



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSGRADOS

TEMA:

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO SAN FRANCISCO LIMITADA, EN EL PERÍODO 2017.

**Proyecto de Investigación y Desarrollo para la Obtención del Título de:
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Recursos Humanos y/ Desempeño Laboral

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ángel Mesías Moreta Yáñez

Director:

Dr. Mg. Ángel Ortiz del Pino

Ambato – Ecuador

Julio 2018

Plan de mejora del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada, en el período 2017

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Por:

Ángel Mesías Moreta Yánez

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas
Mención Planeación



Oficina de Postgrados

Julio 2018

**Plan de mejora del clima laboral en la Cooperativa de
Ahorro y Crédito San Francisco Limitada, en el
período 2017**

Aprobado por:



Ab. Mg. María Fernanda San Lucas
Presidente del Comité Calificador
Coordinadora Oficina de Postgrados



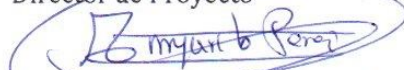
Mg. Franklin Rodrigo Pacheco
Rodríguez
Miembro Calificador



Dr. Mg. Ángel Rogelio Ortiz del Pino
Miembro Calificador
Director de Proyecto



Dr. Hugo Rogelio
Villarroel
Secretario General



Mg. Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo
Miembro Calificador

Fecha de aprobación: julio 2018

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención en Planeación

Tema: Plan de mejora del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada, en el período 2017

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ángel Mesías Moreta Yáñez

Director: Dr. Mg. Ángel Ortiz del Pino

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo:

Principal: Recursos Humanos y/Desempeño Laboral

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

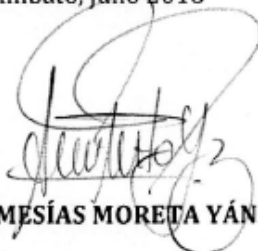
Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo: **ÁNGEL MESÍAS MORETA YÁNEZ**, con CC. **180389319-5**, autor del trabajo de graduación intitulado: "PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LIMITADA, EN EL PERÍODO 2017.", previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN PLANEACIÓN**, en la Oficina de **POSGRADOS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, julio 2018



ÁNGEL MESÍAS MORETA YÁNEZ

CC. 180389319-5

Dedicatoria

Dedico este trabajo, a mi hija Sofía Elizabeth Moreta quien es la inspiración de la vida.

A mi madre Rosario Noemí Yáñez Villacís, mi eterna gratitud por su ejemplo de vida, sus sabios consejos llenos de valores que me encaminó a ser una buena persona.

A mis hermanos MBA. Diana, Ing. Roberto y Andrea Moreta Yáñez, por su enseñanza de vida y superación profesional.

A mis tíos Juan José, Rodrigo, Rebeca, Imelda y especialmente a Cecilia Yáñez Villacís, quienes han sido más que tíos, los hermanos que me han guiado en la vida. Gracias por su apoyo incondicional.

A la PUCESA, que permitió ampliar mis conocimientos y fortaleció mi formación profesional para contribuir a la mejora del clima laboral.

Ángel Mesías Moreta

Reconocimientos

Mi total agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y crédito San Francisco Ltda., por la apertura brindada para la realización del presente trabajo, a mi Director Dr. Mg. Ángel Ortiz del Pino, por su valioso aporte quien con sus conocimientos supo guiar eficazmente, para llegar a la culminación de este proyecto.

Ángel Mesías Moreta Yáñez

Resumen

La investigación se realizó con la finalidad de diagnosticar las falencias que afectan el clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada, el propósito fue brindar a la institución financiera un plan de mejora para su clima laboral, que le permita realizar las actividades en todas sus áreas de forma eficiente y eficaz, encaminadas al cumplimiento de sus metas organizacionales. La investigación cuenta con la participación de todos los colaboradores de la Cooperativa, a quienes se aplicó una encuesta estructurada, utilizando el instrumento desarrollado por Koys & Decottis en cuanto a clima laboral y el desarrollado por Meliá & Peiró sobre la satisfacción laboral, el instrumento de medición fue validado mediante la prueba Alfa de Cronbach con un índice de 0,71, lo que demuestra que el instrumento tiene la fiabilidad necesaria. Los datos obtenidos fueron tabulados estadísticamente, analizados y se determinaron los grupos con debilidades para recomendar un plan de acción. El índice de clima laboral obtenido fue 67%, que sirvió de base para proponer un plan de mejora de clima laboral que permitirá mejorar el ambiente de trabajo de la organización.

Palabras claves:

Clima laboral, satisfacción laboral.

Abstract

This study was carried out with the aim of diagnosing the shortcomings that affect the work climate at San Francisco Savings and Loans Union Limited. The purpose was to provide the financial institution with a work climate improvement plan that allows its employees to do their tasks efficiently and effectively, focusing on the achievement of institutional goals. All of the employees of the union participated in the study by responding a structured survey, using the tool developed by Koys and Decottis on work climate and another survey developed by Meliá and Pieró on work satisfaction. The measuring tool was validated the by Cronbach's Alpha Test with an index of 0,71, which demonstrates that the instrument has the necessary reliability. The obtained data was statistically tabulated, analyzed, and the groups with weaknesses were determined in order to recommend an action plan. The work climate index that was obtained was 67%, which serves as a basis to propose a work climate improvement plan that will make it possible to improve the work environment in the company.

Key words:

working climate, job satisfaction.

Tabla de contenidos

Ficha Técnica.....	III
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	IV
Dedicatoria	V
Reconocimientos	VI
Resumen	VII
Abstract.....	VIII
Tabla de contenidos.....	IX
Lista de Tablas	XII
Lista de figuras	XIII
Capítulos	
1 Introducción.....	1
1.1 Presentación del trabajo	1
1.2 Descripción del documento	1
2 Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	2
2.1 Información técnica básica	2
2.2 Descripción del problema	3
2.3 Preguntas básicas.....	3
2.4 Formulación de meta.....	4
2.5 Objetivos	4
2.6 Delimitación funcional.....	4
3 Marco Teórico.....	5
3.1 Definiciones y conceptos	5
3.1.1 Gestión del Talento Humano	5
3.1.2 Clima Laboral.....	6
3.1.2.1 Importancia del clima laboral.....	10
3.1.2.2 Dimensiones del Clima Laboral	11
3.1.2.3 Factores que afectan el clima laboral	12
3.1.2.4 Índice de Ambiente Laboral.....	14
3.1.3 Satisfacción Laboral.....	14
3.1.3.1 Escala de medición	15
3.1.3.2 La rotación en el trabajo	15

3.1.3.3	Formas de expresar insatisfacción laboral	16
3.1.4	Organización	18
3.1.5	Cultura Organizacional.....	18
3.1.5.1	Liderazgo	19
3.1.5.2	Motivación.....	19
3.1.5.3	Reciprocidad.....	20
3.1.5.4	Comunicación.....	20
3.1.6	Desempeño laboral	21
3.1.6.1	Evaluación de desempeño	21
3.1.6.2	Indicadores de desempeño.....	22
3.1.7	Acciones para mejorar el ambiente de trabajo.....	23
3.2	Estado del Arte	24
4	Metodología.....	26
4.1	Diagnóstico	26
4.2	Métodos aplicados	27
4.2.1	Caracterización de las variables que se derivan del clima laboral	28
4.2.2	Instrumento para la recolección de datos	31
4.2.2.1	Validación del instrumento de recolección de datos.....	33
4.3	Materiales y Herramientas.....	35
4.3.1	Encuesta.....	35
4.4	Población/Muestra.....	35
4.4.1	Población	35
4.4.2	Resultados de la Investigación.....	37
4.4.2.1	Resultados Generales	37
4.4.3	Valoración del Clima laboral.....	54
5	Resultados	58
5.1	Producto final	58
5.1.1	Propuesta del plan de mejoramiento de clima laboral	60
5.1.2	Principios del plan de mejoramiento de clima laboral	60
5.1.3	Objetivo del plan de mejoramiento de clima laboral.....	60
5.1.4	Condiciones del plan de mejoramiento de clima laboral	60
5.1.5	Elementos de aplicación del plan de mejoramiento del clima laboral.....	62
5.2	Propuesta del plan de mejora de clima y satisfacción laboral	66

6 Conclusiones y recomendaciones	69
6.1 Conclusiones.....	69
6.2 Recomendaciones	70
REFERENCIAS	71
ANEXOS.....	78
Resumen final	89

Lista de Tablas

1. Clima laboral	7
2. Instrumentos para evaluar el clima laboral	7
3. Dimensiones del clima laboral propuesto por Koys & Decottis (1991)	11
4. Factores que afecta el clima laboral	12
5. Índice de Ambiente Laboral (IAL).....	14
6. Escala de Likert.....	27
7. Métodos Aplicados	27
8. Dimensiones del Clima Laboral	28
9. Dimensiones de Satisfacción laboral.....	30
10. Modelo de instrumento de recolección de datos	31
11. Alfa de Cronbach	33
12. Cálculo del Alfa de Cronbach de la Cooperativa San Francisco Ltda.....	34
13. Alfa de Cronbach de la Coop. San Francisco Ltda.	35
14. Muestra de la Coop. San Francisco Ltda.....	36
15. Porcentajes de aceptación según variables.	37
16. Dimensiones del Clima Laboral	55
17. Valoración del clima laboral.....	56
18. Índice de ambiente laboral de la Cooperativa San Francisco Ltda.....	57
19. Porcentajes de aceptación.....	59
20. Propuesta del plan de mejora de clima laboral	67

Lista de figuras

1. Logo de la COAC San Francisco Ltda.	24
2. Población	36
3. Autonomía.....	41
4. Cohesión.....	42
5. Confianza	43
6. Presión.....	44
7. Apoyo	45
8. Reconocimiento	46
9. Equidad	47
10. Innovación.....	48
11. Satisfacción por el trabajo en general	49
12. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	50
13. Satisfacción con la forma en la que se realiza el trabajo.....	51
14. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	52
15. Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	53
16. Satisfacción con la remuneración	54
17. Dimensiones del Clima Laboral	56
18. Autonomía por nivel de cargo	82
19. Cohesión según el nivel del cargo	82
20. Confianza según el nivel del cargo.....	83
21. Presión según el nivel del cargo	83
22. Apoyo según el nivel del cargo.....	84
23. Reconocimiento según el nivel del cargo	84
24. Equidad según el nivel del cargo.....	85
25. Innovación según el nivel del cargo.....	85
26. Satisfacción por el trabajo en general según el nivel del cargo	86
27. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo según el nivel del cargo	86
28. Satisfacción con la forma en la que se realiza su trabajo según el nivel del cargo.....	87
29. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo según el nivel del cargo	87
30. Satisfacción con la relación subordinado - supervisor según el nivel del cargo.....	88
Satisfacción con la remuneración según el nivel del cargo.....	88

Capítulo 1

Introducción

1.1 Presentación del trabajo

La presente investigación que se realizó para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., surge de la necesidad de brindar a sus colaboradores las mejores condiciones que permitan generar un buen clima laboral, con el fin de que se puedan realizar las actividades de forma eficiente. Al llevar a cabo la propuesta, la institución dispone de una herramienta útil en la cual se distingue cada una de las etapas enfocadas en el mejoramiento del clima laboral en las áreas que obtuvieron valoraciones bajas según la metodología de Koys & Decottis.

El clima laboral es un conjunto de indicadores que proveen información sobre cómo se vive día a día en el lugar de trabajo, el mejoramiento del clima laboral es importante para que las relaciones productivas incrementen. (Contreras & Castro, 2013) afirman que: “el desarrollo debe ser tanto física como profesionalmente”, con el fin de poder compartir de forma adecuada sus ideas sobre el mejoramiento de la organización.

1.2 Descripción del documento

El presente proyecto consta de seis (6) capítulos los mismos que se detallan a continuación:
Capítulo I: Introducción, descripción del contexto del trabajo y su importancia.

Capítulo II: Planteamiento del problema, en este apartado consta de la información técnica básica, descripción del problema, preguntas básicas, formulación meta, objetivos y delimitación funcional.

Capítulo III: Marco Teórico, aquí se redacta en forma ordenada cada una de las definiciones y conceptos de los temas relacionados al proyecto.

Capítulo IV: Metodología, determina el camino científico, métodos aplicados, materiales y herramientas utilizadas, así como la población y muestra del proyecto.

Capítulo V: Resultados, en este apartado se detalla el camino a seguir para mejorar la situación actual de clima laboral en la organización con el fin de incrementar los niveles de satisfacción laboral de los miembros de la organización.

Por último, el Capítulo VI: presenta la recopilación de las ideas más destacables del trabajo investigativo, a la par que se agregan recomendaciones que permitan mejorar el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco es una institución que se dedica a realizar intermediación monetaria, con la entrega de productos y servicios financieros y no financieros, tiene presencia en 7 provincias del Ecuador y cuenta con 29 oficinas para la transferencia de los servicios, tiene 326 colaboradores, en donde, el área de talento humano ejecuta diferentes tareas para mantener el orden y la cooperación de todos los empleados en cada uno de los puestos de trabajo.

El desempeño adecuado de los colaboradores permite que el trabajador desarrolle sus competencias laborales, un buen comportamiento es evidente cuando el empleado demuestra una actitud positiva. Cuando no se gestiona adecuadamente el clima laboral el individuo no se identifica ni se compromete con la organización, y son evidentes las actitudes negativas en el desarrollo de las actividades, en consecuencia, el sujeto no realiza su labor correctamente, no contribuye a la consecución de los resultados colectivos y va perdiendo el sentido de pertenencia frente a la responsabilidad que entrega la empresa a cada persona. Si no se desarrolla la adecuada gestión en el clima laboral la organización entra en un período de decadencia y perjudica a la obtención de los resultados esperados.

Mediante la investigación de los diversos modelos, estrategias, planes o programas existentes, se identifica la necesidad de contar con un instrumento de medición del clima laboral en esta institución financiera. Con la coordinación con área de talento humano y tecnologías de la información más la aprobación de la administración, se ejecuta la herramienta propuesta.

2.1 Información técnica básica

Tema: Plan de Mejora del Clima Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada, en el período 2017.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/Desempeño Laboral

2.2 Descripción del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de acuerdo a información suministrada en su memoria de sostenibilidad (2014), es una institución legalmente constituida en el Ecuador, siendo conformada en la ciudad de Ambato. En el año 2013 adquirieron los activos y subrogación de pasivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Taboada Cía. Ltda., en un proceso sin precedentes en el país que se llevó a cabo con total eficiencia y responsabilidad, llegando a tener de esta manera cobertura física en las provincias de Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas a través de la puesta en marcha de nueve oficinas operativas en dichos sectores.

Actualmente se encuentran bajo la Supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en la categoría correspondiente a las entidades cooperativas con mayor presencia y cobertura, pese a esta gran trayectoria de éxitos y crecimiento sustentado a base del trabajo en equipo, las relaciones interpersonales entre los miembros de la cooperativa no siempre fueron las más adecuadas, considerando que se trabaja con personas, con criterios y personalidades diversas.

Según los registros del departamento de seguridad y salud ocupacional desde el año 2014 se presentaron diversos incidentes de forma mensual que ocasionaron una disminución de la salud ocupacional en la cooperativa, los registros del área médica de los últimos tres años indican que existe un notable incremento de empleados con síntomas de estrés y el área de talento humano registra cada mes incidentes entre compañeros así como conflictos por el mal desempeño de los colaboradores en cada puesto de trabajo. La carencia de programas continuos que fomenten la integración entre los empleados influyó en el deterioro en el clima organizacional, el mismo que está inmerso en las actitudes y capacidades de los miembros de la cooperativa.

2.3 Preguntas básicas

Pregunta General

1. ¿Cuál es la situación actual del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada?

Preguntas específicas

1. ¿Es necesario un plan de mejoramiento de clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada?

2. ¿Qué debe contener un plan de mejoramiento, para que permita incrementar el nivel de clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., en el período 2017?
3. ¿Cuáles serían los beneficios al diseñar un plan de mejoramiento de clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada?

2.4 Formulación de meta

Meta: Formular un plan de mejora del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada.

2.5 Objetivos

Objetivo General:

Proponer un plan de mejoramiento del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada, en el período 2017.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar el clima laboral actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada.
2. Determinar la necesidad de un plan de mejora del clima laboral, en las áreas críticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada.
3. Formular un plan de acción para la alta dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada para la mejora del clima laboral.

2.6 Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Permitirá conocer los efectos que producen un mal clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada.
- Determinará las áreas que presentan espacios de mejora en el clima laboral y la satisfacción de los miembros de la empresa.
- Será un instrumento de apoyo para la toma de decisiones gerenciales.

Capítulo 3

Marco Teórico

En este capítulo se presenta el marco teórico referencial, que permite fundamentar el estudio del tema, considerando pertinente la sustentación de cada uno de los conceptos, los mismos que son presentados de forma general a lo particular.

3.1 Definiciones y conceptos

3.1.1 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano se refiere al proceso en el que se busca mantener un nivel de armonía entre las personas que pertenecen a las organizaciones, las mismas que formarán parte de cada uno de los grupos de trabajo con miras al cumplimiento de los objetivos que se establecen en la entidad. Esta área requiere de una revisión exhaustiva ya que será la encargada de determinar los caminos de acción en cuanto a las políticas de bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores que día a día dan lo mejor de sí en su trabajo.

