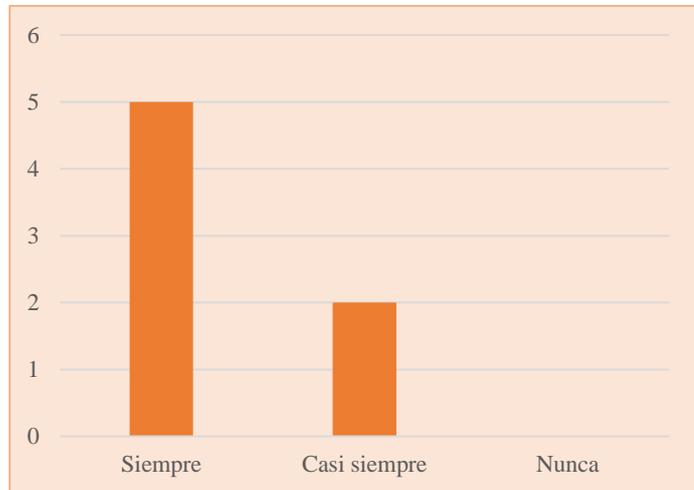
**4. Tiene usted la oportunidad de dar su punto de vista acerca del tema que se este tratando.**

**Tabla 4-3:** Punto de vista

Siempre	5
Casi siempre	2
Nunca	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Castillo, J. 2022



**Gráfico 4-3.** Punto de vista

Se tiene que tener en consideración que en la actualidad las organizaciones hacen frente a un sin número de problemas, los cuales deben darles soluciones, para que las mismas puedan seguir en el mercado, es por esta razón que los directivos de las empresas deben de tener en cuenta cada una de las opiniones de los colaboradores para que de esta manera tengan múltiples opciones las cuales pueden emplear para la resolución de dicha problemática, es de suma importancia que la herramientas a utilizar al momento de resolver un problema utilicen la técnica de la lluvias de ideas, la cual va a contribuir a que desarrollen estrategias y de esta manera la organización alcance el éxito.

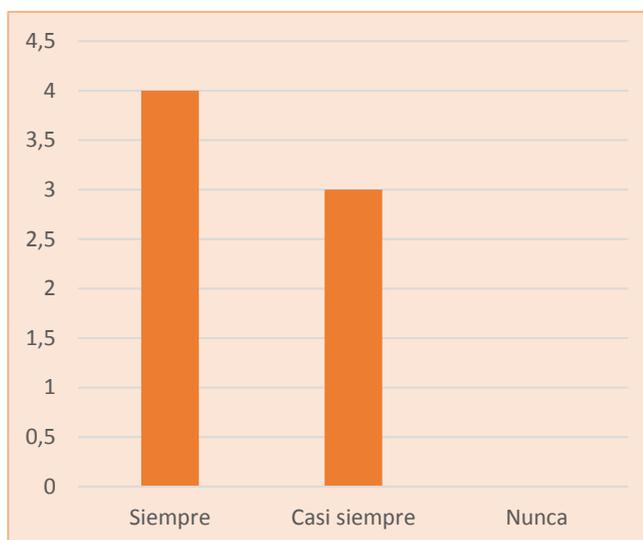
5. **En alguna ocasión fue tomada en cuenta su opinión para la resolución de un problema.**

**Tabla 5-3:** Opiniones consideradas

Siempre	4
Casi siempre	3
Nunca	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Castillo, J. 2022



**Gráfico 5-3.** Opiniones Consideradas

La resolución de problemas permite a la organización ser más competitiva, para aquello la empresa debe tener la facilidad de observar sus falencias, para que pueda tomar medidas y de esta forma pueda encontrar resoluciones anheladas, gracias al grafico que se ha presentado con anterioridad se puede decir que la cooperativa se está manejando de manera correcta ya que en la gran mayoría de casos toman en consideración la opinión de los colaboradores, lo que le hace más firme y competitiva en el mercado.

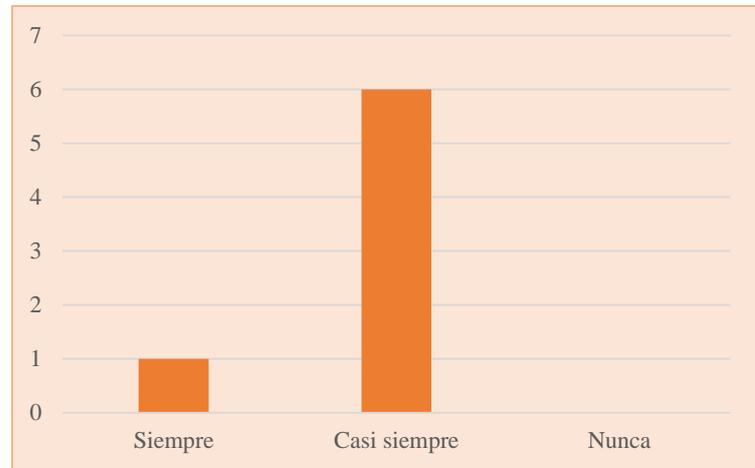
**6. Usted recibe algún incentivo por su buen desempeño.**

**Tabla 6-3:** Incentivos

Siempre	1
Casi siempre	6
Nunca	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Castillo, J. 2022



**Gráfico 6-3.** Incentivos

Incentivos para los colaboradores es una manera para retribuir y contribuir al desempeño de los trabajadores dentro de la institución, en general contribuye a las empresas a poseer cada vez nuevos y mejores profesionales y que los mismos se queden por un largo periodo, se tienen que tener en consideración que la base para que la empresa alcance el éxito, es que los trabajadores se encuentren motivados, en esta ocasión la empresa debe observar cuales son las falencias para que las mismas les conviertan en fortalezas.

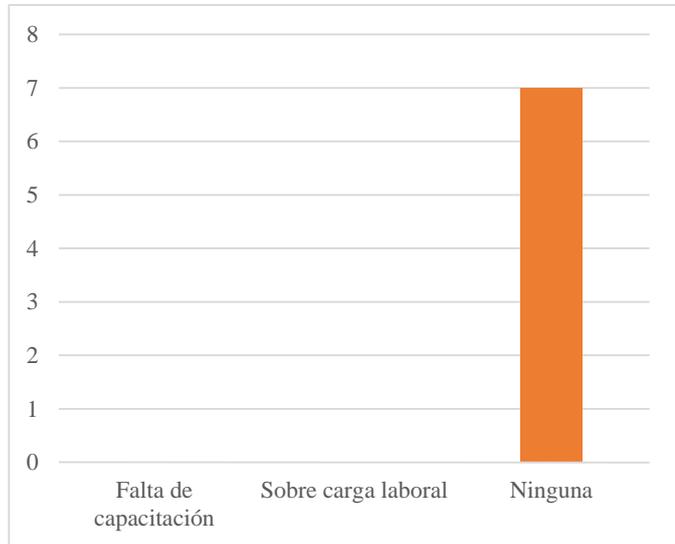
7. **Que dificultades posee usted en su área de trabajo.**

**Tabla 7-3:** Dificultades

Falta de capacitación	0
Sobre carga laboral	0
Ninguna	7
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Castillo, J. 2022



**Gráfico 7-3.** Dificultades

Las problemáticas que encuentran los colaboradores en su área de trabajo son aquellas acciones las cuales les produce alguna dificultad o conflicto, ya sea inconvenientes con su dirigente o en el peor de los casos con sus compañeros de trabajo, en algunas de las ocasiones es por la sobre carga laboral que les otorgan. En el cuadro anterior se puede observar que la respuesta que posee el 100% es la que ni poseen ninguna dificultad, viendo con esto que la Cooperativa realiza de una manera correcta ya se ha la capacitación del personal para que los mismos no tengan ningún problema, o la de distribuir correctamente la carga de trabajo y así los mismos puedan desarrollarse de una mejor manera.