Es por esto que (Tobón, 2013) afirma que:

Abordar la gestión del talento humano en su integralidad implica trascender el dualismo tradicional entre cuerpo/alma, individuo/sociedad, naturaleza/cultura. El ser humano como ente complejo es indivisible y su comprensión requiere tener en cuenta el tejido de las múltiples dimensiones que posibilitan su esencia y emergencia. Su identidad no está dada de una vez para siempre, sino que se construye de forma permanente mediante relaciones e interacciones consigo mismo, los demás y el entorno cambiante a lo largo de toda la vida, posibilitado por la maduración de sus estructuras biológicas, pero trascendiéndolas a partir de la formación del sí mismo desde las necesidades vitales de autoafirmación, autodescubrimiento y la realidad histórico social. (p. 127).

Sin embargo, su gestión se ve desarrollada por diversos enfoques, entre los que destaca lo propuesto por (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013), cuando se refiere a que: “la gestión del talento humano por competencias ya se utiliza ampliamente en las organizaciones latinoamericanas con

resultados verificables en cuanto a productividad laboral se refiere y el consecuente impacto generado a nivel de competitividad” (p.45).

A través de la historia el enfoque administrativo ha ido diversificando su forma de ver la realidad, y la forma de generación de ventajas competitivas, entre las que actualmente se destaca el mejoramiento del capital humano como fuente de generación de valor, lo que se traduce como una ventaja competitiva para las organizaciones, por este motivo (Calderón , Álvarez, & Naranjo, 2011) aduce que: “la creación de valor se puede hacer desde cinco dimensiones: proyección organizacional, gobierno de las personas, eficiencia y eficacia, gestión del cambio y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa” (p. 170). Estos preceptos han ido tomando fuerza en diversas áreas de las organizaciones, tomando en cuenta su relación con el ser humano y su forma de desarrollarse profesionalmente.

3.1.2 Clima Laboral

Está enfocado en medir el nivel óptimo de adecuación tanto en el trato entre compañeros como en los procesos de gestión. Sin embargo, (Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, 2015), van más allá del simple hecho de explicar de forma llana el clima laboral, es de reconocer que comparten el pensamiento sobre su importancia en los procesos de gestión, pero añaden que “consiste en un grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras, (...). La satisfacción laboral se define como actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo” (p. 14).

La interacción que se realiza entre los miembros de las organizaciones no es mecánica, pero puede sufrir graves desgastes tanto físico como emocional. Para algunos expertos como (Segredo, García, López, León , & Perdomo, 2015), la importancia del clima laboral radica de forma sustancial en la personalidad general de los miembros de la organización debido a que “se basa en la influencia que esta ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, (...). Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada persona tenga con la organización” (p. 45).

Otros autores, como es el caso de (Baez & Santos, 2014), intentan mostrar la importancia que tiene la comunicación efectiva para lograr alcanzar un clima organizacional óptimo debido a que “es uno de los elementos inmateriales que más influencia tiene en la eficacia de toda organización, (...). Un buen sistema de organización favorece y fomenta la motivación” (p. 112). Además, los tipos de comunicación que se llevan a cabo en las organizaciones generalmente

definen el tipo de dirección que se maneja, esto considerando el giro de negocio que tiene la empresa.

Razón por la cual el establecimiento de un concepto estándar de clima organizacional conlleva agrupar componentes que permitan visualizar de forma global a la organización, entre tanto (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009) consideran los siguientes componentes dentro del Clima Laboral:

Tabla 1: Clima laboral

Componentes	Detalle
Ambiente Físico	Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
Características Estructurales	Como el tamaño de la organización, sus estructura formal, el estilo de dirección, etc.
Ambiente Social	Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
Características personales	Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
Comportamiento organizacional	Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Nota: Obtenida a través de (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009)

Esta interacción de factores incita a los miembros de las organizaciones a comportarse de diversas formas, que “inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización” (p.33).

A lo largo del tiempo han surgido teorías que se enfocan en estudiar todos los aspectos de la vida cotidiana de los trabajadores de las empresas, a continuación, se presentan algunas de las teorías más relevantes en este campo:

Tabla 2: Instrumentos para evaluar el clima laboral

Autor	Propósito	Dimensiones
Friedlander y Margulies (1969, p 171-183)	Medir el impacto del clima laboral y de los valores organizacionales en la satisfacción en el trabajo.	Empeño
		Obstáculos
		Intimidad
		Espíritu de trabajo
		Actitud
		Acento puesto sobre la producción
		Confianza
		Consideración
		Estructura organizacional

Gavin (1975, p. 135-139)	Evaluó las relaciones entre percepciones sobre el ambiente de trabajo, índices de bienestar psicológico y de salud.	Obstáculos Recompensa Confianza y consideración Riesgos y desafíos
Litwin y Stringer (1966)	Caracteriza la situación de los individuos con respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación.	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto
Pritchard y Karasick (1973, p. 126-146)	La relación del clima laboral con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo.	Autonomía Conflicto contra la cooperación Relaciones sociales Recompensa Rendimiento y remuneración Niveles de ambición Estatus Flexibilidad Centralización Apoyo
Moos (1974)	Diseño y desarrollo de un instrumento para medir clima laboral en cualquier tipo de organización.	Implicación Cohesión Tarea Claridad Innovación Autonomía Presión Control Confort
Schneider y Bartlett (1968, p. 323-333)	Diseño de un instrumento de evaluación de clima laboral en puestos directivos de agencias de seguros de vida.	Apoyo de la dirección Interés por los empleados Conflicto Independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional
Downey, Hellriegel, Phelps y Slocu (1974, p. 233-248)	Evaluar la influencia del clima laboral en la satisfacción del individuo y la ejecución de la tarea.	Toma de decisiones Calidez Riesgo Apertura Recompensa Estructura
Sims y Lafollette	Relación entre clima laboral y satisfacción	Presión del trabajo y estándares Tono general de afecto Riesgo en las decisiones

(1975, p. 19-38)		Política y claridad de promoción
		Apertura de comunicación
		Tono de afecto en la organización
Koys & Decottis (1991)	Instrumento de valoración del clima laboral y la satisfacción que sienten los trabajadores de cualquier tipo de empresa.	Autonomía
		Cohesión
		Confianza
		Presión
		Apoyo
		Reconocimiento
		Equidad
		Innovación
		Satisfacción por el trabajo en general
		Satisfacción con el ambiente físico del trabajo
		Satisfacción con la forma en la que se realiza el trabajo
		Satisfacción con las oportunidades de desarrollo
		Satisfacción con la relación subordinado supervisor
		Satisfacción con la remuneración
Méndez (2006, p. 67-72)	Diseño de un instrumento de clima laboral para implementar en universidades y en el sector productivo colombiano.	Objetivos
		Cooperación
		Liderazgo
		Toma de decisiones
		Relaciones interpersonales
		Motivación
		Control
Toro (2009, p. 45-50)	Diseño de un instrumento de clima laboral para ser implementado en organizaciones de servicios o del sector productivo a nivel latinoamericano.	Trato interpersonal
		Apoyo del jefe
		Sentido de pertenencia
		Retribución
		Disponibilidad de recursos
		Estabilidad
		Claridad organizacional
		Coherencia
		Valores colectivos
		Disposición al esfuerzo

Nota: Basado en el trabajo desarrollado por: Vega, J., Rodríguez, E., & Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad. *Dialnet*, 247-272.

Para emprender un proceso investigativo sobre clima laboral, es importante considerar que una organización está comprendida por una serie de estamentos o áreas, a su vez están compuestas por individuos que influyen en su comportamiento general. Al ser también el clima

laboral vasto, formado por dimensiones que se relacionan con el tamaño y la estructura de la organización, además del estilo de dirección.

En la tabla anterior se muestran diversos métodos de evaluación del clima laboral, algunos contemplan un mayor rango de alcance como es el caso de Pritchard & Karasick (1973), el cual se centra en medir el clima laboral relacionándolo con el resultado del trabajo de las áreas funcionales de la empresa, esto puede ser una limitante ya que las empresas son propensas a obtener resultados negativos, los mismos que afectaría de forma proporcional al clima laboral de la organización. Otra de las metodologías descritas es la presentada por Toro (2009), en la que presenta una medición del clima laboral para empresas de América Latina enfocadas tanto en el sector productivo como en el de servicios. Al ser una metodología relativamente nueva no existen precedentes suficientes que confirmen la fiabilidad de este método.

Sin embargo, la metodología propuesta por Koys & Decottis (1991) es un instrumento de valoración tanto del clima laboral como de la satisfacción de los trabajadores en la realización del trabajo. Método que de acuerdo a la investigación realizada por (Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez, 2008) y sustentado por (Chiang & San Martín, 2015) en sus investigaciones sobre el clima laboral y la satisfacción en las organizaciones del sector público en el que contaron con una fiabilidad de 0,9/1 a través de la validación del instrumento con el Alfa de Cronbach, además establecen que este método: “funciona suficientemente bien en las instituciones públicas. (...). Tal y como lo demuestra el coeficiente de fiabilidad”. Debido a estos precedentes se utilizará esta metodología que permite obtener un alcance mayor en la escala de medición, además de un nivel de fiabilidad suficiente que brinda la seguridad sobre la validez de la información obtenida.

3.1.2.1 Importancia del clima laboral

El Clima laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales van de la mano en cualquier organización, considerando que es la interacción intrínseca entre los miembros de un ente corporativo. Para (Maigua, 2016) el clima laboral se resume a un: “producto de las percepciones y están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros” (p.52). Así que, mientras un clima organizacional óptimo se dirige hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, un clima organizacional deficiente o conflictivo generará en el futuro situaciones que alterarán el normal cumplimiento de las tareas asignadas, desencadenando en bajo rendimiento general.

Considerando lo presentado en el párrafo anterior, precautelar el estado de ánimo general de los trabajadores es trascendental, esto no se logra solamente con la proactividad de los trabajadores, además se requiere de procesos definidos y difundidos en la organización con el fin de incentivar al cumplimiento de lo establecido por la alta dirección (Martínez, 2016), aduce que “el talento humano es la ventaja competitiva principal en cualquier organización” (p.15). Partiendo

de la principal premisa que indica que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la compañía, son difícilmente imitables por los competidores.

3.1.2.2 Dimensiones del Clima Laboral

De acuerdo a lo previsto por (Segredo, 2013) el clima organizacional contiene nueve (9) componentes, los cuales son: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

De acuerdo a la investigación realizada por (Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez, 2008) las dimensiones de clima laboral son (7): Autonomía, Cohesión, Confianza, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación. Estas dimensiones fueron propuestas por Koys & Decottis en (1991) destinadas a definir el modo de percepción del clima laboral por los trabajadores, de igual forma mantienen relación con las variables de satisfacción laboral, debido a que muestra la forma en la que se realizan las actividades previstas por los miembros de la organización, teniendo en consideración el bienestar laboral general que incluye dos dimensiones principales: bienestar psicosocial que abarca, a su vez, las facetas de afectos, competencias y expectativas y efectos colaterales somatización, desgaste y alienación.

Tabla 3: Dimensiones del clima laboral propuesto por Koys & Decottis (1991)

Dimensión	Descripción de la Dimensión
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
Cohesión	Percepción de las relaciones entre trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.

Nota: Basado en el trabajo desarrollado por: Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal, desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, *II*(23), 66-85. doi:10.4067/S0718-23762008000200004

Para un adecuado desempeño del clima laboral algunos autores establecen escalas de medición que permiten corroborar la efectividad en las actividades propuestas para el fomento del trabajo dentro de las organizaciones, tal es el caso del Psicólogo Lee Cronbach que estableció un parámetro utilizado extensamente por su fiabilidad desde 1951. Dicho parámetro de bienestar psicosocial muestra propiedades psicométricas que permite establecer un nivel confiable de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de todas las variables observadas.

3.1.2.3 Factores que afectan el clima laboral

Un Clima laboral estable, es una inversión a largo plazo. Los miembros de la alta gerencia deben tener en cuenta que la relación laboral y el modo de convivencia entre los miembros de las organizaciones forman parte del activo de la empresa, razón por la cual se debe prestarle la atención suficiente con el fin de no disminuir el clima laboral existente, más bien incrementarlo. Las organizaciones rígidas con presiones tanto al personal como a los procesos tal y como lo establecen (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013) solo conseguirán cumplir los objetivos a corto plazo ya que: “para una relación de satisfacción laboral perdurable es necesario que los miembros de la organización se sientan parte de ella, a la par de sentirse valorados” (p.69).

Razón por la cual los empleados reaccionan de forma diversa frente a factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Para (Brow, 1996) “las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional” (p.72).

A continuación, se presentan algunos factores que inciden en el clima laboral de las organizaciones, la gran mayoría están enfocados en aspectos individuales del trabajador, considerado como un miembro autónomo dentro de la escala de la organización, en la que se resalta además la capacidad que tiene de afrontar los retos en la empresa.

Tabla 4: Factores que afecta el clima laboral

Escalas	Concepto
Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada.
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
Adecuación a la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia de errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

Nota: Obtenida a través de (Portal de Relaciones Públicas, 2017)

3.1.2.4 Índice de Ambiente Laboral

Para (Cipamocha & Piñeros, 2015) el índice de ambiente laboral: “es el indicador global que se obtiene a través de la realización del instrumento de recolección de datos y representa la cuantificación respecto al ambiente laboral empresarial” (p.28). Considerando además que mide el grado de favorabilidad de las características de la organización, tanto personales como de la estructura.

A continuación, se presenta la tabla que presenta las valoraciones del Ambiente Laboral:

Tabla 5: Índice de Ambiente Laboral (IAL)

Índice de Ambiente Laboral (IAL)	Valoración
100	Excelente
>95<100	Muy alta
>85,7<95	Alta
>73,5<85,7	Media alta
>59,9<73,5	Media baja
>46,3<59,9	Baja
>34,1<46,3	Muy baja
>23,8<34,1	Crítica

Nota: Basado en el trabajo de: Cipamocha, M., & Piñeros, L. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional de la Casa Nacional del Profesor*.
Obtenido de <http://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1494/1/TGT-239>

3.1.3 Satisfacción Laboral

Un trabajador motivado puede cumplir con las expectativas de la empresa, pese a que el camino o los procesos sean complejos este trabajador buscará los medios para cumplir con lo asignado, ante esta afirmación (Chaudhuri & Naskar, 2014), consideran que: “la satisfacción en el trabajo ha sido considerada como un activo estratégico por su impacto favorable sobre los resultados organizacionales y el bienestar de los trabajadores” (p.82). Es por esto que contar con empleados motivados, felices, con sueldos competitivos puede ayudar a que las organizaciones se mantengan en constante movimiento y reinención, ya que la creatividad no se detiene, más aún cuando está sustentada en ambientes de colaboración y trabajo en equipo, además de las factibilidades de compartir ideas sobre mejoramiento en los procesos actuales, es decir, un flujo de ideas desde abajo hacia arriba.

Por otro lado, (Arias & Arias, Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado, 2014) define a la satisfacción laboral como:

Una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo. También hay estudios que señalan que la satisfacción laboral es un componente de la felicidad, sin embargo, lo que nos satisface no nos hace necesariamente felices. (p.92)

Cuando un trabajador está motivado puede motivar al resto a que se una a su productividad, a nivel personal, se ha observado que la satisfacción laboral suele irradiarse a través de una suerte de efecto “contagio” tal y como lo establece (Wolfram & Gratton, 2014, pág. 78) a otros “dominios vitales generando satisfacción con la familia y con la vida en general” como lo sustenta (Carlson, Hunter, & Whitten, 2014, pág. 850).

Este efecto surge a raíz de la agrupación de estados de ánimo, ya que muchas personas son más susceptibles a variar su euforia debido al entorno, es por esto que es necesario establecer no solo medidas de acción para solucionar problemas sino para evitarlos.

Esto parte desde los procesos de selección que realiza el departamento de Talento Humano de las empresas, ya que generalmente busca personas que se adapten a los perfiles requeridos, no necesariamente las personalidades y formas de ser entre los miembros de la organización son compatibles, ya que existen personas que son más volubles que otras.

Las inserciones de personal sin concurso previo o sin mecanismos de medir sus competencias son una de las causas más recurrentes hoy en día para estos efectos. Para lo cual es preciso contar con medios de reclutamiento efectivos y que sean cumplidos por los futuros miembros de la organización, a su vez que se debe realizar programas de mejoramiento de las capacidades y actitudes de los trabajadores, con el fin de buscar un ambiente laboral ameno y productivo.

3.1.3.1 Escala de medición

El presente trabajo pretende dar a conocer el Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82 que constituye una de las versiones de las investigaciones realizadas por (Meliá, Zornoza, Morte, & González, 1987, pág. 14) en el que busca ofrecer una herramienta de medida sencilla y de bajo coste de la satisfacción laboral con un nivel de fiabilidad y validez propio de los cuestionarios con gran número de ítems, soportando además la descripción de tres factores como lo presentan (Meliá & Peiró, 1989) en cuanto a: “satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones recibidas”

3.1.3.2 La rotación en el trabajo

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Para (Quintero, Africano, & Faría, 2008), la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, “la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización” (p.35).

Se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional tales como el ausentismo y la rotación en el trabajo de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de absentismo y rotación. Igualmente en el trabajo desarrollado por (Rodríguez & Cornejo, 2011) han encontrado: “una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos” (p.225).

De esta forma el trabajo según (Jacinto, 2009) gira sobre tres ejes de análisis, habitualmente debatidos en torno a los procesos de inserción de los jóvenes: a) las movilidades o rotación entre empleos, preguntándose sobre su carácter voluntario o involuntario; b) las primeras inserciones y cómo juegan los mecanismos de búsqueda de empleo a lo largo de ellas; c) la capacidad de acumulación en los primeros años de la trayectoria, que incluyen el mejoramiento o no de la calidad de los empleos. (p.55)

3.1.3.3 Formas de expresar insatisfacción laboral

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo (Córdoba, 2014) amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Además, persiste en que este modelo: “ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación” (p.112). Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación.

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Para este caso (Córdoba, 2014) afirma que lo más relevante surge a raíz de realizar: “cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado” (p.118). Un segundo enfoque presentado por el autor es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados. Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección.

3.1.3.3.1 Teoría del ajuste en el trabajo

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría explicada por (Onofre, 2014) está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente, la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino: “del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores” (p.98). Hay tres variables dependientes que son, “la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral” (p.72). Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

3.1.3.3.2 Teoría del grupo de referencia social

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora. Para (Onofre, 2014): “son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción” (p.66).

3.1.3.3.3 Teoría de la discrepancia

Esta teoría fue parte del planteamiento desarrollado por (Hurtado & Pereira, 2012) en el cual se establece que: “la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta” (p.34). Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. “Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado” (p.42). La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

3.1.4 Organización

A través del tiempo las organizaciones van afianzándose en la vida cotidiana de las personas, ya que son algo más que entes que permiten alcanzar objetivos, van más allá de simples o complejas estructuras sociales que cuentan con recursos tanto humanos como materiales, es decir son más que elementos que según lo expuesto por (Ramió, 2016), configuran: “una dimensión de carácter socio técnico” (p.72). Las organizaciones son también entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales. Atendiendo a esta nueva dimensión, los análisis organizativos deben tener presente el ámbito “político-cultural” de las organizaciones.

Para esto, es necesario comprender las organizaciones como un escenario fundamentalmente político donde existen tensiones y complementos que debe resolverse para gobernar eficientemente dichas instituciones. En un estudio realizado por (Schvartein & Torres, 2013), aparece la tensión entre valores y principios y por el otro, tal vez de la mayor complejidad, la tensión entre la tradicional racionalidad económica y la racionalidad social.

La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad. La calidad de la vida laboral de una organización, tal y como la establece (Segredo, 2013) está mediada por: “el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización” (p.78). Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

3.1.5 Cultura Organizacional

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Para (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009) los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa: “porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización” (p.38). La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

De acuerdo a lo expuesto por (Mendoza & Ortiz, 2006) “la cultura organizacional son prácticas sociales que dan cuenta de las características de una comunidad ya que establecen un marco compartido” (p.122). Es decir, la cultura se sustenta en una forma de vida y presenta formas de relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

3.1.5.1 Liderazgo

El liderazgo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos según (Contreras & Castro, 2013) deberán orientarse hacia: facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza.

El liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. Este concepto sustentado por (Peiró & Rodríguez, 2008) principalmente cuando se considera como liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores. Por tanto, “es importante analizar más en profundidad las relaciones entre el liderazgo y el estrés laboral en las organizaciones” (p.83).

El liderazgo es un fenómeno altamente complejo, cuya explicación está en los individuos que la ejercen, hay que tener en cuenta que existe implícito un desarrollo intelectual por encima del desarrollo académico, al cual se le conoce como Teoría de los Sistemas Complejos en Liderazgo (TSCL), el cual según (Contreras & Barbosa, 2013) está basado en una “forma de pensar integradora en la que se no se limita a una acción directa sobre el cambio organizacional en virtud de las interacciones que se generen en el sistema” (p.58).

3.1.5.2 Motivación

El problema de la salud mental en el trabajo es ciertamente complejo, debido a la amplia diversidad de variables psicosociales que intervienen. El estrés laboral según (Arias, 2012) se relaciona con: “las características del puesto, el clima organizacional y la motivación laboral, se manifiesta a través de signos y síntomas psicosomáticos que afectan la salud física y mental del trabajador” (p.123). Una de las manifestaciones más recurrentes del estrés laboral suele ser la reactividad cardiovascular que se asocia con la cardiopatía coronaria.

Si mejores desempeños en el trabajo se traducen en mayores estímulos y compensaciones económicas para el empleado, también aumentará la satisfacción de los clientes que reciben el servicio. Por otra parte (Santa Eulalia & Sampedro, 2012) establecen una política inadecuada de estímulos que: “puede producir insatisfacción. Desde cualquier aspecto, la satisfacción laboral afecta la imagen propia de la empresa y la motivación en la prestación del servicio” (p.62).

La motivación laboral son los estímulos que posee una persona que lo conducen a actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral. Pueden venir del trabajo o de su círculo personal. Tal y como consta en el análisis empírico propuesto por (Sánchez, Sánchez, Cruz, & Sánchez, 2013):

La motivación será la más importante de las variables inherentes al trabajo que influyen en la satisfacción laboral desde una perspectiva histórico sociológica, estudia diferentes planteamientos en torno a la motivación y satisfacción laboral partiendo de las orientaciones, aspiraciones y expectativas del trabajador. (p.540)

Inicialmente este concepto apunta a la motivación y al rendimiento debido a que presentan una influencia recíproca. Tanto la motivación puede afectar al rendimiento, como el rendimiento puede afectar a la motivación.

3.1.5.3 Reciprocidad

Se refiere a la contraprestación de una acción, la devolución de un servicio o atención personal. Sin embargo (Rodríguez J. , 2013) aduce que “en una organización en la cual la reciprocidad es completa, las personas no solo se preocupan en sí mismas sino en el conjunto” (p.71).

La reciprocidad laboral, es decir, el desequilibrio prolongado entre los esfuerzos que un individuo imprime y lo que recibe a cambio de su trabajo. Se hace énfasis en el estudio desarrollado por (Hurtado & Pereira, 2012) en el que fundamentan sobre “el principio de reciprocidad referido a las relaciones interpersonales del trabajo, porque una de sus peculiaridades es la distancia que se toma frente a otras personas y al objeto del trabajo para afrontar el desgaste laboral” (p.69).

3.1.5.4 Comunicación

La comunicación estratégica, que consiste según (Preciado & Guzmán, 2012): “en la capacidad de gestionar mensajes y significados para lograr persuadir a los interlocutores en un proceso de interacción” (p.150). El factor estratégico se hace patente en el proceso mental de crear y transmitir una idea capaz de generar un cambio o un comportamiento voluntario en los interlocutores de los mensajes. En esta línea, (De la Fuente & Díaz, 2013) resaltan el componente persuasivo para conseguir actitudes particulares de las personas. Así, en el:

Intercambio de mensajes, una comunicación es estratégica cuando en la interacción de actores con intereses diversos unos buscan persuadir a otros a partir de la planificación previa de los contenidos de los mensajes que se van a intercambiar y de los medios que van a utilizarse. (p.240)

En ello cumplen un papel esencial los hábitos de consumo de información de los interlocutores, por lo cual los recursos del lenguaje son seleccionados a partir de los objetivos que se pretende alcanzar. En esta selección tiene un papel determinante la incertidumbre.

Entre tanto, la comunicación conforma un proceso a través del que se proyecta un intercambio de información entre los miembros de una organización. Para (García, Arias, & Gómez, 2013) tres dimensiones son consideradas en toda comunicación: el emisor o emisores, el medio de comunicación y el intercambio de información.

La comunicación es un conjunto de procesos que se centra de forma permanente en la proliferación de información de manera asertiva a los usuarios de la empresa. En la actualidad las nuevas relaciones sociales de los individuos permiten dinamizar la forma de compartir el mensaje. Sin embargo, (Rojas, Cabrera, García , & Robaina, 2012) establecen en su investigación que la comunicación organizacional “vista de forma vertical es una transmisión de información entre los miembros de la organización, de tal manera que debe ser establecida mediante políticas internas” (p.109).

3.1.6 Desempeño laboral

El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención de los procesos dentro de la organización. Por tanto, en el análisis realizado por (Educación Médica Superior, 2012) se establece la: “existencia de una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios” (p.133).

Esta concepción de la calidad del desempeño, unida e integrada a la calidad de los servicios, lleva a postular la evaluación del desempeño laboral como un proceso continuo de evaluación de la calidad de la atención al cliente, concepto que de acuerdo a (Felizzola & Carmenza, 2014): “vincula con la responsabilidad institucional y el compromiso social, como respuesta a las necesidades de la población; en un proceso activo y participativo de problematización constante, que dirige las acciones a desarrollar en los procesos permanentes de formación y superación” (p.79).

3.1.6.1 Evaluación de desempeño

Como herramienta administrativa y de gestión la evaluación de desempeño cumple un rol trascendental en la planificación del departamento de Talento Humano, ya que mide la actividad laboral de los miembros de la organización. Según el estudio realizado por (Cubillos, Velasquez, &

Reyes, 2014), los factores que influyen de forma determinante en la medición del desempeño laboral son:

Habilidad y motivación, donde la habilidad está compuesta por la multiplicación de aptitud, entrenamiento y recursos y la motivación, por el deseo y el compromiso. (...) Según esta premisa, se identifica que el desempeño laboral está condicionado por factores que se complementan entre sí. (p.70)

Por esta razón, las empresas deben percatarse de las habilidades y la comunicación del personal destinadas a incrementar tanto la eficiencia como la productividad que se requiere, para lo cual es necesario realizar evaluaciones de forma periódica para precautelar un equilibrio entre la motivación y las aptitudes.

La evaluación de desempeño debe ser vista no como una herramienta más que se debe cumplir, sino como una herramienta que nos permite obtener información relevante sobre la forma en la que se está llevando a cabo las políticas concernientes al talento humano y la atención del mismo. Herramienta que de acuerdo al estudio realizado por (Chiang & San Martín, 2015), es catalogado como “un procedimiento sistemático direccionado en medir e influir sobre los resultados relacionados con el trabajo, con el fin de mejorar su rendimiento futuro” (p.78).

Sin embargo, una evaluación de desempeño por sí sola no puede hacer mucho, si no tiene establecido un enfoque de evaluación de grupo, ya que muestra la forma de compartir y trabajar en equipos, sin importar la importancia que se le dé al enfoque esta se centra en obtener la información para medir los planes de desarrollo tanto a corto como al largo plazo. Para (Salas & Díaz, 2014): “el éxito o fracaso de la evaluación del desempeño, depende en gran medida de la actitud que asuman los propios trabajadores, los directivos y los grupos evaluadores” (p.61). ya que la evaluación se fundamenta en contribuir y establecer las deficiencias en los trabajadores, con el fin de alcanzar un incremento en la percepción de calidad tanto subjetiva como objetiva, a la par que se añade valor agregado a los servicios prestados y la satisfacción de los clientes, mismo que actúa como un factor detonante para incrementar la eficiencia y productividad empresarial.

3.1.6.2 Indicadores de desempeño

Partiendo de la premisa de realizar una evaluación de desempeño, se debe tener en consideración qué se va a evaluar, es por esto que se deben incluir tanto competencias como conocimientos mínimos que deberían conocer los trabajadores, razón por la cual (Salas & Díaz, 2014), establece que “se hace necesario establecer los métodos y técnicas evaluativas a utilizar y en correspondencia proceder a diseñar los instrumentos evaluativos correspondientes” (p.79).

En esta evaluación se prevé el establecimiento de valores mínimos con el fin evaluar todas las actividades desarrolladas y establecer el impacto en el desempeño global de la organización.

Para (Felizzola & Carmenza, 2014) estos resultados se deben evaluar teniendo en cuenta los siguientes aspectos: “grado de cumplimiento de los objetivos, impacto financiero, impacto en los productos o servicios, impacto en la eficiencia y productividad de los procesos e impacto en la satisfacción de los clientes” (p.92). A su vez (Esquivel, Félix, & Bello, 2014), aducen que “si hay un clima organizacional favorable, buena disciplina laboral y buen resultado económico en la organización entonces el impacto a nivel organizacional también es alto”. Este último concepto aumenta la prospección de la evaluación, ya que la obtención de un impacto individual y organizacional alto permite un alto impacto en la capacitación.

3.1.7 Acciones para mejorar el ambiente de trabajo

Existen diversos métodos de mejora del ambiente laboral, uno de los más utilizados según los estudios del campo es el propuesto por (Anaya & Paredes, 2015) en el que explican que “un programa de capacitación, rediseño de procesos, estrategias de comunicación y difusión de conocimiento forman líderes que motiven autonomía e innovación” (p.102).

Los incentivos no necesariamente son monetarios, hay formas de incrementar la satisfacción laboral mediante la implementación de estrategias para retener a los mejores trabajadores por medio de proveer beneficios no necesariamente financieros para los empleados, con el fin de que se identifiquen con los objetivos de la organización. En el estudio establecido por (Figueroa, 2014), entre estos planes se destacan estrategias relacionadas a establecer “planes de carrera y las estrategias de compensación para las personas que ingresen o ya laboren en la empresa” (p.70).

Considerando que estudios recientes como el planteado por (Maridueña, 2016), establecen que: “en el proceso de retroalimentación al trabajador, buscando obtener mejores resultados al corto plazo o al menos encontrar un equilibrio entre lo que está haciendo bien y lo que tiene que mejorar” (p.93). En este contexto entra la teoría del feedback negativo y el feedback positivo; donde el negativo busca “el equilibrio a un estado idóneo de trabajo y el positivo busca superar al equilibrio para así contar con un nuevo nivel de equilibrio en el trabajo que se realiza, mejorando su performance” (p.103).

3.1.7.1.1 Gobierno Corporativo

La Administración se desarrolla a partir de valores éticos y fundamentados por la transparencia, teniendo como premisa el apego a los estatutos que rigen la Cooperativa, precautelando la diferenciación de funciones respetando la cadena de mando establecida. El gobierno corporativo está orientado a favorecer las relaciones sociales entre los miembros de la organización, entre los que se destacan:

- Socios
- Consejeros
- Funcionarios
- Ejecutivos

Definiendo de forma precisa sus atribuciones y responsabilidades.

Al ser el clima laboral multidimensional por naturaleza, donde se involucran diversos aspectos como la estructura de la organización, la responsabilidad compartida de colaboradores, beneficios y recompensas, desafíos de emprendimiento, relaciones horizontales y verticales entre los colaboradores, identidad y orgullo que se sienta de la organización, etc., los miembros de la Cooperativa San Francisco se sienten altamente comprometidos en brindar un lugar en el que cada colaborador confíe y disfrute de las personas con las que realiza sus actividades.



Figura 1: Logo de la COAC San Francisco Ltda.

Fuente: Coop. San Francisco Ltda. Investigación de campo. Ambato. (2017).

3.2 Estado del Arte

El clima laboral en América Latina se encuentra considerablemente bueno, según (Méndez, 2016) “en promedio la evaluación del mismo se sitúa en 76,65% para el año mencionado” (p.76). Este resultado es en base a un estudio realizado para determinar qué países brindan las mejores condiciones laborales para sus trabajadores. Esta investigación basó su cuestionario en seis (6) dimensiones: Siendo las tres (3) mejores puntuadas: Sentido de pertenencia (87.06%), Prácticas de liderazgo (76.64%), Accesibilidad del conocimiento (74%), y las tres (3) menos puntuadas: Optimización de la fuerza de trabajo (73.62%), Compromiso (72.85%), Capacidad de aprendizaje (72.61%). Lo cual evidencia lo trascendental que es el trabajar con las tres últimas variables, en vista que hay que enfocarse en satisfacer de forma integral a cada uno de los trabajadores y de esta forma hacer del clima laboral el mejor resultado para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Los tres países mejores puntuados según (Méndez, 2016) son los siguientes: República Dominicana (81.35%), Honduras (79.38%) y Ecuador (78.79%), cabe señalar que para el período 2015, Ecuador ocupó el primer lugar, su variación es en vista de las condiciones económicas. También se presenta los tres países con las puntuaciones bajas, los mismos que son: Costa Rica

(73.22%), Chile (70.65%) y Perú (69.76%). Según Rojas (2016), a los bajos resultados que obtiene en Chile, que siguen la línea de la medición del año pasado, no son una sorpresa, ya que, si bien el país sigue siendo uno de los más estables de la región, los últimos 3 años hemos vivido una crisis política y económica, la cual ha aumentado el último año y que podría teñir cualquier tipo de medición respecto a clima u otro tipo de percepción.

Para (Velasco, 2016), “Las empresas en América Latina, que realizaron su evaluación de Clima Laboral provienen de todo tipo de sectores del mercado” (p.82). Para lo cual se muestra en el estudio los tres (3) sectores con mejor desempeño en su ambiente de trabajo. El sector Financiero encabeza la lista con una puntuación de (79,01%), seguido por Tecnología (78.91%) y Servicios públicos (78.65%). Así mismo se identifica que el departamento mejor puntuado es el de Mercadeo (80.90%).