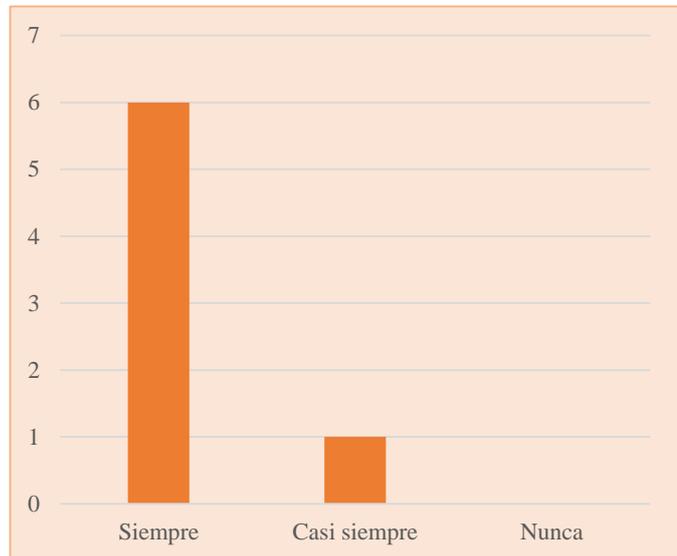
8. Los dirigentes de la organización con qué frecuencia le ayudan a resolver los problemas.

**Tabla 8-3:** Resolución de problemas

Siempre	6
Casi siempre	1
Nunca	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaborado por:** Castillo, J. 2022



**Gráfico 8-3.** Resolución de problemas

Basándonos en los resultados obtenidos, se puede observar que el 86% lo cual equivale a 6 colaboradores han elegido la opción siempre, el 14% ha elegido la opción casi siempre lo cual equivale a 1 colaborador, esto nos da a entender que los dirigentes de la empresa ayudan a los colaboradores ya sea a resolver sus dudas o algún problema que le se les presente.

## **ENTREVISTA REALIZADA A LOS COLABORADORES**

**Entrevistador:** Jazmin Castillo.

**Entrevistad@:** Colaboradores.

**Reportero:** ¿Tiene usted la oportunidad para crecer de manera profesional en la Cooperativa?

**Entrevistado:** En la actualidad no se puede crecer profesionalmente dentro de la empresa, debido que la cooperativa pertenece al segmento 4, ya que posee puestos limitados y los cuales ya se encuentran ocupados.

**Reportero:** ¿Su jefe actúa de manera justa cuando surge un problema?

**Entrevistado:** Si, siempre tiene en consideración cuales es la persona que tiene la razón, es decir siempre actúa con justicia, y otorga las correcciones que se deben hacer para no volver a tener el mismo problema.

**Reportero:** ¿Sus esfuerzos han sido reconocidos?

**Entrevistado:** En la mayoría de ocasiones, nos otorgan capacitaciones para de esta forma seguir aumentando nuestra hoja de vida.

**Reportero:** ¿Recibe capacitaciones para el manejo de las herramientas de su trabajo?

**Entrevistado:** Cuando hay actualizaciones de nuevas herramientas, los dirigentes contratan personal de manera temporal para que nos ayuden con las capacitaciones y así poder saber el manejo de las herramientas.

## CUESTIONARIO REALIZADO A LOS SOCIOS

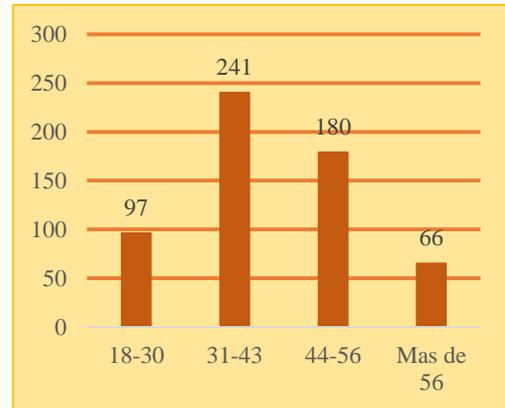
### 1. ¿Qué edad posee?

**Tabla 9-3:** Edades

18-30	97	17%
31-43	241	41%
44-56	180	31%
Mas de 56	66	11%
<b>TOTAL</b>	<b>584</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Castillo, J. 2022



**Gráfico 9-3.** Edades

Se puede observar en el cuadro anterior el resultado que se ha obtenido de las edades de los socios, en el cual nos da a conocer que los socios con un rango de 31-.43 años poseen un 41% lo que equivale 241, en segundo lugar tenemos a socios con un rango de 44-56 años los cuales poseen un 31% esto es 180 personas, en tercer lugar tenemos un rango de 18-30 años lo cual equivale al 17% lo que es 97 personas y como último tenemos a mayores de 56 años un 11% lo cual equivale a 66 socios, se puede observar con eso que mayor captación de socios es entre 31-56 años esto quiere decir que en ese rango de edad las personas han realizado préstamos, o inversiones, siendo la mayor captación de clientes.

## 2. Sexo

**Tabla 10-3:** Genero

Hombre	212	36%
Mujer	362	62%
Prefiero no decirlo	10	2%
<b>TOTAL</b>	<b>584</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaborado por:** Castillo, J. 2022

**Gráfico 10-3:** Genero

Se tuvo como resultado que el porcentaje mayor es de 62% el cual equivale a 362 mujeres seguido del porcentaje de 36% el cual es de 212 hombres, y como último el 2% de los socios el cual equivale a 10 socios, prefieren no decirlo, esto nos da a entender que la mayor captación es de socios mujeres ya sea por los préstamos que se les otorga direccionadas a las misma, se tiene que intentar captar y dirigir algunos préstamos a para hombres y así obtener mayor cantidad de socios.

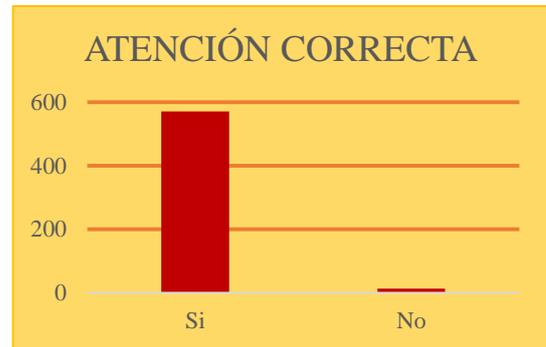
**3. Ha recibido una atención correcta por parte de los colaboradores.**

**Tabla 11-3:** Atención al cliente

Si	571	98%
No	13	2%
<b>TOTAL</b>	<b>584</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Castillo, J. 2022



**Gráfico 11-3.** Atención al cliente

Basándonos en la figura anterior podemos observar que los socios han escogido la opción “si” un 98% lo cual equivale a 571 personas y el 2% han escogido la opción “no” lo cual equivale a 13 personas dándonos a entender con ello que la Cooperativa está trabajando de una manera correcta al ponerle al socio como alguien fundamental para la misma.