Para (Santana, 2016) el departamento de Talento Humano no debe limitarse a nóminas, selección de personal, sino que “esta área debe de ser la encargada de promover la felicidad en el trabajo, el desarrollo del talento, el crecimiento profesional, resguardar los valores, la ética profesional y asegurar la visión de la cultura organizacional requerida para triunfar” (p.77). Mientras que (Cristancho, 2016) contempla que: “si el departamento de Talento Humano mejorara en sus funciones, creando cultura de felicidad en el trabajo, escuchando las nuevas necesidades de los millennials, generando confianza, compromiso y corresponsabilidad, los resultados del clima laboral seguro tendrían un incremento notable” (p.79). La relación que existe con el presente proyecto de titulación: Se da en vista que los trabajos de investigación antes mencionados están relacionados con el tema en estudio: Plan de mejora del Clima Laboral, lo que permite tener una idea clara de las acciones que se debe seguir para el desarrollo del tema propuesto.

Capítulo 4

Metodología

4.1 Diagnóstico

Se realizó una investigación de campo en donde se obtuvo datos directamente en el lugar donde ocurren los hechos, sin modificar o controlar ninguna variable o dimensión de la investigación.

El nivel de profundidad con el que se llevó a cabo esta investigación es descriptiva, por cuanto se especifican los hechos relevantes que sucede en torno al sitio de estudio, se recogió información conjunta de las variables de estudio y de esta manera proponer la solución adecuada.

4.1.1 Nivel de investigación:

Para el presente trabajo la metodología que se aplicó, estuvo diseñada mediante la investigación de campo, y el nivel de carácter descriptivo; se dan a conocer los hechos que suceden de forma natural sin modificar el ambiente o las variables que intervienen en el estudio. Se trabajó con toda la población, debido a que cada uno de los 326 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada, fueron sujetos de estudio.

La investigación sobre los diferentes métodos para medir el clima laboral, nos permite escoger el cuestionario de satisfacción de las organizaciones laborales (S4/82), elaborado por Meliá (1989), y de (Decotis, 1991) sobre clima laboral (1991), para adaptarlo a la realidad de la empresa. Este cuestionario adaptado consta de 77 ítems, considerando además la medición de catorce dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones materiales, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con las remuneraciones y satisfacción con las relaciones interpersonales.

El cuestionario está elaborado con la ayuda de la escala de Likert en donde podemos diferenciar dos respuestas afirmativas, dos respuestas negativas y una respuesta de indecisión. Si la persona responde alguna opción de los dos niveles positivos, correspondientes a casi siempre o siempre, esta escala nos permite identificar con claridad que está de acuerdo con la pregunta, mientras que si responde en un nivel indeciso o negativo, se considera que no está de acuerdo con la pregunta.

Tabla 6: Escala de Likert

Nivel Negativo		Nivel Indeciso		Nivel Positivo
1: Nunca	2: Casi nunca	3: Algunas veces	4: Casi siempre	5: Siempre

Fuente: Investigación

Elaborado por: Moreta, A. (2017)

4.2 Métodos aplicados

El análisis parte de la determinación de la situación actual de la cooperativa, razón por la cual se debe tener presente tanto las políticas relacionadas con el área de Talento Humano que existe en la actualidad para beneficio de los trabajadores, ya que estos factores repercuten en la organización. La Cooperativa San Francisco posee un Reglamento Interno de Trabajo en el cual incluye una sección referente a precautelar el bienestar de los empleados desde su ingreso hasta su separación laboral, entre los artículos más relevantes a esta investigación se detallan los siguientes:

1. Para el control y cumplimiento de las disposiciones de la Cooperativa San Francisco, se dispondrá de un área de Talento Humano, que conjuntamente con la Gerencia General tiene la función de definir, planificar y ejecutar las políticas y metodologías en los siguientes aspectos:
 - 1.1. Selección, gestión del desempeño, plan de carreras
 - 1.2. Inducción, capacitación, desarrollo
 - 1.3. Desarrollo y clima organizativo
 - 1.4. Procesos
 - 1.5. Retribuciones

Motivo por el cual se procedió a realizar las siguientes actividades para obtener un análisis sobre la situación de la Cooperativa, en la siguiente tabla se muestran las actividades realizadas para recabar la información a través de los cuestionarios de valoración:

Tabla 7: Métodos Aplicados

Fases	Fechas	Instrumento	Personas a aplicar	Datos adicionales
Información	30/8/2017	Sistema integrado de información	Todos los miembros de la Cooperativa	Se informó a todos los miembros de la Cooperativa sobre la realización de una encuesta enfocada en la medición del clima laboral.
Inducción	03/9/2017	Sistema integrado de información	Todos los miembros de la Cooperativa	Se explicó cómo se debía contestar la encuesta, mostrando además cada uno de los ítems que formaron parte del instrumento de valoración.

Asignación de usuario	08/9/2017	Sistema integrado de información	Todos los miembros de la Cooperativa	El departamento de Tecnologías de la información y comunicación asignó un usuario y una clave de acceso a la plataforma en la que en días posteriores se realizaría la encuesta.
Concientización	17/9/2017	Sistema integrado de información	Todos los miembros de la Cooperativa	En esta etapa se procuró mostrar los beneficios que tendrían al contestar las preguntas del cuestionario con la mayor sinceridad posible y sobre todo de su activa participación.
Realización del cuestionario	20/9/2017	Sistema integrado de información	Todos los miembros de la Cooperativa	Debido a que la capacidad del servidor no abastecía las necesidades emergentes para la realización de la encuesta, se notificó previamente que cada departamento de la Cooperativa debía realizar el cuestionario en una hora específica, dicho horario fue luego de haber culminado su carga laboral.

Nota. Basado en metodologías de investigación. Fuente: Investigación propia. Elaborado por: Ángel Mesías Moreta Yáñez. (2017).

4.2.1 Caracterización de las variables que se derivan del clima laboral

En este apartado se profundiza sobre las dimensiones del clima laboral propuesto en las investigaciones realizadas por (Decotis, 1991), en las mismas que se hace énfasis considerar todos los aspectos de la investigación, con el fin de establecer estrategias a implementarse. Además, se considera el instrumento realizado por Meliá & Peiró (1998), el mismo que se centra en evaluar la satisfacción laboral, considerando un modelo adaptado del S4/82.

Tabla 8: Dimensiones del Clima Laboral

Dimensiones	Conceptos	Variables
Autonomía	Percepción de una determinación propia de cada individuo, respecto a los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.	Autonomía
		Supervisión cerrada
		Responsabilidad individual
		Iniciación de estructura
Cohesión	Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar material de ayuda.	Cohesión
		Conflicto
		Espíritu
		Relaciones

		Polarización del status
		Universalismo
		Cooperación en grupo, amistad, cariño
		Sociabilidad
		Intimidad contra reserva
Confianza	Percepción de una libertad para comunicarse abiertamente con miembros que estén en un nivel más elevado de la organización.	Confianza del líder
		Insensibilidad de la dirección
		Confianza en la dirección
		Apertura
		Presión laboral
Presión	Percepción de exigencias de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento.	Posición sobrecargada
		Orientación
		Énfasis en los logros
		Standard de trabajo
		Medida de los resultados
		Énfasis en la producción
Apoyo	Percepción de la tolerancia por parte de los superiores del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represalias.	Apoyo
		Consideración por parte del líder
		Facilidad del trabajo por parte del líder
		Distancia psicológica del líder
		Influencia jerárquica
		Conocimiento de la dirección
Reconocimiento	Percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas.	Reconocimiento y retroalimentación
		Oportunidades para crecer y avanzar
		Relaciones de recompensa y castigo
		Recompensas
Equidad	Percepción de que las prácticas de la organización son equitativas, en vez de arbitrarias y caprichosas.	Imparcialidad y objetividad
		Claridad en la promoción
		Claridad en las políticas
		Altruismo
		Igualitarismo
Innovación	Percepción de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en donde los miembros tienen poca o ninguna experiencia.	Innovación
		Flexibilidad organizacional
		Impulsivo
		Seguridad frente a riesgo
		Retos y riesgos
		Orientación al futuro

Nota. Basado en el modelo propuesto por Koys & Decottis (1991) Fuente: Margarita Chiang Vega (2004) Elaborado por: Ángel Mesías Moreta Yáñez. (2017).

Las variables que se presentan en la tabla anterior muestran la profundización en el tema, que fueron la base para la obtención de información precisa que fue utilizada para tomar decisiones luego de realizado el instrumento de medición.

Tabla 9: Dimensiones de Satisfacción laboral

Dimensiones	Conceptos	Variables
Satisfacción por el trabajo en general	Percepción de conformidad y satisfacción respecto a los factores que influyen con las actividades habituales del trabajo, además de la participación del trabajador como motor de la empresa.	Relaciones de trabajo
		Colaboración
		Participación activa
		Reconocimiento
		Autonomía
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Percepción de satisfacción con el entorno, tanto físico como tecnológico en el cual el trabajador se desenvuelve para desarrollar su trabajo.	Iluminación y ventilación
		Entorno físico
		Temperatura
		Limpieza, higiene y salubridad
		Recursos tecnológicos
Satisfacción con la forma en la que se realiza el trabajo	Percepción de conformidad con las características propias de la empresa, considerando la forma para realizar el trabajo.	Oportunidades
		Trabajo en equipo
		Apoyo
		Productividad y participación
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.	Percepción de satisfacción con las oportunidades que la dirección de la empresa da a los miembros de la organización para crecer profesionalmente.	Carrera profesional
		Estabilidad laboral
		Equidad
		Promoción
Satisfacción con la relación subordinado supervisor.	Percepción de satisfacción con el estilo de liderazgo de la organización.	Control
		Supervisión
		Liderazgo
Satisfacción con la remuneración.	Percepción de satisfacción con las remuneraciones percibidas y las condiciones laborales.	Sueldo
		Condiciones laborales

Nota. Basado en el modelo propuesto por Meliá & Peiró (1998) Elaborado por: Ángel Mesías Moreta Yáñez. (2017).

Las variables que se presentan en la tabla anterior indican el alcance del instrumento que mide la satisfacción laboral empresarial, considerando diferentes dimensiones que promueven la evaluación integral en las diferentes áreas de las empresas, con el fin de promover la toma de decisiones.

4.2.2 Instrumento para la recolección de datos

En la investigación el instrumento para la recolección de información que se utilizó fue el propuesto por Koys & Decottis (1991) para el clima laboral, y el sustentado por Meliá & Peiró (1998) para medir la satisfacción laboral. A través del instrumento se obtuvo información relevante que permitió tomar medidas correctivas para el futuro.

En la tabla siguiente se pretende mostrar la forma en la que fueron direccionadas las preguntas del instrumento de medición respecto a las variables que abarca tanto: el clima laboral como la satisfacción laboral.

Tabla 10: Modelo de instrumento de recolección de datos

Sección	Dimensiones	Variables	Ítems	
Clima Laboral	Autonomía	Autonomía	1, 2	
		Supervisión Cerrada	4	
		Responsabilidad Individual	3	
		Iniciación de estructura	5	
	Cohesión	Cohesión	Cohesión	6
			Conflicto	7
			Espíritu	8, 9
			Relaciones	8
			Polarización del Status	9
			Universalismo	10
			Cooperación en grupo, amistad, cariño	8
			Sociabilidad	10
			Intimidad contra reserva	8
			Confianza	Confianza
	Insensibilidad de la dirección	12		
	Confianza en la dirección	14		
	Apertura	13		
	Presión laboral	15		
	Presión	Presión	Posición sobrecargada	16, 18
			Orientación	17
			Énfasis en los logros	19
			Standard de trabajo	20
			Medida de los resultados	20
			Énfasis en la producción	19
	Apoyo	Apoyo	Respaldo	21, 23
Consideración por parte del líder			23	
Facilitación del trabajo por parte del líder			22	
Distancia psicológica del líder			25	
Influencia jerárquica			25	
Conocimiento de la dirección			24	
Reconocimiento y retroalimentación			26, 29	
Oportunidades para crecer y avanzar			28	

		Relaciones de recompensa y castigo	27
		Recompensas	30
Equidad		Imparcialidad y objetividad	31
		Claridad en la promoción	32
		Claridad en las políticas	33
		Altruismo	35
		Igualitarismo	34
Innovación		Innovación	36
		Flexibilidad organizacional	37
		Impulsivo	36
		Seguridad frente a riesgo	38
		Retos y riesgos	39
		Orientación al futuro	40
Satisfacción Laboral	Satisfacción por el trabajo en general	Relaciones de trabajo	41
		Colaboración	42, 43
		Participación activa	44, 45, 46
		Reconocimiento	47, 48
		Autonomía	49, 50
	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Iluminación y ventilación	51, 52
		Entorno físico	53, 54
		Temperatura	55
		Limpieza, higiene y salubridad	56
			Recursos Tecnológicos
Satisfacción con la forma en la que se realiza el trabajo	Oportunidades	58	
	Trabajo en equipo	62	
	Apoyo	63	
	Productividad y participación	59, 60, 61	
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.	Carrera profesional	64	
	Estabilidad laboral	65, 66	
	Equidad	67, 68	
		Promoción	69, 70
Satisfacción con la relación subordinado supervisor.	Control	73	
	Supervisión	71, 72	
	Liderazgo	74	
Satisfacción con la remuneración.	Sueldo	75	
	Condiciones laborales	76, 77	

Nota. Basado en el modelo propuesto para clima laboral por (Decottis, 1991) y el de Satisfacción Laboral S4/82 propuesto por Meliá & Peiró (1998) Elaborado por: Ángel Mesías Moreta Yáñez. (2017).

A partir de esta información se procedió a validar el instrumento a través del Alfa de Cronbach, medida que permite determinar si el instrumento es apto para ser utilizado en la investigación, teniendo en consideración los parámetros mínimos de esta medida estadística.

4.2.2.1 Validación del instrumento de recolección de datos

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de un número de variables observadas.

Tabla 11: Alfa de Cronbach

Muy baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada
0	0,009 a 0,3	0,31 a 0,6	0,61 a 0,9	1

Nota: Basado en el trabajo realizado por: Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos. Institución Universitaria Iberoamericana, 10.

Es por esto que el instrumento utilizado fue analizado a través de esta media ponderada de correlaciones, para esto se tomó en cuenta la fórmula y el procedimiento necesario para obtener este indicador.

Ecuación 1: Alfa de Cronbach

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Nota. Basado en el modelo propuesto por Cronbach, 1951, p. 299

En la ecuación anterior se muestra la fórmula para obtener el alfa de Cronbach, donde:

S_i^2 es la varianza del ítem i ,

S_{sum}^2 es la varianza de los valores totales observados

k es el número de preguntas o ítems.

El alfa de Cronbach no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxime a 1, mayor será la fiabilidad de la escala.

Tabla 12: Cálculo del Alfa de Cronbach de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Base de datos	Autonomía	Cohesión	Confianza	Presión	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación
Encuestas	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Varianza	0,825	1,19	0,96	1,27	1,36	0,84	0,94	0,97
Suma	1236	1181	1194	1154	1150	1226	1226	1203
Likert	3,79	3,62	3,66	3,54	3,53	3,76	3,76	3,69

Nota. Adaptado del modelo propuesto por Cronbach, 1951, p. 299, y Koys & Decottis

Base de datos	Satisfacción por el trabajo en general	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Satisfacción con la forma en la que se realiza su trabajo	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	Satisfacción con la relación subordinado supervisor	Satisfacción con la remuneración
Encuestas	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Varianza	0,96	1,04	1,03	1,19	1,31	1,52
Suma	1223	1198	1223	1188	1142	1135
Likert	3,75	3,68	3,75	3,64	3,50	3,48

Nota. Adaptado del modelo propuesto por Cronbach, 1951, p. 299, y Meliá & Peiró

Para proceder a calcular el Alfa de Cronbach se debe tener en cuenta la fórmula para su obtención, ya que se toman en cuenta tanto las variaciones individuales de cada una de las dimensiones, además del número de datos observables, en este caso las 77 interrogantes del cuestionario. Sin olvidar que se obtiene las variaciones de cada uno de los cuestionarios contestados por los miembros de la organización, para luego proceder a calcular el Alfa del instrumento, dándonos como resultado 0,71/1.

Tabla 13: Alfa de Cronbach de la Coop. San Francisco Ltda.

K	77
Vit	77,00
Vt	259,56
sección 1	1,01
sección 2	0,70
absoluto s	0,70
alfa obtenida	0,71
alfa standard	0,7

Nota. Adaptado del modelo propuesto por Cronbach, 1951, p. 299

El cálculo del Alfa de Cronbach fue de 0,71/1 lo que indica la confiabilidad del instrumento y confirma que la información recopilada a través del mismo es apta para ser utilizada en la investigación.

4.3 Materiales y Herramientas

4.3.1 Encuesta

Se aplicó un cuestionario basado en los estudios desarrollados tanto por Koys & Decottis y por Meliá y Peiró sobre el clima laboral y la satisfacción laboral respectivamente. Para el cual se tomaron en cuenta su aplicación en todas las áreas de la Cooperativa San Francisco Ltda.

4.4 Población/Muestra

4.4.1 Población

Características de la población:

Son todos los colaboradores de la institución que se encuentran bajo la modalidad de contrato, se diferencia la ubicación geográfica a nivel nacional, así como el cargo que desempeña. Tamaño de la población: 326 miembros.

Se aplicó el instrumento de medición a todos los miembros de la organización debido a que la cantidad es finita y fácilmente medible, con preguntas cerradas las mismas que fueron enfocadas en abarcar a todas las áreas de la cooperativa, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 14: Muestra de la Coop. San Francisco Ltda.

Unidad	Población
Contabilidad	8
Gerencia de Negocios Sucursales	11
Negocios y Marketing	26
Operaciones	25
Sucursales y Agencias	218
Talento Humano y Administrativo Matriz	6
Tecnología de la información	8
Otros colaboradores	24
Total	326
Nivel de confianza	95%

Nota: Personal a encuestar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

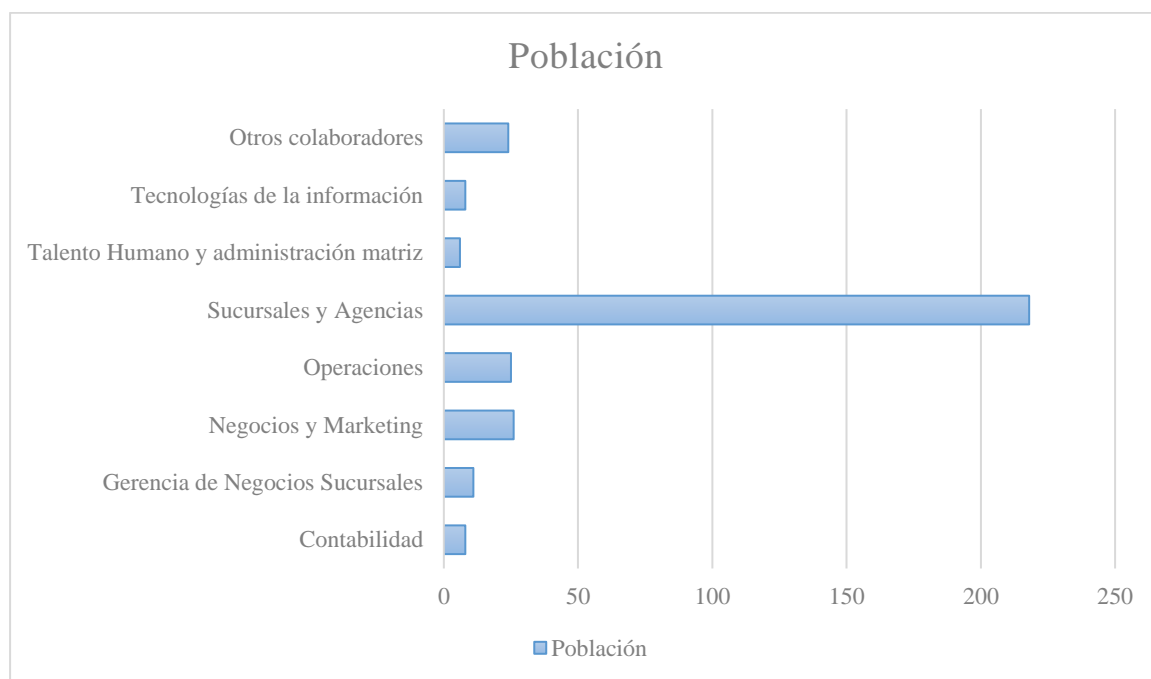


Figura 2: Población

Nota: Personal a encuestar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Unidades de análisis:

En la presente investigación la unidad de análisis fueron todos los trabajadores que forman parte de la Cooperativa San Francisco Limitada, en este caso son los 326 colaboradores que se encuentran en la nómina de empleados, que están laborando bajo la modalidad de contrato.

Tipo de procedimiento de muestreo:

Para obtener la situación real de la institución, se trabaja con todos los colaboradores de la organización. No se utilizará fórmula para el cálculo de la muestra.

4.4.2 Resultados de la Investigación

El estudio realizado permite resaltar las consideraciones de clima y satisfacción laboral importantes que se presentan en la institución, nos brinda una idea general en cuanto a cómo se desenvuelven los colaboradores en cada puesto de trabajo y la capacidad de interactuar para beneficio común, además ayuda a conocer la percepción que tienen frente a su entorno. De la misma manera se puede observar los puntos sobre los cuales se debe poner énfasis y llevar a cabo un plan de mejoramiento.

4.4.2.1 Resultados Generales

Para conocer las fortalezas y debilidades que tiene la organización, se presentan los resultados de acuerdo a las variables del clima y satisfacción laboral. La dimensión está al inicio de cada grupo de preguntas, en este caso se muestran las respuestas afirmativas que han contestado los colaboradores, las respuestas negativas y la respuesta de indecisión, con cada porcentaje obtenido.

Las variables con mayor aceptación que se encontraron en nuestro estudio en cuanto a la satisfacción laboral son: satisfacción con la forma que realiza su trabajo, satisfacción por el trabajo en general; en cuanto se refiere al clima laboral, las variables que tienen mayor puntuación son: autonomía y reconocimiento.

Tabla 15: Porcentajes de aceptación según variables.

DIMENSIONES	OPINIÓN (%)		
	POSITIVA	INDECISA	NEGATIVA
Autonomía	71	16	13
Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	71	17	12
Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	73	17	10
Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	74	14	12
Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	68	16	16
Organizo mi trabajo como mejor me parece.	71	16	13
Cohesión	65	17	18
Las personas que trabajan en la empresa se ayudan los unos a los otros.	69	18	13

Las personas que trabajan en la empresa se llevan bien entre sí.	64	15	21
Las personas que trabajan en la empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	62	17	21
Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la empresa.	66	15	19
Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	66	15	19
Confianza	62	22	16
Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	67	24	9
Mi jefe es una persona de principios definidos	63	19	18
Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	55	27	18
Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	62	20	18
No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	62	21	17
Presión	60	18	22
Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	56	21	23
Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	61	16	23
En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	58	21	21
Me siento como si nunca tuviese un día libre.	61	18	21
Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	62	18	20
Apoyo	62	14	24
Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	63	11	26
A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	61	14	25
Mi jefe me respalda 100%	63	15	22
Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	62	13	25
Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	62	14	24
Reconocimiento	71	15	14
Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	73	14	13
La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	68	15	17
Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	69	16	15
Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	73	14	13
Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	74	15	11
Equidad	70	16	14
Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	63	18	19

Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	72	16	12
Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	74	12	14
Mi jefe no tiene favoritos	73	14	13
Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	70	16	14
Innovación	68	16	16
Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	70	15	15
A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	68	13	19
Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	67	19	14
Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	66	17	17
Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	69	17	14
Satisfacción por el trabajo en general	72	12	16
Mi contribución aquí es importante	67	16	17
Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más	71	17	12
Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo	72	12	16
Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo	73	10	17
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	71	10	19
Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí	74	11	15
Aquí, nos gusta venir a trabajar	73	12	15
Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad	71	12	17
Tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar para trabajar	73	12	15
El apoyo administrativo que usted recibe.	72	9	19
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	69	12	19
La iluminación de su lugar de trabajo	70	12	18
La ventilación de su lugar de trabajo.	68	9	23
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	69	12	19
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	67	12	21
La temperatura de su local de trabajo.	70	14	16
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	70	10	20
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	72	10	18
Satisfacción con la forma en la que se realiza su trabajo	73	10	17
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	77	9	14

Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	74	12	14
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	72	11	17
Los objetivos, metas y/o niveles de productividad que debe alcanzar.	76	8	16
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	71	10	19
El apoyo que recibe de sus superiores.	68	12	20
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	67	11	22
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	67	15	18
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	71	9	20
La estabilidad en sus funciones de su trabajo	66	9	25
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	68	11	21
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	70	11	19
Su grado de satisfacción general con esta Institución.	65	11	24
Las oportunidades de promoción con que se cuenta	64	10	26
Satisfacción con la relación subordinado supervisor	63	12	25
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	63	11	26
La supervisión que ejercen sobre usted	66	10	24
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	65	14	21
La forma en que usted es dirigido	57	14	29
Satisfacción con la remuneración	62	11	27
El sueldo que usted recibe	65	11	24
Sus condiciones laborales	61	12	28
La forma en la que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	60	11	29

Nota. Información obtenida a través del instrumento de medición de clima laboral basado en el modelo de Koys & Decottis y Meliá y Peiró aplicado a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Mediante la ayuda de gráficos de barras, se representa las puntuaciones obtenidas en cada dimensión de la investigación, agrupando las respuestas positivas, las respuestas negativas y la respuesta de indecisión. Se consideran las respuestas a nivel general que precisaron todos los miembros de la organización.

4.4.2.1.1 Autonomía

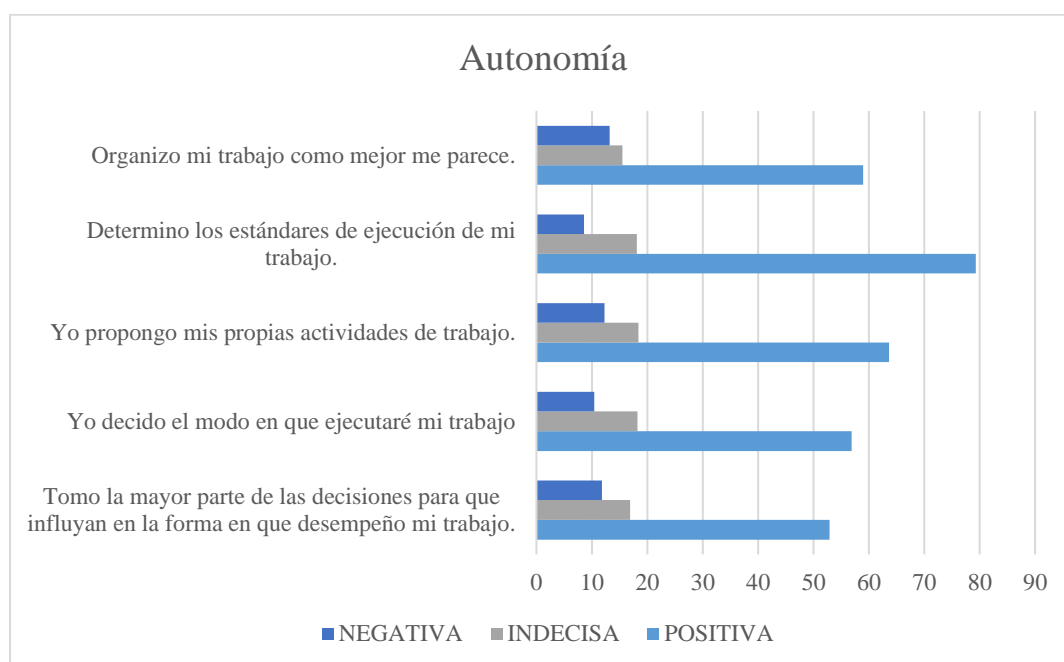


Figura 3: Autonomía

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

En la medición de la dimensión de Autonomía las respuestas dadas por los miembros de la Cooperativa fueron parecidas, la percepción que tienen los miembros, es el empoderamiento que la alta gerencia otorga a los colaboradores, el sentimiento de autonomía para tomar decisiones en el trabajo es satisfactoria. El promedio de las respuestas afirmativas tiene el 71% en promedio general.

4.4.2.1.2 Cohesión

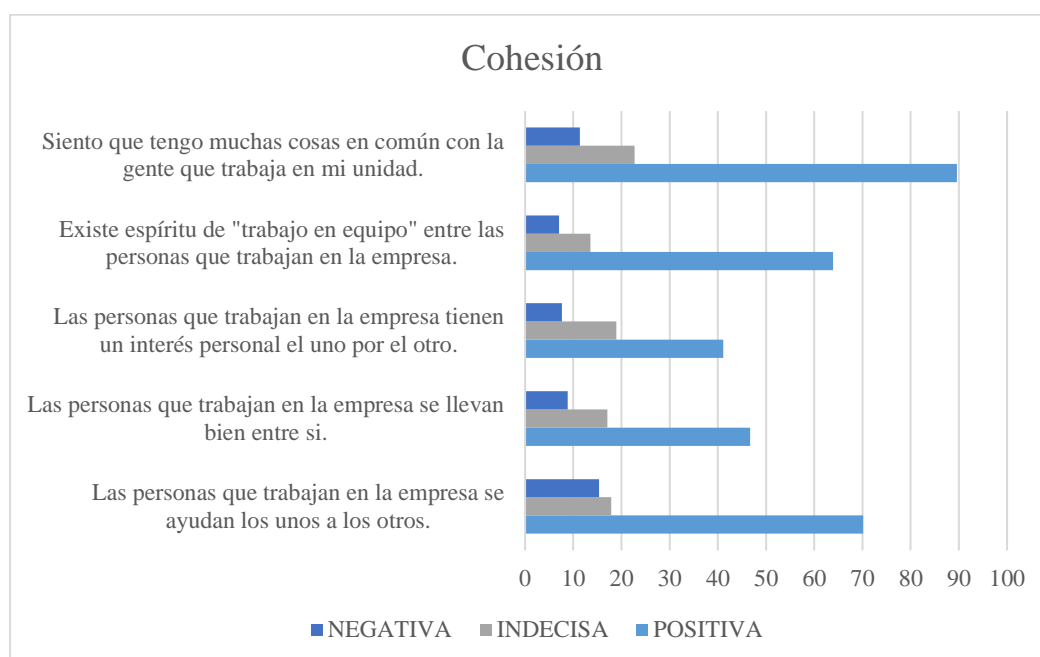


Figura 4: Cohesión

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Sobre la cohesión y la forma de colaboración entre los miembros de la organización denota que hay una valoración satisfactoria de las respuestas obtenidas, lo que se traduce en un promedio del 65% de respuestas positivas, sin embargo, hay indicadores que muestran que las personas tienen poco interés por otros miembros de la organización.

4.4.2.1.3 Confianza

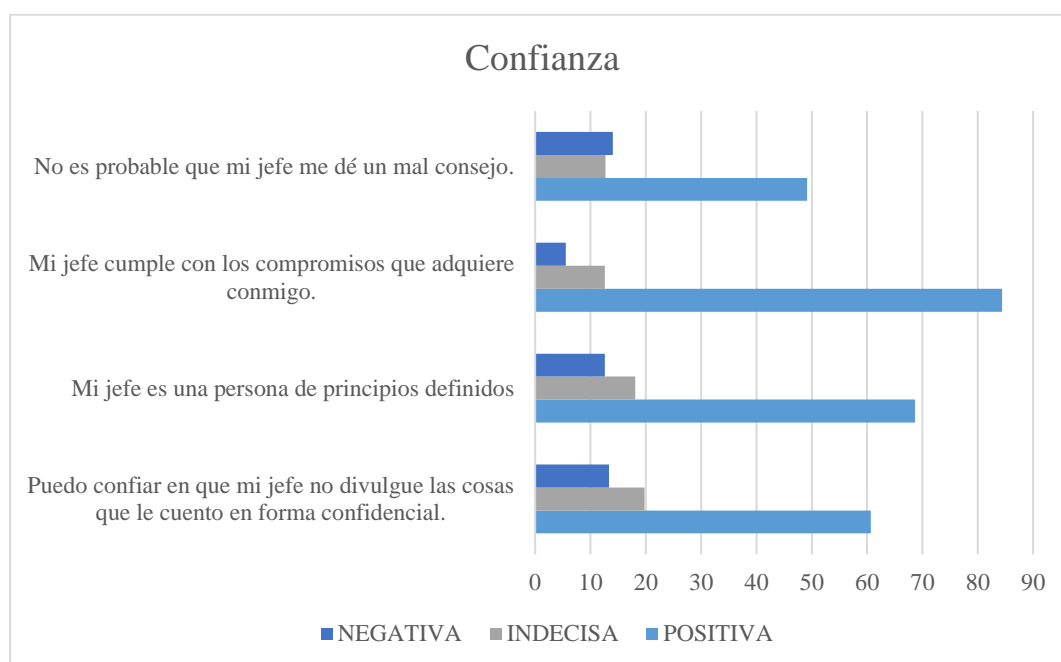


Figura 5: Confianza

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Ante las respuestas obtenidas en esta dimensión, la empresa de forma general se sustenta en un 62% de respuestas positivas sobre las interrogantes del instrumento, considerando que los trabajadores están a gusto con sus jefes y consideran que cumplen con los compromisos que adquieren con los trabajadores.