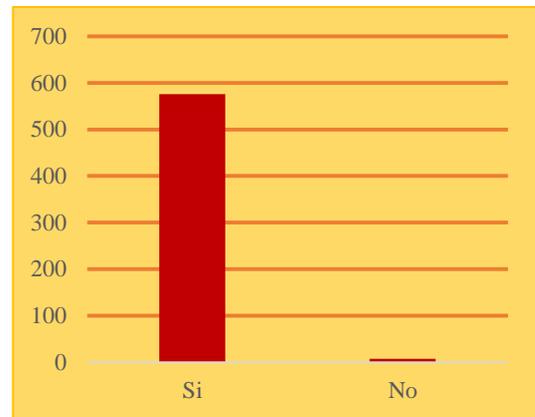
**4. Se encuentra satisfecho por la atención brindada por parte de los colaboradores.  
Satisfacción**

**Tabla 12-3:** Nivel de satisfacción

Si	576	99
No	8	1
<b>TOTAL</b>	<b>584</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaborado por:** Castillo, J. 2022



**Gráfico 12-3.** Nivel de satisfacción

Basándonos en la figura anterior podemos observar que el 99% lo cual equivale a 576 socios se encuentran satisfechos por la información por la atención brindada por los trabajadores, viendo con ello que la Institución está manejando correctamente sus canales de comunicación interna, y el 1% de los socios lo cual equivale a 8 personas han elegido la opción no, dando con ello que la gran mayoría de los socios se sienten cómodos con la institución.

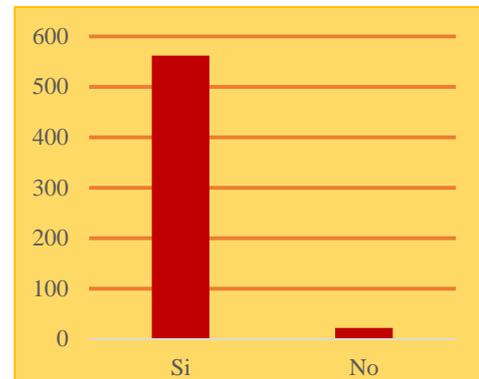
**5. Los colaboradores le han ayudado a resolver algún problema.**

**Tabla 13-3:** Resolución de problemas

Si	562	96%
No	22	4%
<b>TOTAL</b>	<b>584</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Castillo, J. 2022



**Gráfico 13-3.** Resolución de problemas

Basándonos en las respuestas que se ha tenido se puede decir que el 96% de las personas, lo cual equivale a 562 personas, afirman que los colaboradores de la institución le han ayudado a resolver algún problema que se les haya presentado, y el 4% lo cual equivale a 22 socios han elegido la opción “no”, para que la institución pueda mejorar este porcentaje debería otorgar mayor capacitación a los colaboradores, para de esta forma se pueda reducir el número de la opción “no”.

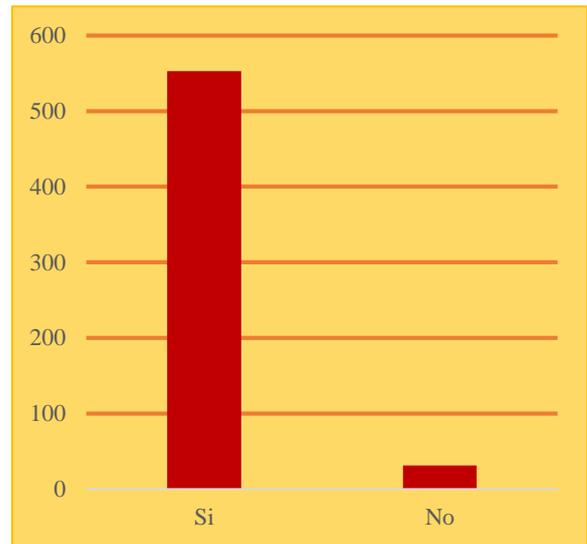
**6. Recomendaría los productos que ofrece la COAC a sus familiares, colegas o amistades. Recomendación**

**Tabla 14-3:** Recomendación

Si	553	95%
No	31	5%
<b>TOTAL</b>	<b>584</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaborado por:** Castillo, J. 2022



**Gráfico 14-3.** Recomendación

Basándose en los resultados que tenemos en el cuadro anterior podemos observar que el 95% de los socios, los cuales equivale a 553 personas han afirmado que recomendarían a la COAC con sus conocidos, ya que ofrece un servicio de calidad, y el 5% lo cual equivale a 31 personas informan que no recomendarían a la COAC.

### **3.2. Discusión de resultados**

Se pudo observar que los colaboradores se encuentran satisfechos en el área de trabajo que desempeñan, ya sea por el trato que reciben, o porque pueden emitir su opinión sobre un determinado tema, se puede afirmar que existe una comunicación oportuna de los inconvenientes que tenga la entidad, y en la cual pueden dar su punto de vista, para que la misma pueda dar solución a una problemática, y la cual es escuchada por parte de los administrativos de la entidad, se puede tener en consideración la posibilidad otorgar incentivos a los colaboradores de manera más frecuente. La mayor parte de socios poseen una edad entre 31 y 43 años, y la mayoría son mujeres, los cuales afirman que han recibido una atención correcta, es decir se encuentran satisfechos con la organización, cuando se les ha presentado algún inconveniente los colaboradores les han ayudado a solucionarlo, y comunican que estarían prestos para recomendar a la COAC.

### 3.3. Propuesta

Herramienta de mejoramiento del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la COAC DIVINO NIÑO. Del cantón Cumandá.

#### Datos Informativos

<b>Institución Ejecutora</b>	COAC DIVINO NIÑO
<b>Dirección</b>	Avenida los puentes, frente al BanEcuador
<b>Cantón</b>	Cumandá
<b>Provincia</b>	Chimborazo
<b>Beneficiarios</b>	Trabajadores y ejecutivos

#### 3.3.1. Antecedentes de la Propuesta

La organización no presenta con anterioridad la aplicación de una herramienta la cual tenga como objetivo la mejora del clima organizacional, por lo tanto, se la considera como una propuesta reciente lo cual implica el visto bueno del Gerente de la COAC. debido que la herramienta que se desea aplicar es un documento compuesto por una serie de instructivos, los cuales son una guía para establecer una serie de actividades direccionadas a elaborar un ambiente laboral fructífero para la empresa, es decir, va a contribuir de gran manera en la mejora del desempeño de cada uno de los colaboradores que conforman la institución, se podría recordar que la aplicación de herramientas para este tipo de problemas ya han sido aplicadas por una gran variedad de instituciones, las cuales han tenido un resultado positivo. Entre estas tenemos:

- **Coca Cola:** Esta organización posee un ambiente laboral el cual otorga un medio creativo, y en el cual los colaboradores pueden desarrollar su capacidad y potencial, ofrece un horario flexible, de acuerdo a lo que requiere el colaborador y estos son de tiempo completo, medio tiempo, temporal, se aplica herramientas como reconocimientos por ser un trabajador destacado, beneficio económico, entre otras cosas. Con el objetivo de que los trabajadores se encuentren en un ambiente favorable, y que puedan desarrollar sus habilidades y destrezas y así contribuyen a que la organización alcance sus objetivos (Opina, 2015).
- **Bimbo:** La presente organización apoya a que sus colaboradores se sienten cómodos en sus áreas de trabajo, ofrecen una buena condición laboral la cual se encuentran en una mejora continua con el objetivo de evitar riesgos o enfermedades laborales, también otorga espacios para que sus colaboradores puedan desarrollarse profesionalmente, trabajan en conjunto, es decir tienen una buena comunicación dentro de la organización (Robledo, 2015).