4.4.2.1.4 Presión

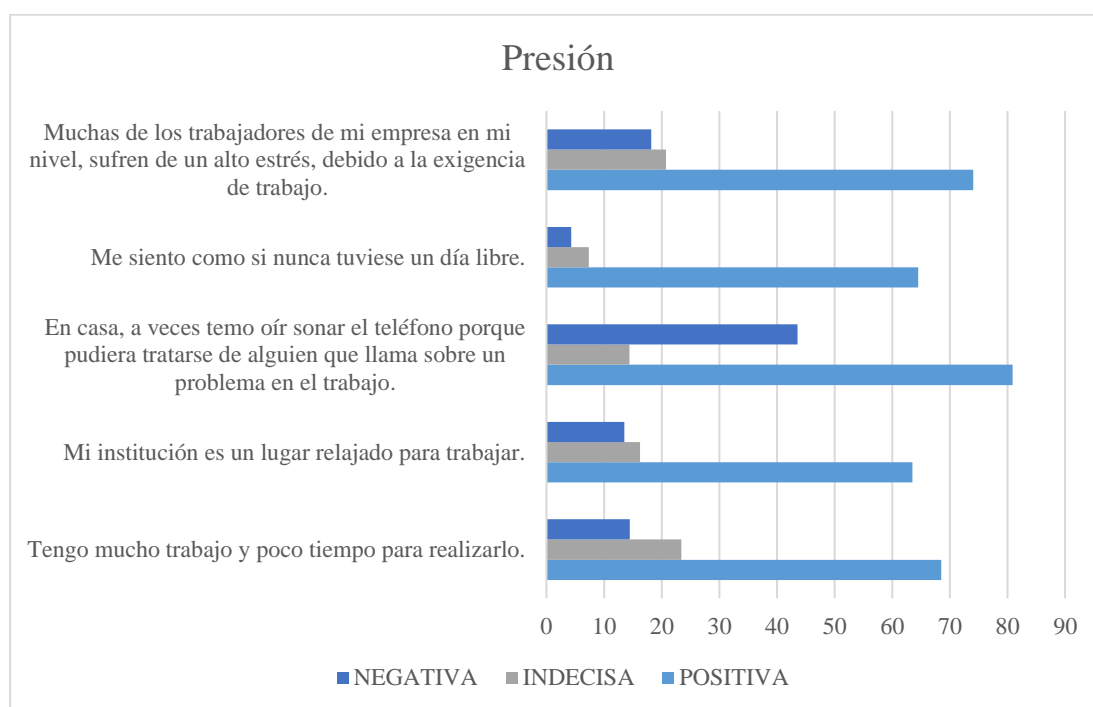


Figura 6: Presión

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Los miembros de la Cooperativa San Francisco Ltda., consideran que la presión por el trabajo es alta, esta dimensión tiene el 60% en cuanto a niveles de presión laboral, uno de los mayores motivos es que los miembros de la empresa tienen la percepción de ser notificados mediante llamadas telefónicas sobre inconvenientes en el lugar de trabajo, a la par que consideran que el trabajo es demasiado y no cuentan con el suficiente tiempo para realizarlo.

4.4.2.1.5 Apoyo

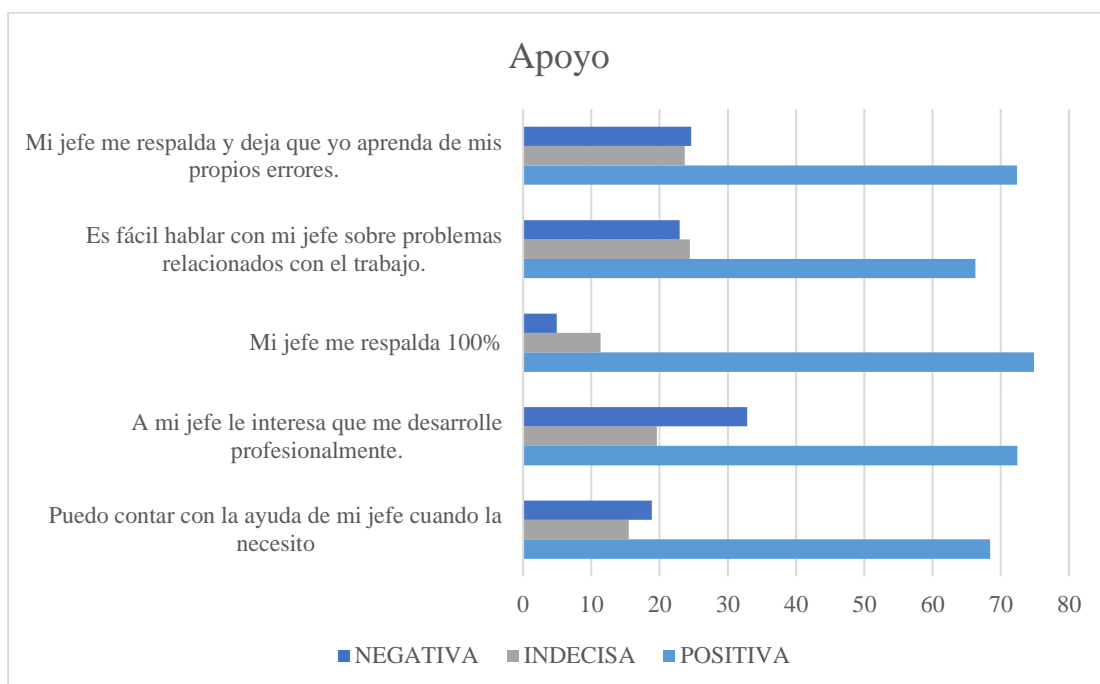


Figura 7: Apoyo

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

En cuanto a la dimensión de Apoyo, los miembros de la Cooperativa consideran que se sienten respaldados por sus jefes por las acciones que se toman en la realización de sus actividades laborales, además se estima que los jefes respaldan a los empleados y les permiten aprender de sus propios errores, pese a esto consideran que no es tan fácil hablar en cualquier momento con los jefes sobre problemas relacionados con el trabajo. El porcentaje de respuestas positivas alcanza el 62%.

4.4.2.1.6 Reconocimiento

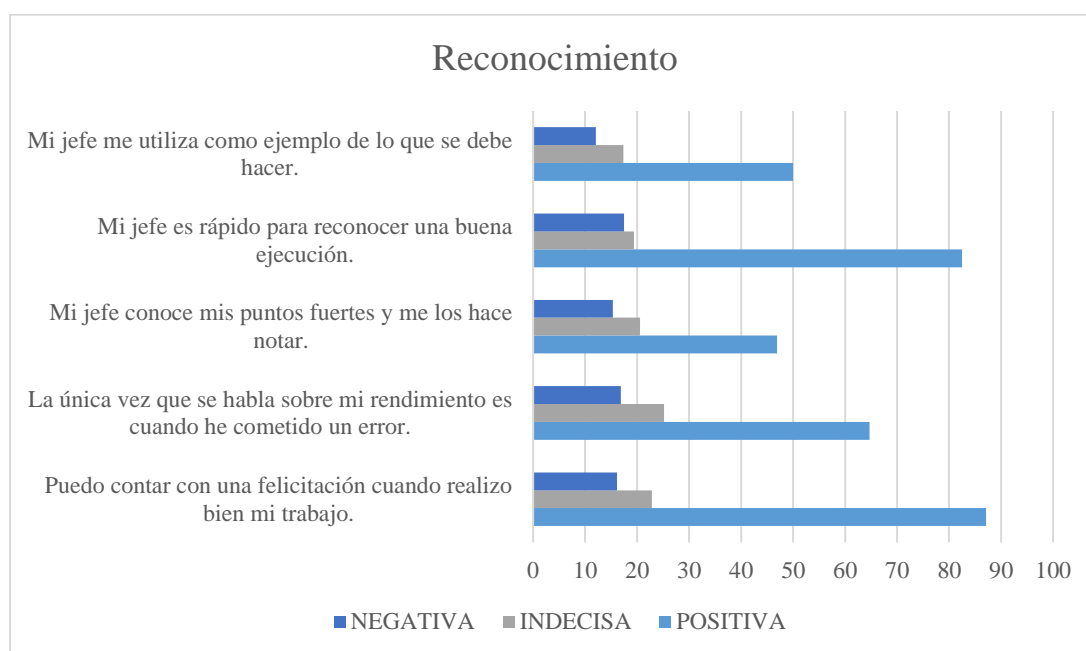


Figura 8: Reconocimiento

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Esta dimensión del clima laboral de la Cooperativa es una de las mejores calificadas con el 71% de respuestas positivas, la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con los reconocimientos para felicitar por un trabajo realizado de forma adecuada, razón por la cual cuentan con la certeza de que luego de realizar una actividad de forma satisfactoria contarán con la aprobación y la felicitación pública por parte de su jefe inmediato, el mismo que suele utilizar como ejemplos de trabajo y superación a los trabajadores que se destacan en su labor.

4.4.2.1.7 Equidad

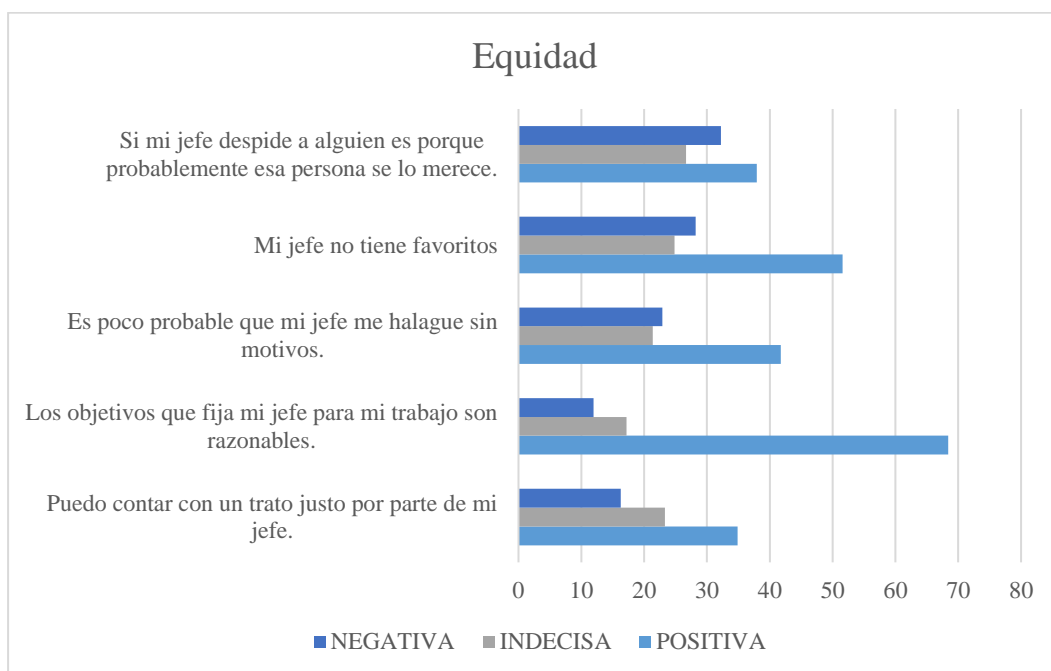


Figura 9: Equidad

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Uno de los puntos satisfactorios en la institución, es la dimensión de equidad con una puntuación positiva del 70%, de acuerdo al cuestionario de medición del clima laboral los miembros del equipo consideran que el trato que reciben es aceptable, pueden existir favoritismos entre los empleados sin desviarse del principio de la igualdad. Es importante trabajar en este tema en los lugares donde se considera que no existe equidad de manera puntual y localizada.

4.4.2.1.8 Innovación

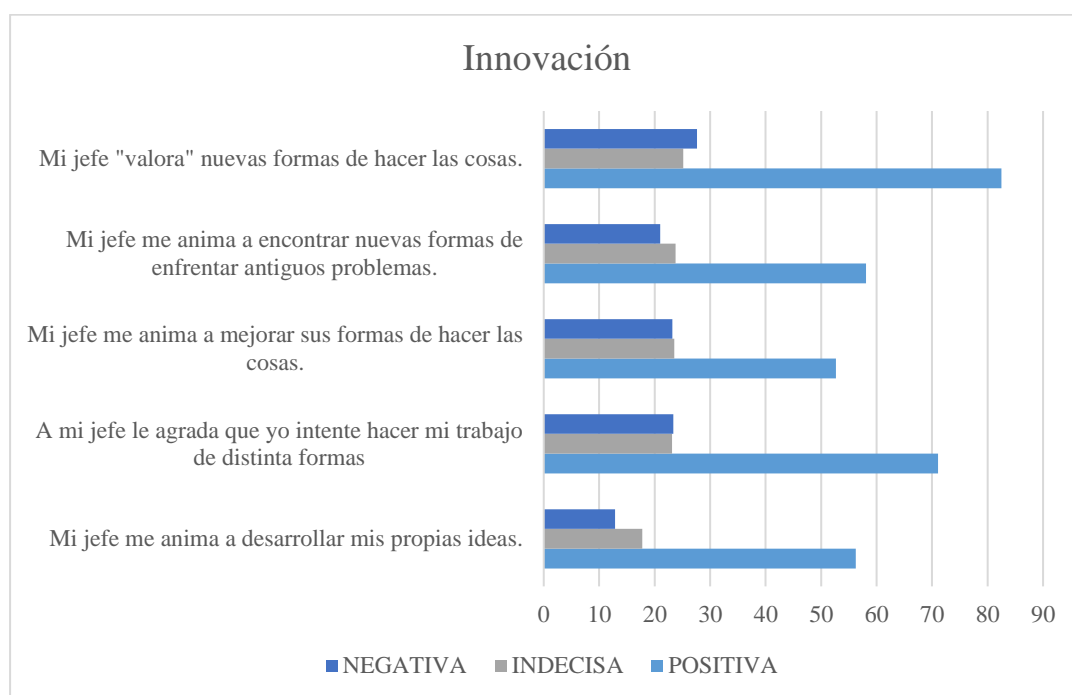


Figura 10: Innovación

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

La dimensión obtuvo un 68% de respuestas positivas, la misma que se centra en las nuevas formas de realizar las actividades en la Cooperativa, con las cuales se puede disminuir la presión y cargas de trabajo para los miembros del equipo. La mayoría de las personas que respondieron al cuestionario manifiestan que los jefes valoran mucho la creatividad y las nuevas formas que tienen los trabajadores de ser más eficientes en sus actividades, es por esto que siempre los animan a prepararse y buscar nuevas formas de ser más productivos en la organización.

4.4.2.1.9 Satisfacción por el trabajo en general

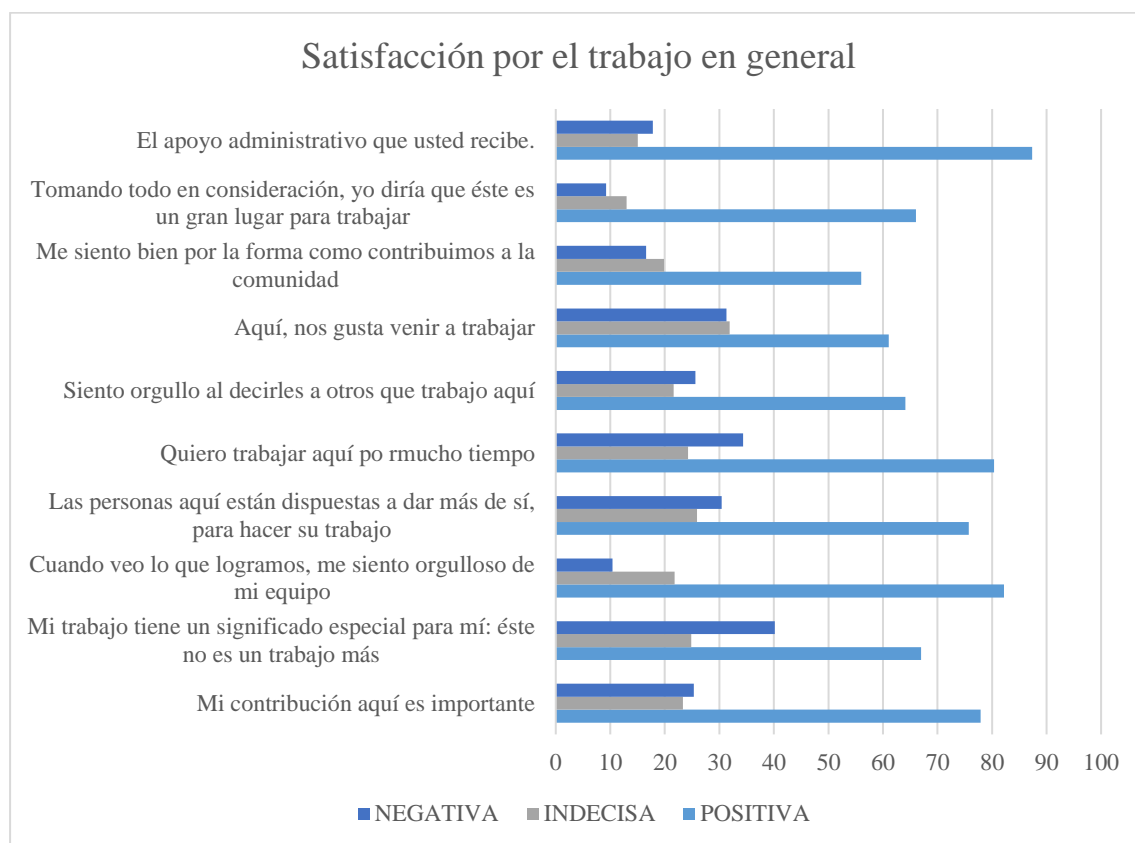


Figura 11: Satisfacción por el trabajo en general

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koyas & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

La escala de valoración indica que los miembros del equipo de la Cooperativa San Francisco Ltda., se sienten satisfechos por la forma del trabajo en general, ubican esta dimensión en un 72%, lo que resalta la gran satisfacción por ser miembros del equipo. Esta dimensión mide el sentimiento de orgullo de los trabajadores, y consideran que su trabajo en la empresa es importante, además que sus actividades diarias repercuten tanto para sí mismos como al cumplimiento de los objetivos empresariales, razón por la cual los trabajadores están dispuestos a dar más por la cooperativa.