### **3.3.2. *Justificación***

La siguiente propuesta se encuentra justificada debido que es notorio la necesidad de que los dirigentes de la COAC DIVINO NIÑO observen los aspectos internos y dinámicos los cuales repercuten de una manera directa en el desempeño laboral de sus trabajadores, y que tomen en consideración la herramienta de mejoramiento del clima organizacional como una opción de gestión que contribuirá con la organización a direccionar de forma positiva los recursos humanos que posee. Realizar múltiples herramientas las cuales nos van a servir como estrategias para mejorar el clima organizacional de la COAC es fundamental debido que se presentan condiciones principales las cuales permitirán el desarrollo armónico entre la organización y sus colaboradores, el cual le permitirá convertirse en una institución recíproca con sus trabajadores y viceversa. Unos de los beneficios que obtendrá al momento de aplicar las herramientas serán: Obtener una buena comunicación interna, ver cuáles son las técnicas idóneas para liderar, que sus trabajadores se encuentren altamente motivados y como resultado poseer mayores ingresos económicos.

### **3.3.3. *Objetivos***

#### **Objetivo General**

Diseñar una herramienta de mejoramiento del clima organizacional, la cual permitirá a los dirigentes poseer estrategias que les guiarán en la creación de un entorno laboral motivador que repercute de manera positiva en el desempeño laboral de sus colaboradores.

#### **Objetivos Específicos**

- Establecer cuáles van hacer las acciones que se emplearan en cada área de trabajo con el afán de obtener una mejora en el clima organizacional.
- Determinar las metas a cumplir para cada área, con el objetivo de que se esquematice y clarifique lo que se desea obtener con cada acción que se realice.
- Definir los tiempos que se utilizara en cada estrategia o herramienta.

### **3.3.4. *Análisis de factibilidad***

El trabajo de investigación se podrá realizar de forma eficiente gracias a la contribución de la COAC DIVINO NIÑO., en dicho trabajo se proporcionará la información que se necesita para el implemento de la propuesta y para el desarrollo de la misma. De esta manera, se puede afirmar que el trabajo investigativo es factible debido que tiene una gran importancia y relevancia, al poseer todos los recursos que se necesita, como es el tiempo, la dedicación y la información a disponibilidad.

### 3.3.5. *Fundamentación*

Antes de dar inicio con la fundamentación de cuáles serán la herramienta a utilizar para el mejoramiento del clima organizacional, considero importante realizar una mención de las teorías “X” y “Y” las cuales fueron presentadas por McGregor, para poner en marcha una propuesta relacionada con el clima organizacional es de suma importancia que la COAC tenga una inclinación hacia la teoría “Y”.

Según (McGregor, 1986)

#### **Teoría X**

Esta teoría trata de que los colaboradores se inclinan a evitar el trabajo, en lo que más puedan y les sea posible, ellos se sienten cómodos siendo dirigidos, es decir evitarse responsabilidades, otorgando con ello una importancia secundaria a su trabajo.

- Las personas no tienen ningún afán de aprender.
- Realiza su trabajo de una manera negligente.
- No posee ambición dentro de la empresa.
- Prefiere tener un dirigente, ya que no asume riesgos.
- El hombre se deslinda de las necesidades que tiene la empresa.

#### **Teoría Y**

Se basa que las personas desean trabajar por sí mismas, poseen la capacidad de tener responsabilidades, pueden resolver problemas que se presenten en la institución, mediante sus capacidades, habilidades, creatividad, entre otras cosas.

- Los colaboradores poseen motivación.
- Se siente a gusto con su área de trabajo, no lo ve como una obligación, desarrolla su potencial.
- Posee un auto aprendizaje, posee un auto control, corrige errores, ve al trabajo como una fuente de satisfacción.

#### **Definiciones de herramientas de mejoramiento del clima organizacional**

- Las herramientas del clima organizacional ayudan a gestionar los recursos humanos de la empresa de una manera correcta y esto se puede lograr aplicando aspectos fundamentales como lo siguiente: Se debe reconocer los logros de cada colaborador, se tiene que trabajar con equidad, no debe existir ninguna preferencia entre los trabajadores, se tiene que ser un buen líder no un jefe, esto ayudara al desarrollo de las capacidades y permitirá que la empresa alcance el éxito.

A continuación, se citará algunas definiciones:

- Las herramientas del clima organizacional, otorgan garantía en el crecimiento de la calidad, productividad y la eficiencia al momento de gestionar la dirección de todos los esfuerzos de los colaboradores para el cumplimiento de las metas ( Del Canto, Salazar, Serino, & Martinez, 2014).
- Las herramientas son aquellos factores o medios los cuales se utilizarán para el mejoramiento del entorno laboral, el cual va a contribuir a que los trabajadores desarrollen de una manera eficaz y eficiente todas las actividades que demanda su puesto de trabajo (Guevara, 2017)

### 3.3.6. Plan de acción

**Tabla 15-3:** Matriz de la herramienta de Cooperación

<b>Medida: Cooperación</b>					
<b>Objetivo:</b> Aplicar estrategias las cuales permitan tener una mejora en el trabajo en equipo, y de esta manera todos los colaboradores se encuentren comprometidos, e integrarlos mediante una visión la cual se encuentre compartida entre los mismos.					
<b>Descripción del problema</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Métodos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Beneficios esperados</b>
La gran parte del personal se encuentra conforme con la manera de trabajar de su compañero, pero el trabajo en la mayoría de veces lo realizan de manera individual.	Crear campañas motivacionales, las cuales va a promover que los colaboradores trabajen de forma grupal, ya que se va a dar los beneficios que trae consigo.	<p><b>1.</b> Crear una acción colaborativa entre los colaboradores, ya que se le van a presentar problemas reales, los cuales deben resolver.</p> <p><b>2.</b> Realizar una planificación de todas las actividades que deberán cumplir, y ver su nivel de organización y compañerismo entre los integrantes.</p>	<p>Realización de talleres tanto teóricos, como prácticos lo cuales demanden una resolución.</p> <p>Poner en particas actividades, las cuales promueven el bienestar de los colaboradores.</p>	Gerente General de la COAC	<p>Los directivos pueden observar cuales son las debilidades y fortalezas de los colaboradores.</p> <p>Que los colaboradores tengan tolerancia y respeto hacia las opiniones de sus compañeros.</p> <p>Disminución del estrés que genera su área de trabajo.</p>

Elaborado por: Castillo, J. 2022

**Tabla 16-3:**Matriz de la herramienta de Compensación

<b>Dimensión:</b> Compensación					
<b>Objetivo:</b> Elaborar mecanismos los cuales reconozcan el trabajo de los colaboradores, y la manera que se desarrollan en su ámbito.					
<b>Descripción del problema</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Métodos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Beneficios esperados</b>
Los colaboradores no reciben alguna compensación o reconocimiento, por llegar a la meta que se les haya planteado, o por ser sobresalientes, frente a otros colaboradores.	Ejecutar el valor de cada cargo. Realizar la estructura de pago por cada meta alcanzada. Crear políticas de reconocimientos para los colaboradores de la COAC.	Describir las tareas de cada puesto de la COAC, y determinar el perfil profesional que requiere. Determinar cuáles son los objetivos alcanzar por cada área, y cuáles serán sus beneficios para el colaborador que lo consiga.	Realizar una retroalimentación. Crear test para evaluar los conocimientos de los colaboradores. Realizar espacios en donde se les entregue premios.	Gerente General	Mayor compromiso de parte de los colaboradores. Mayor productividad. Que los esfuerzos de los colaboradores se encuentren alineados con los objetivos de la COAC.

Elaborado por: Castillo, J. 2022

**Tabla 17-3:** Matriz de la herramienta de Liderazgo

<b>Dimensión: Liderazgo</b>					
<b>Objetivo:</b> Fomentar el liderazgo participativo, en un clima organizacional adecuado, teniendo en cuenta al colaborador como el principal e importante, mediante la participación en cada una de las estrategias de la organización.					
<b>Descripción del problema</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Métodos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Beneficios esperados</b>
Falta de liderazgo visionario, colaborativo, creativo, que fomente el trabajo en equipo y haga participe a los colaboradores en las decisiones que se tomen.	Determinar un adecuado canal de comunicación.  Considerar las opiniones emitidas por el personal.	Desarrollar espacios de comunicación, los cuales fortalezcan las relaciones laborales.  Definir detalladamente las expectativas de la COAC.  Motivar al personal para poder alcanzar las metas.	Realizar talleres grupales, para desarrollar el liderazgo.  Capacitaciones.  Charlas.	Gerente General	Mejorar el clima laboral en la COAC.  Mayor participación de los colaboradores.  Correcta Comunicación.

Elaborado por: Castillo, J. 2022

## CONCLUSIONES

- Un buen clima organizacional es fundamental para una organización debido que los colaboradores se sienten motivados y en confianza lo cual va a producir que aumente la productividad de la empresa.
- La COAC cuenta con una estructura organizacional, lo cual refleja que los puestos se encuentran definidos, facilitando con ello la aplicación del plan de acción para las áreas de la misma.
- Se podría decir que la COAC posee gran cantidad de fortalezas, pero se evidencia que también posee puntos débiles en los cuales hay que trabajar ya que si se presentan en mayor número pueden generar inestabilidad e insatisfacción en los trabajadores.
- El plan de acción propuesto responde a los problemas que se pudieron observar en la COAC, al momento de realizar el análisis situacional, los tiempos a aplicar dicho plan depende del gerente general, el cual debe observar el tiempo oportuno.
- Las metas que se deben cumplir son la de lograr que los colaboradores trabajen en equipo, que exista compensaciones por cada logro obtenido y que los integrantes de la COAC tengan visión de un líder.
- Las acciones que deben realizar son las de motivar al personal, mediante incentivos, otorgarles espacios recreativos para que los mismos puedan desarrollarse de una forma correcta en su área de trabajo.

## RECOMENDACIONES

- Para obtener una mejora en la comunicación de todas las áreas se establece implementar un buzón en el cual pueden ser depositados sugerencias por parte de los trabajadores. Mediante esta herramienta podrán informar cuáles son sus inquietudes y sugerir posibles mejoras. La COAC al conocer esta información se podrá tomar los correctivos pertinentes para cada sugerencia presentadas.
- Se debe utilizar instrumentos de medición de una forma periódica dentro de la organización que mediante ellos se puede diagnosticar las debilidades de la entidad y transformarlos en fortalezas.
- Los directivos deberían utilizar la crítica constructiva, debido que ello hará que los colaboradores se sientan motivados y pongan todo su esfuerzo a la obtención de los objetivos de la entidad.
- Se debe tener en cuenta para que la organización pueda alcanzar todos los objetivos que se plantee, debe tener en consideración las opiniones de los colaboradores, y si los mismos se encuentran motivados y si poseen un ambiente laboral adecuado, se debe recordar que la columna vertebral de una empresa son los trabajadores.

## BILIOGRAFÍA

- Alves, J. (2003). Liderazgo Y Clima. *Revista de Psicología del Deporte*, 11. ISSN: 1132-239x.
- Asesoría económica & marketing. (2009). *Calculadora de muestra*. Obtenido de [https://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)
- Bermúdez, L., & Rodríguez, L. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Colombia: Ecoe.Ediciones
- Chiang, M. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Scielo*, 5.
- García, M. (2007). Importancia Del Clima Laboral En Los Resultados . *Scielo*, 4.
- González, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo editorial Patria. ISBN 978-607-438-882-4.
- Lopez, R. (2012). *Proceso*. Mexico: Eduardo Durán Valdivieso, ISBN 978-607-733-083-7.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Patria, ISBN 978-607-744-258-5.
- María Margarita Chiang Vega, M. S. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Scielo*, 5.
- Marin, K., & Atencio, E. (2008). Proceso Académico-Administrativo. *Omnia*, 160 - 183,ISSN: 1315-8856.
- Pérez, A.. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Scielo*, 4.
- Pérez, D. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Scielo*, 1.
- Ricalde, M. (2014). *Proceso administrativo*. Mexico: Digital UNID.
- Universidad de Carabobo. (2015). Catedra rectoral educación en valores. *Educación en valores*, 50-88, ISSN: 1690-7884.



## ANEXOS

### ANEXO A: ANTE PROYECTO

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UNA HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DIVINO NIÑO”**

**Trabajo de investigación previo a la realización del trabajo de titulación**

***AUTOR(ES):*** Jazmin Shanel Castillo Santander

**CI:** 0923803340

**CARRERA:** Administración de Empresas modalidad: Presencial

**Correo Electrónico:** Shanel.castillo@epoch.edu.ec

**Tutores:** Dr. William Pilco y Dr. Juan Aguilar.

**RIOBAMBA-ECUADOR**

Agencia matriz: Cantón Cumandá.

Dirección: Calle 9 de Octubre y Cumandá.