4.4.2.1.10 Satisfacción con el ambiente físico de trabajo

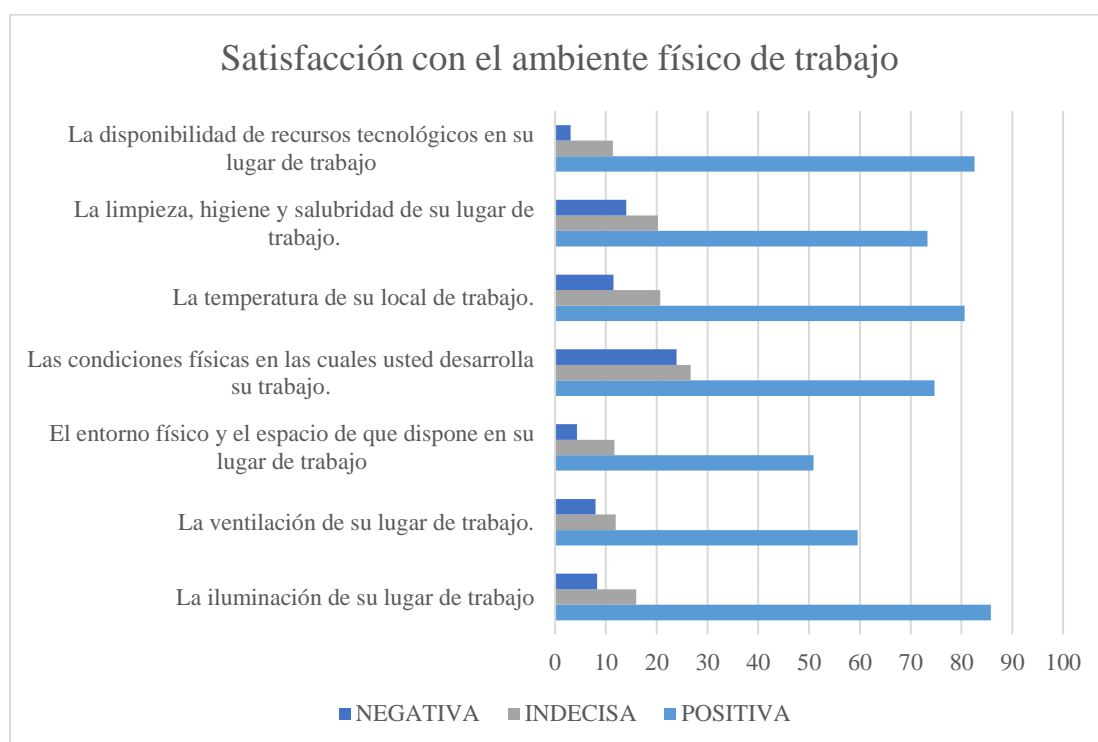


Figura 12: Satisfacción con el ambiente físico del lugar de trabajo

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

De forma general los miembros de la Cooperativa que responden a esta dimensión consideran que en un rango de satisfacción la organización alcanza el 69%, lo que muestra que la empresa está aplicando medidas idóneas que permiten que los trabajadores se sientan a gusto y satisfechos con las herramientas tanto físicas y tecnológicas que provee la Cooperativa, se sienten acompañados con las políticas de empresa en busca de mejorar todos los aspectos de la organización.

4.4.2.1.11 Satisfacción con la forma en la que se realiza el trabajo



Figura 13: Satisfacción con la forma en la que se realiza el trabajo

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Esta medida de satisfacción destaca, por cuanto los miembros del equipo de trabajo la calificaron en una media de 73%, y denota su entera satisfacción por las actividades y políticas encaminadas para la realización del trabajo, a la par que se sienten satisfechos por las oportunidades que tienen en la empresa de realizar actividades que les gustan y les apasiona, a su vez que se sienten parte de un equipo productivo.

4.4.2.1.12 Satisfacción con las oportunidades de desarrollo



Figura 14: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Si bien esta dimensión no tuvo una calificación alta como las dos anteriores, su calificación en el cuestionario del clima laboral es satisfactoria, obtuvo 67%, lo que muestra que, si bien los miembros del equipo se sienten a gusto por las oportunidades de desarrollo que cuentan en la actualidad en base a sus años de experiencia profesional en la empresa y su formación académica y continua preparación, distan un poco de la igualdad y justicia en el trato que reciben por parte de la institución, además se sienten un tanto preocupados por la estabilidad que puedan tener en sus puestos de trabajo.

4.4.2.1.13 Satisfacción con la relación subordinado - supervisor

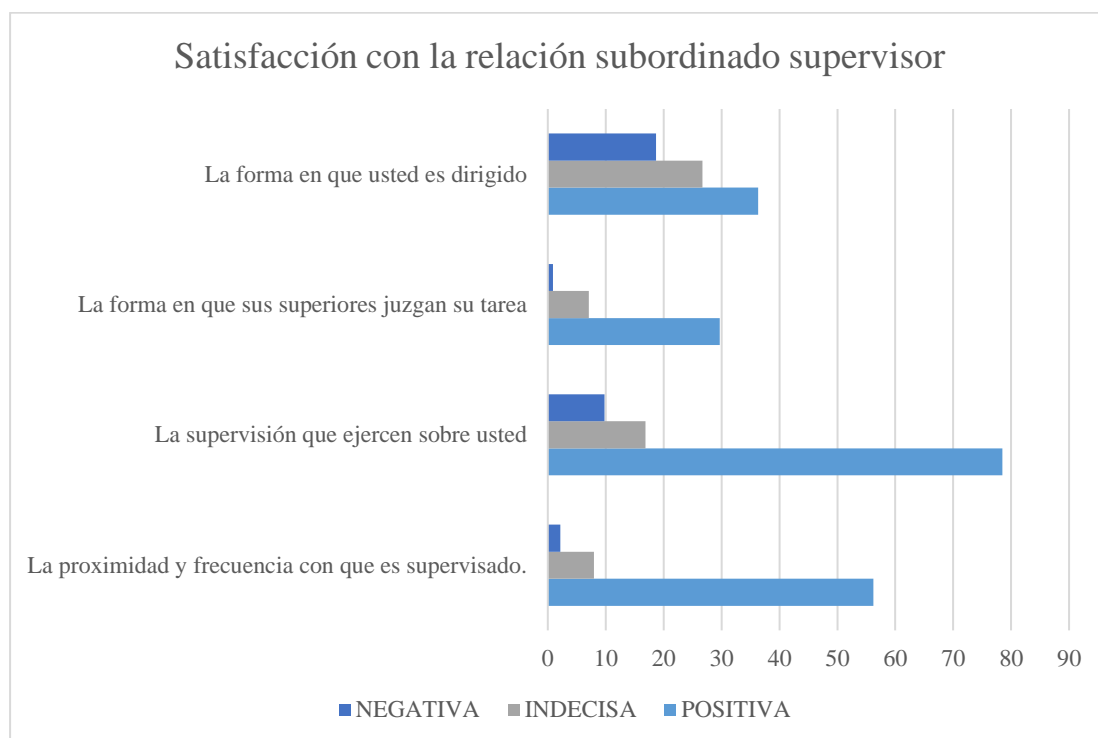


Figura 15: Satisfacción con la relación subordinado – supervisor

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Una de las dimensiones que denota insatisfacción, en la escala de valoración propuesta consiguió un 63 de satisfacción por parte de los miembros del equipo. Esta dimensión está marcada por la insatisfacción que sienten por la forma en la que el supervisor dirige las actividades del trabajador, además de la forma en la que es juzgado por sus actividades, aunque hay puntos a resaltar, consideran que la supervisión siempre es conveniente así como el apoyo continuo en el tipo de trabajo que tienen es muy importante.

4.4.2.1.14 Satisfacción con la remuneración

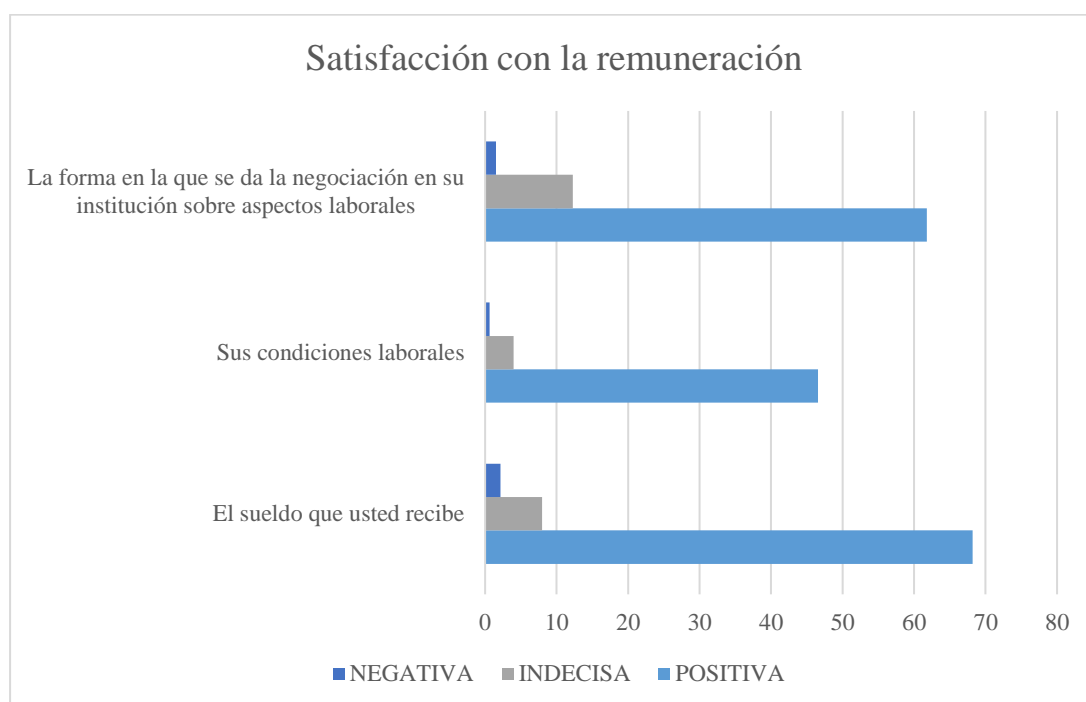


Figura 16: Satisfacción con la remuneración

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

La remuneración que perciben los miembros del equipo es una de las dimensiones importantes, tiene una calificación promedio y denota satisfacción, en esta dimensión valorada por el personal la posicionan en un 62% de respuestas positivas. Para trabajar sobre esta variable se tomará en cuenta las personas que no consideran justo el salario recibido y se evaluará de manera diferenciada puntualmente cada caso.

4.4.3 Valoración del Clima laboral

Los datos recopilados por medio del instrumento de medición de clima y satisfacción laboral, se procesaron con la ayuda de una hoja de cálculo, se realizó la suma de las respuestas positivas, negativas e indecisas. En el cuadro que se presenta a continuación se puede observar las 14 dimensiones del cuestionario de valoración, las preguntas que pertenecen a cada variable denominadas ítems. El impacto que tiene en el instrumento utilizado es la división del número de ítems que pertenecen a cada dimensión para el total de preguntas del cuestionario que son 77. El promedio de cada dimensión se obtiene de la sumatoria de todas las respuestas positivas relacionado con el número de participantes.

Tabla 16: Dimensiones del Clima Laboral

Dimensión	Ítems	Impacto	Promedio
Autonomía	5	0,065	71
Cohesión	5	0,065	65
Confianza	5	0,065	62
Presión	5	0,065	60
Apoyo	5	0,065	62
Reconocimiento	5	0,065	71
Equidad	5	0,065	70
Innovación	5	0,065	68
Satisfacción por el trabajo en general	10	0,130	72
Satisfacción por el Ambiente físico	7	0,091	69
Satisfacción por la forma que se realiza el trabajo	6	0,078	73
Satisfacción por las oportunidades de desarrollo	7	0,091	67
Satisfacción por la relación subordinado - supervisor	4	0,052	63
Satisfacción por la remuneración	3	0,039	62
Total	77	1	

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

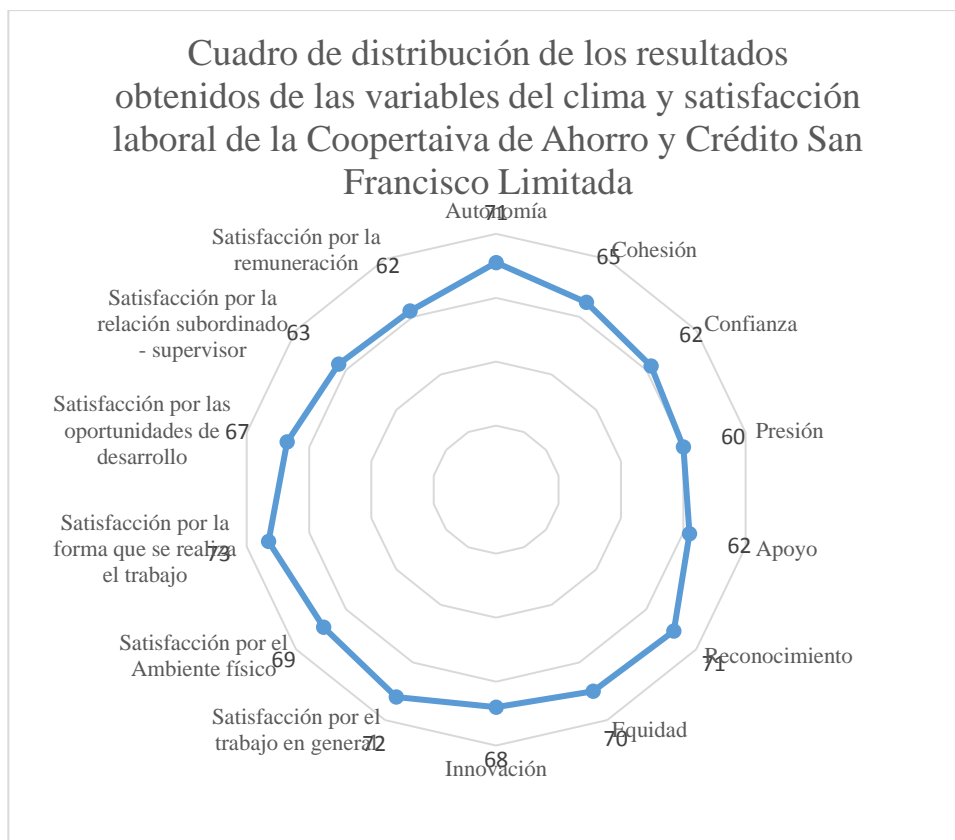


Figura 17: Dimensiones del Clima Laboral

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

En el gráfico anterior se evidencia la distribución de los valores de cada una de las dimensiones recopiladas en el instrumento de medición de clima y satisfacción laboral. Respecto a la satisfacción laboral, las variables que tienen mejor puntuación son: la satisfacción por la que realiza el trabajo, satisfacción por el trabajo en general seguida de la satisfacción por el ambiente físico; en cuanto al clima laboral las variables mejor puntuadas son: autonomía, el reconocimiento y equidad.

Las oportunidades de mejora en el clima laboral están presentes en: la presión, la confianza y el apoyo entre los miembros de cada equipo de trabajo, y en lo referente a la satisfacción laboral, se debe trabajar en la relación entre el supervisor y los subordinados y en la remuneración de los colaboradores.

Tabla 17: Valoración del clima laboral

Valoración del Clima Laboral	
Índice del ambiente laboral	67
Brecha frente a la excelencia	33
Valoración del ambiente laboral	Media baja

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Existe un espacio para mejorar el clima laboral que corresponde a 33 puntos porcentuales, si bien es cierto las dimensiones indican que existe uniformidad, es adecuado identificar las áreas que requieren mayor atención.

Tabla 18: Índice de ambiente laboral de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Índice de Ambiente Laboral (IAL)	Valoración
100	Excelente
>95<100	Muy alta
>85,7<95	Alta
>73,5<85,7	Media alta
>59,9<73,5	Media baja
>46,3<59,9	Baja
>34,1<46,3	Muy baja
>23,8<34,1	Crítica

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Mediante el instrumento de medición de clima se determinó que el índice de ambiente laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., alcanza el 67% lo que se determina de acuerdo a la tabla en estudio como media baja, cabe recalcar que existen áreas de la empresa que cuentan con valores superiores al promedio, además, se debe tener en cuenta que hay aspectos de la organización que deben mejorarse y otros que necesitan mantenerse.

Capítulo 5

Resultados

El estudio realizado nos permite conocer el índice de clima laboral, esta unidad de medida es el punto de partida para realizar el plan de mejoramiento, tenemos que el promedio de la organización es 67%.

Se realizó el análisis de las áreas que requieren apoyo de manera urgente, de acuerdo a los lugares de trabajo. El criterio utilizado corresponde a que existen grupos de trabajo que están por debajo del promedio del índice de ambiente laboral y presentan valoraciones preocupantes en las diferentes dimensiones, por lo tanto, el plan de mejoramiento es el producto final de esta investigación. Por medio de este plan, se propone las acciones que se debe realizar para recuperar estos grupos sensibles en miras de crear un lugar agradable de trabajo, donde los líderes promuevan un comportamiento fraternal y adecuado para el desempeño de las labores.