Números de contacto: 0998251839

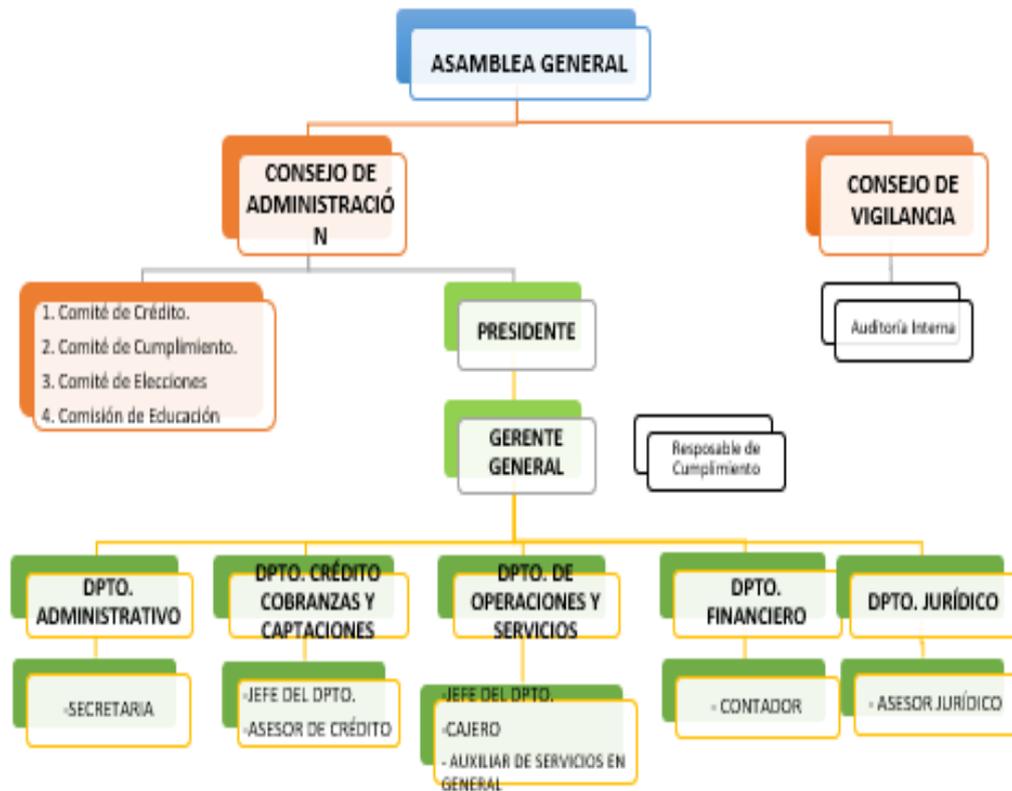
Representante legal: Estela Cazco.

Contador: Mayra Berrones.

RUC: 0691716074001

Es una persona jurídica de derecho privado, con autonomía política, administrativa y financiera, que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya creación ha sido con el objetivo de promover el desarrollo sostenible de todos los que conforman dicha entidad, mediante la prestación de sus servicios, cuya finalidad es la de contribuir a la reactivación económica de sus integrantes.

## Estructura orgánica



Fuente: (Cazco, 2020)

## **1. Título**

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DIVINO NIÑO”

## **2. Problema de investigación**

### **2.1 Planteamiento del problema**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño ha dado la oportunidad de formar parte de la misma a 7 colaboradores para realizar las labores que demanda la institución.

Se encuentra ubicada en el cantón Cumandá el cual consta con 12.992 habitantes, el 25,74% de la población total forman parte de la cooperativa dando como resultado 3344 socios.

En los últimos tiempos la institución no ha tenido inversión por parte de sus socios, y esto se debe a que la atención de los colaboradores de la misma hacia los clientes no es la correcta, ya que internamente los trabajadores no tienen una buena relación laboral debido que no existe compañerismo por parte de los integrantes, provocando con ello que no se otorgue un trato adecuado a los clientes, y haciendo que los mismo decidan invertir en otras entidades financieras. La institución se encuentra en el segmento cuatro, lo cual requiere de implementación de varias herramientas para contribuir a que la misma pueda posicionarse, en toda organización, el desempeño de los trabajadores es considerado unos de los pilares fundamentales para el cumplimiento de metas y el logro de objetivos, es por esta razón que se debe realizar pruebas constantes para observar el nivel de colaboración que poseen.

A través de la evaluación del clima organizacional en las instituciones, se puede observar la manera mediante la cual los colaboradores define las tareas de trabajo.

## **2.2 Formulación del problema**

¿De qué manera inciden los indicadores del clima organizacional en la gestión del fortalecimiento laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Divino Niño”?

## **2.3 Sistematización del problema**

- ¿Las decisiones y reformas implementadas han afectado de manera negativa el clima laboral?
- ¿Cuáles son los indicadores que se van a implementar?
- ¿Qué define la cultura organizacional en la Institución?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

- Determinar el nivel de fortalecimiento laboral que posee la organización, a través, del modelo de encuesta servqual para la identificación del clima organizacional mediante el cual se desarrollan las actividades cotidianas en la empresa.

### **3.2 Objetivos específicos:**

1. Determinar las herramientas de gestión que influyen en el fortalecimiento de los colaboradores.
2. Analizar como el clima organizacional afecta en la obtención de los objetivos de la cooperativa.
3. Observar cual son las debilidades que presentan los colaboradores para poder convertirlos en fortalezas.

## **4. Justificación**

### **4.1 Justificación teórica**

A nivel mundial uno de los problemas primordiales que enfrentan las instituciones es la carencia de acciones las cuales ayudan a mejorar e incrementar la productividad, a través de estudios del clima en las organizaciones.

Uno de los objetivos primordiales, que persigue la evaluación del desempeño es la de contribuir para la toma de decisiones y de esta forma observar cuales son los puntos críticos que presenta la institución, para su posterior corrección. Los colaboradores que desarrollan sus tareas en un clima organizacional favorable, fomentan una satisfacción personal la cual se refleja en el aumento de la productividad.

Para poder realizar de una manera adecuada la elaboración del indicador de clima organizacional dirigida a los colaboradores de la institución es indispensable obtener información de fuentes verídicas y confiables, ya que necesario conocer todo lo relacionado al tema que se está planteando.

El modelo servqual fue publicado en el año 1988 y el cual ha obtenido diversas mejoras y revisiones hasta la actualidad. Es una técnica de investigación, mediante el cual se puede realizar la medición de la calidad en los servicios prestados, nos ayuda a conocer lo que el cliente espera obtener por parte del producto.

### **4.2 Justificación metodológica**

En la presente investigación se aplicará el método inductivo ya que se utilizará la observación y los hechos para entender las actividades que desempeñan los colaboradores de la institución. El método inductivo trabaja realizando generalizaciones amplias o generales con base

en observaciones.

#### **4.3 Justificación práctica**

La creación del indicador permitirá que la organización observe cuáles son sus fortalezas y debilidades, que actividades debe implementar o cuales debe cambiar, es decir el indicador va a ser utilizado como guía por parte de la institución debido que le permitirá observar que cosas está realizando correctamente, y con ello podrá obtener de una manera segura los objetivos que se planteó la misma, y con ello podrá brindar un servicio de alta calidad lo cual provocará que los socios tengan confianza y se sientan seguros al momento de contribuir con la institución.

### **5. Marco de referencia**

#### **5.1 Antecedentes de investigación**

Los colaboradores no llegan a su área de trabajo con su mente en blanco, al contrario, ingresan con ideas preconcebidas, sobre su persona, sobre lo que son, lo que quieren, lo que se merecen y lo que pueden realizar. Las ideas antes mencionadas, en muchas ocasiones son resultado por la conducta de los dirigentes hacia los colaboradores, es aquí donde se debe tener en consideración las cosas que se deben cambiar y las cosas que debe fortalecer, para que puedan obtener ventajas de las ideas o contribuciones de los trabajadores hacia la institución.

El clima organizacional es importante en la organización debido que influye en los trabajadores, en sus actitudes como también en sus aptitudes, el origen de dicha influencia está en la sociología, la cual es una disciplina mediante la cual el significado de empresa dentro de la teoría de las relaciones humanas, destaca cual es la importancia que tienen los colaboradores en su área de trabajo (*Annia Lourdes Iglesias Armenteros Z. T., 2015*).

Por su parte (*María Margarita Chiang Vega M. S., 2008*), nos dice que la satisfacción laboral establece el nivel de bienestar que posee cada colaborador en su área de trabajo, se debe que tomar

en consideración que para que las personas puedan desarrollar sus capacidades, de una mejor manera los directivos de las instituciones deben otorgarles calidad y un ambiente favorable.

Un clima organizacional correcto, va a provocar que los trabajadores de la organización puedan desarrollarse de una forma correcta, debido que no va tener inconvenientes o distracciones al momento de realizar sus tareas, ayudando en gran manera a la institución, para que la misma pueda tener una ventaja competitiva frente a su competencia, se debe tomar en consideración que los colaboradores son considerados como la columna vertebral de la institución.

## **5.2 Marco teórico del clima organizacional**

### ***5.2.1 Clima organizacional***

Se podría decir que el clima organizacional forma parte de las características individuales de los individuos, es decir cuál es la manera que se desarrollan en su ámbito de trabajo, también se dice que dentro de la institución existen varios climas como es el clima que se estudia a nivel individual y el segundo es a nivel organizacional (*María Margarita Chiang Vega M. S., 2011*)

El clima organizacional se encuentra centrado en las motivaciones que poseen los trabajadores y cuál es su comportamiento dentro de la organización, el clima organizacional se origina en la sociología debido que resalta la importancia de las personas en su área de trabajo, se debe recordar que las Instituciones poseen colaboradores los cuales cada uno tiene un diferente ambiente, ya sea complejo o dinámico, lo cual provoca diferentes tipos de comportamientos, los cuales por lo general influyen en el funcionamiento de los sistemas de la organización (*Annia Lourdes Iglesias Armenteros Z. T., 2015*).

Un buen clima organizacional facilita la solución a los problemas que se presenten debido que todos los trabajadores saben trabajar en equipo, y para poder obtener aquello el clima organizacional debe generar confianza y favorecer a la eliminación de los sentimientos y las malas

actitudes las cuales se encuentren dirigidas a la organización o a algunos de sus integrantes (*José Guadalupe Salazar Estrada, 2009*).

### ***5.2.2 Importancia del clima organizacional***

El clima organizacional son las características que se encuentran alrededor de los trabajadores, en el medio que se desarrollan y los cuales otorgan una diferencia significativa de una empresa en comparación de otra, el clima organizacional también se lo puede relacionar con la motivación que posea el trabajador ya que un clima laboral bueno despierta los estímulos de los trabajadores lo cuales ayudan y contribuyen con los directivos con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas planteadas (*Maryra Elena García Govea, 2007*).

## **5.3 Marco conceptual**

### ***5.3.1 Concepto del clima organizacional***

El clima organizacional juega un rol importante en las organizaciones, es por esta razón que los dirigentes de las mismas deben estudiarlo y entenderlo debido a que de ello depende que la organización pueda obtener buenos resultados es decir pueda alcanzar el éxito de la misma, todos los estudios que se realicen sobre el clima organizacional van a dar resultados los cuales van hacer de gran ayuda para la institución debido que se puede gestionar un adecuado cambio para la misma, ya que se encuentra direccionada a análisis de todos y cada uno de los colaboradores de la organización con un enfoque sistemático. (*Pérez, 2013*)

### ***5.3.2 Características del clima organizacional***

Una de las características es que tiene un gran impacto de las motivaciones de los individuos, lo que afecta al comportamiento de los mismos. Cuando se habla de comportamiento se puede decir que se trata de la productividad, satisfacción y la adaptabilidad al medio.

## **6. Marco metodológico**

### **6.1 Enfoque de investigación**

Para la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo- cuantitativo con característica no exploratoria y de corte transversal, ya que me permitirá detallar las características de los colaboradores y de los usuarios de la COAC Divino Niño. Se investigará y se realizara un análisis detallado sobre las tareas que son designados a los trabajadores, cual es la carga laboral que se les ha impuesto y de esta forma poder observar si los mismos se encuentran conforme y no presentan estrés laboral lo cual podría afectar en su rendimiento, y de esta manera impedir que la institución pueda alcanzar sus objetivos, los resultados que se obtengan serán documentados y con ello poder observar cuales son las falencias que está realizando la institución financiera.

### **6.2 Nivel de investigación**

Para el trabajo de investigación se utilizará el nivel Descriptivo, debido que se aplicará la observación a cada una de las actividades que se realizan dentro de la organización y se analizará a los clientes que acudan a la misma con el objetivo de conocer más a fondo cuáles son sus características.

### **6.3 Diseño de investigación**

#### ***6.3.1 Según la manipulación de la variable independiente***

Se empleará el modelo "No experimental" ya que va hacer imposible utilizar o manipular variables u otorgar aleatoriamente a los sujetos o alas condiciones, la presente investigación se basa primordialmente en la desarrollan en su área de trabajo.

### **6.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo**

Se va a tomar en consideración el diseño transversal debido a que es la más correcta ya que la investigación se centra en analizar qué nivel posee una o diversas variables en un tiempo determinado.

También se podría decir que es el más efectivo para poder analizar cuál es la relación que posee entre un conjunto de variables en tiempo dado. Y también porque este diseño puede englobar una gran cantidad de grupos o sub grupos, ya sean de personas, cosas y también los indicadores.

### **6.4 Tipo de estudio - investigación**

Se empleará la investigación de campo y documental, debido que se obtendrá o se recopilara información en el ambiente donde se desarrollan las actividades del personal.

### **6.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

La muestra sobre la cual se va a realizar la presente investigación está compuesta por 552 socios debido que se obtiene un total de 3344. El escenario de estudio son los socios y clientes. Mediante la investigación se puede contribuir al correcto direccionamiento del personal, y la correcta distribución de las tareas, debido que la buena distribución ayuda a que los colaboradores estén en el área de trabajo que mejor se desarrollen dependiendo de las actitudes y aptitudes que posea el mismo. La creación de un buen clima organizacional dentro de la institución, ayuda de una gran manera a que los trabajadores se sientan cómodos y puedan desarrollar sus actividades de una forma correcta.

La fórmula que se empleara fue propuesta por (*Larry, 2009*)(ver tabla 1), la misma que es aplicada a poblaciones finitas, como es el caso de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Divino Niño los cuales son un total de 3344 socios y la muestra es de 552 socios, se tomó en consideración un nivel de confianza el cual es del 99% y un margen de error muestral del 5%, el resultado que se obtuvo fue de 584 observaciones.

**Tabla 1. Muestra**

Estadísticos Tamaño De Muestra	Datos
Error	0
Z <sup>2</sup>	5
n	552
n final 5% rechazo	584

Fuente: (Larry, 2009)

Elaboración: Jazmin Castillo.

## **6.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **6.6.1 Método**

Se empleará el método inductivo, deductivo, analítico, sintético y sistemático, ya que se va a observar cuales son los hechos importantes, en esta ocasión hacemos referencia a cuáles son las responsabilidades que cada uno de los colaboradores posee en la cooperativa, con el objetivo de obtener cuales son las actividades que desarrollan, y después investigar cuales son los colaboradores que mayormente tienen relación con los clientes o socios de la misma.

### **6.6.2 Técnicas**

Para realizar la investigación, las técnicas que se utilizarán para su validación es la encuesta, debido que es un elemento primordial de todo proyecto, ya que se va a recopilar información y de esta manera poder observar lo que el cliente espera del producto, la entrevista nos ayudara a recabar datos mediante una conversación (Laura Díaz-Bravo, 2013) y la técnica del muestreo, a través del cual podemos establecer qué proporción de la población va hacer

estudiado.

### **6.6.3 Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizarán en la encuesta es el cuestionario modelo servqual, en la entrevista se utilizara la guía de entrevista la cuales va a dar dirección para realizar de una forma correcta y ordenada las preguntas, es decir se va a tener una guía de preguntas y a utilizar una cámara de video para almacenar la información obtenida, y en la técnica de muestreo se utilizará

la fórmula  $n = \frac{z^2 p(1-p)}{1 + (\frac{z^2 p(1-p)}{e^2 N})}$  el cual nos va ayudar a obtener el tamaño de la muestra.

## ÍNDICE

1. Título .....	4
2. Problema de investigación .....	4
2.1 Planteamiento del problema .....	4
2.2 Formulación del problema .....	5
2.3 Sistematización del problema .....	5
3. Objetivos .....	5
3.1 Objetivo general .....	5
3.2 Objetivos específicos: .....	5
4. Justificación .....	6
4.1 Justificación teórica .....	6
4.2 Justificación metodológica .....	6
4.3 Justificación práctica .....	7
5. Marco de referencia .....	7
5.1 Antecedentes de investigación .....	7
5.2 Marco teórico del clima organizacional .....	8
5.2.1 Clima organizacional .....	8
5.2.2 Importancia del clima organizacional .....	9
5.3 Marco conceptual .....	9
5.3.1 Concepto del clima organizacional .....	9
5.3.2 Características del clima organizacional .....	9
6. Marco metodológico .....	10
6.1 Enfoque de investigación .....	10
6.2 Nivel de investigación .....	10
6.3 Diseño de investigación .....	10
6.3.1 Según la manipulación de la variable independiente .....	10
6.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo .....	11
6.4 Tipo de estudio - investigación .....	11
6.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra .....	11
6.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	12
6.6.1 Método .....	12
6.6.2 Técnicas .....	12

6.6.3 Instrumentos .....	13
6. Contenido preliminar .....	16
7. Bibliografía .....	18
8. Cronograma de trabajo.....	19

## **6. Contenido preliminar**

Portada

Derecho de Autor/a (s) (Copyright)

Declaración de Autenticidad y cesión de derechos de autor del trabajo de titulación a la ESPOCH

Certificación de Dirección del Trabajo de Titulación

Dedicatoria (opcional)

Agradecimiento/s (opcional)

Índice de Contenido

Índice de Tablas

Índice de Ilustraciones

Índice de Anexos

Resumen

Summary/Abstract

### **INTRODUCCIÓN**

#### **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

1.1 Antecedentes de Investigación (investigaciones afines en artículos científicos originales o de revisión)

1.2 Marco teórico

#### **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

2.1 Enfoque de investigación

2.2 Nivel de Investigación

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Según la manipulación de la variable independiente

2.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

2.4 Tipo de estudio

2.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.7 Opcional (hipótesis - según el nivel o alcance de investigación)

**CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

3.1 Resultados

3.2 Discusión de resultados

3.3 Propuesta

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**GLOSARIO**

**BIBLIOGRAFIA** (FADE aplicará normas APA (última versión).

**ANEXOS**

**CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA** (Seguir el modelo Biblioteca Central)

**7. Bibliografía (el 60% de referencias, mínimo 5 años de antigüedad en la fecha de publicación)**

**7. Bibliografía**

- Annia Lourdes Iglesias Armenteros, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. Scielo, 1. ISSN 1727-897X.*
- José Guadalupe Salazar Estrada, J. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Scielo, 1. ISSN 1024-9435.*
- Larry, M. y. (2009). Muestra y Muestreo. ENSFEP, 1.*
- María Margarita Chiang Vega, M. S. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Scielo, 5. ISSN 0718-2376.*
- María Margarita Chiang Vega, M. S. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Scielo, 5. ISSN 1315-0138.*
- Mayra Elena García Govea, M. E. (2007). IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA . Scielo, 4.*
- Pérez, D. A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Scielo, 1. ISSN 0864-3466.*
- Laura Díaz-Bravo, U. T.-G.-H.-R. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Scielo, 5. ISSN 2007-5057*

## **ANEXO B: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA COAC**

**1. Cuál es el nivel de satisfacción que posee en su área de trabajo.**

Alta  
Media  
Baja

**2. ¿Existe un flujo adecuado de comunicación sobre los procesos que se llevan a cabo?**

Siempre  
Casi siempre  
Nunca

**3. Se le informa oportunamente de las novedades que existan en su departamento.**

Siempre  
Casi siempre  
Nunca

**4. Tiene usted la oportunidad de dar su punto de vista acerca del tema que se trate.**

Siempre  
Casi siempre  
Nunca

**5. En alguna ocasión fue tomada en cuenta su opinión para la resolución de un problema.**

Siempre  
Casi siempre  
Nunca

**6. Usted recibe algún incentivo por su buen desempeño.**

Siempre  
Casi siempre  
Nunca

**7. Que dificultades posee usted en su área de trabajo.**

Falta de capacitación  
Sobre carga laboral  
Ninguna

**8. Los dirigentes de la organización con qué frecuencia le ayudan a resolver los problemas.**

Siempre  
Casi siempre  
Nunca

## **ANEXO C: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LA COAC**

### **1. ¿Qué edad posee?**

18-30

31-43

44-56

Mas de 56

### **2. Sexo**

Si

No

Prefiero no decirlo

### **3. Ha recibido una atención correcta por parte de los colaboradores.**

Si

No

### **4. Se encuentra satisfecho por la atención brindada por parte de los colaboradores. Satisfacción**

Si

No

### **5. Los colaboradores le han ayudado a resolver algún problema.**

Si

No

### **6. Recomendaría los productos que ofrece la COAC a sus familiares, colegas o amistades. Recomendación**

Si

No

## **ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA**

### **ENTREVISTA REALIZADA A LOS COLABORADORES**

**Entrevistador:** Jazmin Castillo.

**Entrevistad@:** Colaboradores.

1. ¿Tiene usted la oportunidad para crecer de manera profesional en la Cooperativa?
2. ¿Su jefe actúa de manera justa cuando surge un problema?
3. ¿Sus esfuerzos han sido reconocidos?
4. ¿Recibe capacitaciones para el manejo de las herramientas de su trabajo?