5.1 Producto final

Los resultados que se obtuvieron a través de la utilización del cuestionario de valoración permitieron desarrollar un análisis de tipo general en el que se presentan los resultados aplicados a todos los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se determinó que las agencias que requieren mayor atención son: Carcelén, Izamba, Latacunga, Oficina Sur, Puyo, Salcedo, Tena y Villaflora los lugares que se recomienda para desarrollar el plan de mejora.

Tabla 19: Porcentajes de aceptación

Porcentajes de aceptación	Agencia en estudio							
	2. Carcelén, El Quinche	5. Izamba	6. Latacunga, Saquisilí	9. Oficina Sur	12. Puyo, Palora, Santa Clara, Puyo 2 Terminal	13. Salcedo	16. Tena, El Chaco	17. Villaflora, Tambillo
Número de participantes	11	11	15	10	28	24	15	12
Autonomía	45	40	60	56	54	54	56	47
Cohesión	49	42	53	62	50	63	60	45
Confianza	58	40	59	50	54	54	65	55
Presión	45	44	71	64	59	64	71	65
Apoyo	56	36	68	64	66	75	70	61
Reconocimiento	54	50	65	55	59	55	51	49
Equidad	42	35	51	43	41	41	41	37
Innovación	53	38	63	54	56	54	57	62
Satisfacción por el trabajo en general	66	54	63	67	62	69	81	67
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	65	69	75	61	64	74	78	52
Satisfacción con la forma en la que se realiza su trabajo	83	76	79	77	80	78	89	83
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	64	45	61	60	66	66	69	62
Satisfacción con la relación subordinado supervisor	39	30	50	53	37	45	42	38
Satisfacción con la remuneración	42	52	58	63	68	54	51	42

Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Cabe resaltar que en la tabla anterior no se incluyó las dependencias de: Cevallos, Mocha, Quero, Tisaleo, Conocoto, Puengasí, y Santo Domingo debido a que no obtuvieron calificaciones menores al 60% de aprobación en las dimensiones evaluadas, tampoco se incluyeron a las dependencias de Pelileo, Patate, Macas, Ambato matriz y Sangolquí ya que en promedio tuvieron calificaciones bajas en 2 dimensiones.

Ante esto hay que destacar que las agencias de: Carcelén, El Quinche, Izamba, Puyo, Palora, Santa Clara, Villaflora y Tambillo son las que cuentan con una percepción sumamente baja sobre el clima laboral en la empresa. Como punto de partida para la elaboración de un plan de mejoramiento de clima laboral se tiene en cuenta las dimensiones con menor calificación otorgada por los miembros del equipo de trabajo de la organización, para luego determinar las áreas que han visto disminuir la percepción de satisfacción en la empresa, cabe notar que para cada una de

las áreas se debe optar por realizar actividades de seguimiento para resolver los problemas suscitados, en algunos casos se debe considerar además aspectos puntuales propios de la naturaleza humana en el trato personal entre supervisores y subordinados.

5.1.1 Propuesta del plan de mejoramiento de clima laboral

La valoración del ambiente laboral que se acaba de efectuar, es la base de un conjunto de iniciativas que propenden por objetivos diversos, todos ellos encaminados a alcanzar la excelencia.

5.1.2 Principios del plan de mejoramiento de clima laboral

1. Conseguir que los líderes se vean y se sientan como los principales responsables del ambiente laboral de su equipo de trabajo.
2. Permitir que los líderes tengan una comprensión adecuada sobre el impacto que sus actitudes, comportamientos y prácticas, tienen sobre el ambiente laboral.
3. Hacer evidente a los líderes que el aporte de su equipo de trabajo se verá favorecido por la existencia de un buen ambiente laboral y que, en ausencia de éste, es legítimo cuestionar los logros obtenidos, su perdurabilidad o ambos.
4. Permitirles a los colaboradores que conozcan con claridad cómo se percibe el ambiente laboral en su grupo de trabajo y en la empresa en general y cuáles son las fortalezas y los espacios de mejoramiento más visibles, con el fin de que el líder y sus colaboradores pongan una mayor atención sobre los aspectos que podrían repercutir en el ambiente laboral, de manera favorable o desfavorable, en el contexto identificado.
5. Reafirmar que la empresa está comprometida con la transparencia, la participación y el mejoramiento continuo.

5.1.3 Objetivo del plan de mejoramiento de clima laboral

Mejorar el clima laboral actual disminuyendo los aspectos negativos encontrados en la evaluación, para los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

5.1.4 Condiciones del plan de mejoramiento de clima laboral

De cara a una gestión como proyecto, los elementos que intervienen son:

1. El plan: Se debe desarrollar a nivel de la organización con énfasis sobre las áreas más urgentes y trabajar con cada uno de los líderes en particular.
 - a. El plan de la organización, típicamente tiene un carácter dual. Está dirigido a favorecer el aporte de los líderes en la parte que a ellos les corresponde,

particularmente a través de la articulación de las actividades que se mencionan adelante. Por otra parte, busca dar una respuesta institucional a aquellas necesidades de mejoramiento que ya no podrían ser vistas como asuntos referidos a algunos grupos, su momento en particular o los estilos de liderazgo presentes en ellos.

- b. El de cada uno de los líderes, con el fin de dar respuesta a las prioridades que le son recomendadas (o que el mismo establece), con base en la valoración efectuada.
2. Las actividades: Son acciones que se planifica y desarrolla la organización y sus líderes para alcanzar los objetivos que se pretenden.
 - a. En el plano de la organización son, por ejemplo, los espacios de divulgación de los resultados de la valoración, talleres de análisis, reuniones con grupos para comentar y analizar sobre asuntos referidos al ambiente laboral, el acompañamiento a los líderes en sus planes de trabajo frente al ambiente laboral, el diseño de respuestas específicas frente a necesidades generalizadas y las demás actividades asociadas a su instrumentación.
 - b. En el plano de los líderes son las que ellos determinen para responder a las prioridades identificadas. En este plano son tanto o más importantes las acciones que los líderes se proponen para cambiar o reforzar, según sea el caso, sus actitudes y comportamientos, ya que estos tienen una gran influencia en la formación del ambiente laboral.
3. Los recursos: Son aquellos que se demandan para la adecuada ejecución de las actividades programadas. Se ha podido constatar que el más importante es la disposición, principalmente de los líderes, para sacar el plan de trabajo adelante y en menor medida, el tiempo. No es usual que el recurso económico tiene un papel preponderante, si se tiene en cuenta que la implicación de asesores externos debe ser el mínimo necesario, ya que es el líder y su grupo quienes deben ser los principales gestores del plan del trabajo, para que sus logros sean genuinos y perdurables.
4. Los responsables: Son principalmente los líderes, quienes a su vez deben encontrar en la Dirección un mensaje de compromiso en la búsqueda de la excelencia del ambiente laboral. La Dirección de Recursos Humanos será a su vez la responsable del diseño e instrumentación de respuestas específicas frente a necesidades generalizadas y deberá dar el soporte correspondiente a los líderes para el éxito de sus iniciativas.
5. Los indicadores: Son aquellos que se emplean para determinar el progreso del plan de trabajo. Pueden ser, entre otros, registros de asistencia a las actividades programadas, nóminas de participación, cantidad y calidad de las iniciativas y propuestas originadas en

el grupo, indicadores de rotación no deseada, de logros y de productividad o resultados de encuestas sencillas, evidencia fotográfica.

5.1.5 Elementos de aplicación del plan de mejora del clima laboral

Fase 1: Acciones de instrumentación inmediata

1. Presentar los resultados de la valoración, a los colaboradores.
 - a. Presentar los resultados particulares de los grupos sensibles con prudencia y objetividad.
 - b. Contrastar los resultados del grupo con los generales de la empresa.
 - c. Omitir las valoraciones, así como las referencias a grupos particulares de la empresa con valoraciones sensiblemente diferentes.

2. Escuchar a grupos con valoraciones sensible y reiteradamente más bajas que las propias de la empresa.

Las percepciones de los colaboradores de las agencias de: Carcelén, El Quinche, Izamba, Latacunga, Saquisilí, Oficina Sur de Ambato, Puyo, Palora, Santa Clara, Tena, El Chaco, Villaflora, Tambillo fueron detectadas más bajas que la media propia de la compañía.

Es probable que en estas agencias este hecho se deba no necesariamente a la inexistencia de políticas encaminadas a regular y mejorar el clima laboral empresarial sino a la percepción generalizada de la inexistencia, lo que al final repercute en el ánimo de estos grupos de trabajo. De ahí que se deba identificar las causas que están originando estas bajas percepciones.

Los segmentos demográficos que obtuvieron los niveles de favorabilidad más altos, corresponden a las agencias de: Cevallos, Mocha, Quero, Tisaleo, Conocoto, Puengasí, Santo Domingo, Pelileo, Patate, Píllaro, Macas, Ambato y Sangolquí.

Con el fin de favorecer su sana emergencia y como complemento a las recomendaciones que se hicieron previamente, se sugiere la realización de grupos focales, preferiblemente conducidos por un consultor externo, con el fin de facilitar la libre expresión de sus participantes. Su convocatoria no debería tener elementos que se perciban como negativos o que tengan el carácter de señalamiento. La invitación debería girar alrededor de elementos que predisponen de forma positiva. Una vez se tenga una ambientación adecuada, se debe procurar tocar los diferentes puntos en los que más inquietud se ha percibido.

Además de la identificación misma de las causas, en estos grupos focales se debe propender por establecer cuáles son las líneas de acción que sus integrantes mismos proponen trabajar. La eficacia de este proceso, así como la perdurabilidad de las mejoras que se obtengan, dependen en

muy buena medida poder hacer eco de estas sugerencias, adaptándolas a los principios y políticas propias de la organización.

Actuar con diligencia y celeridad es igualmente importante con el fin de neutralizar los factores de perturbación que están incidiendo en las percepciones de estos grupos. Esto es todavía más necesario con el plan de acción que se defina a partir de la realización de los grupos focales, en la medida que su realización crea una expectativa de cambio cuya defraudación podría exacerbar los elementos de perturbación.

3. Comprometer a los líderes en el mejoramiento de los indicadores del ambiente laboral en sus equipos, a través de objetivos concretos y medibles.
 - a. Apoyar a La Dirección de Recursos Humanos periódicamente (reuniones con una periodicidad no mayor a un trimestre)
 - b. Adicionar estos objetivos a los que ya se toman en consideración para su Evaluación de Desempeño.

Fase 2: Plan de trabajo de la organización

Consolidar un ambiente de trabajo más entretenido y acogedor, caracterizado por la calidez de las personas y por prácticas de bienvenida idóneas que faciliten la adaptación de los colaboradores, de modo que se sientan rápidamente parte del equipo.

Después de realizar la inducción a un nuevo colaborador es bueno responder las siguientes preguntas ¿La organización se encarga del acompañamiento en su adaptación? ¿La organización cuenta con programas de retroalimentación periódica? El Plan de Bienestar ¿Satisface las necesidades de los colaboradores? ¿Éste es aprovechado por ellos? ¿Los líderes permiten que sus colaboradores disfruten de las actividades que la organización les brinda?

Para ello, es preciso que la organización genere diferentes espacios de tiempo para realizar pausas laborales, en donde los colaboradores tengan la oportunidad de interactuar con sus compañeros, siendo la camaradería un elemento clave para generar apertura ante las situaciones particulares del día a día de cada empleado, movilizándolos a fortalecer sus relaciones interpersonales y por ende a propiciar un ambiente de trabajo más hospitalario.

Adicionalmente si los colaboradores sienten que la organización es agradable para trabajar, su sentido de pertenencia será más fuerte, de manera que será evidente el cuidado de las instalaciones, equipos y en ellos como personas crearán una percepción de bienestar familiar, en donde se procura conservar y cuidar lo que se considera como algo propio.

Por ésta razón es importante contar con instalaciones que permitan un buen desempeño y comodidad para la ejecución de las correspondientes tareas, con una adecuada iluminación, un

buen manejo del espacio, materiales en buen estado, mobiliario ergonómico en condiciones óptimas, entre otros.

A este respecto conviene que la cooperativa se cuestione en los siguientes términos:

- ¿Cuáles son las condiciones de trabajo de la empresa?
- ¿Cuál es la distribución de los puestos de trabajo en la empresa?
- ¿Esta distribución permite tener privacidad?
- ¿Esta distribución posibilita la movilidad y comodidad de los colaboradores?
- ¿El ambiente de trabajo facilita la concentración y el estado anímico de los colaboradores?
- ¿Se han tomado en cuenta las condiciones higiénicas y estéticas del lugar de trabajo de los colaboradores?

De acuerdo a las funciones y demandas propias del trabajo, ¿existen condiciones que lo favorezcan?, tales como:

- Espacios de alimentación y descanso.
- Espacios limpios, agradables, con adecuada iluminación, ventilación y acústica.
- Ubicación de los equipos y recursos en lugares centrales, que faciliten el acceso de quienes los requieren.

Sin dejar a un lado los aspectos mencionados anteriormente, será necesario que la organización fortalezca la hospitalidad respecto a la bienvenida de nuevos integrantes a la organización o las áreas de desempeño, lo que permitirá que los recién llegados se sientan más a gusto con el rol que van a desempeñar y que se comprometan rápidamente con los objetivos del equipo de trabajo.

Es importante tener presente que la inducción constituye la primera aproximación de los colaboradores a la organización, por lo tanto, es necesario transmitirles con la mayor claridad la información referente a valores, misión, visión, políticas y normas de conducta que deben tener en cuenta, reflejando siempre un ambiente laboral agradable o acogedor. Ahora bien, es recomendable compartir todo el conocimiento posible con los nuevos integrantes sobre el área y sobre la función que van a desempeñar propendiendo porque la transición a las nuevas responsabilidades sean lo menos traumáticas posible, de tal forma que no se afecten los índices de productividad.

Las prácticas de re-inducción son tan importantes como las de inducción en una organización, puesto que favorecen la adaptación de colaboradores de la cooperativa a nuevos equipos de trabajo, contribuyendo a la consolidación de la cultura organizacional (se consigue consistencia entre los elementos culturales observados en diversas áreas o lugares de trabajo), y al buen desempeño de las unidades funcionales.

Es importante que las prácticas de inducción contemplen la realización de actividades sociales de bienvenida, de modo que los colaboradores que ingresan a un equipo de trabajo tengan un espacio, fuera de las actividades laborales cotidianas, para conocer a sus nuevos compañeros de trabajo y establecer con ellos relaciones personales significativas, facilitando su adaptación al nuevo entorno de trabajo.

Fortalecer la fraternidad en la organización a través de estrategias que permitan establecer relaciones cercanas entre colaboradores y a su vez facilite el comportamiento auténtico y natural de los mismos en el lugar de trabajo.

El hecho que la fraternidad esté emergiendo como una de las prioridades debe conducir a la revisión de las prácticas que se están gestionando actualmente, con el fin de detectar qué aspectos deben mejorarse y generar un plan de acción que permita tener un impacto favorable a aquel que hoy se está teniendo.

Las actividades de integración juegan un papel importante en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de los equipos de trabajo. Es por ello, que éstas no deben ser vistas como un accesorio o una acción aislada que obedece a una sensibilidad momentánea; la compañía debe asegurarse que su ejecución tome en cuenta no solamente aspectos formales, sino que se interprete como una exigencia que genere mayor unión entre los colaboradores.

Es recomendable promover actividades que toquen la sensibilidad de los participantes, dando apertura al pensamiento abierto, donde todas las ideas sean bienvenidas y estimuladas, pues en este sentido se moviliza la innovación, se da lugar a la participación natural y auténtica de los colaboradores y se fomenta una mayor sensación de plenitud en el lugar de trabajo.

Algunas prácticas recomendables en este sentido son:

- a. Establecer espacios en donde los colaboradores puedan interactuar de forma natural con sus equipos de trabajo, garantizando en la medida de lo posible la asistencia de todos los miembros del grupo.
- b. Diseñar prácticas que permitan fortalecer el compromiso y la cooperación.
- c. Movilizar a los equipos de trabajo sobre objetivos compartidos, que permitan la integración y el apoyo entre las áreas y responder las siguientes preguntas

¿La organización realiza actividades formales para fomentar la integración entre los colaboradores? ¿Ésta se preocupa por celebrar las fechas especiales? ¿Los colaboradores participan en la planeación y ejecución de éstas actividades? ¿En ocasiones las actividades se ven interrumpidas por las cargas laborales?

Concientizar y comprometer a líderes y colaboradores con el trato equitativo hacia las personas, enfatizando en la importancia del respeto a las diferencias tanto personales como organizacionales.

Es necesario brindar a los colaboradores herramientas o espacios en los cuales se retomen diversos elementos asociados a la atención del cliente interno. En estos escenarios se pueden tratar situaciones que los colaboradores perciben como injustas o indeseables, generando un espacio de confianza donde se puedan encontrar posibles soluciones en grupo.

Dentro de estos espacios, es importante hacer énfasis en que tanto el manejo de las relaciones como los procesos organizacionales, deben estar enmarcados dentro de la equidad y el trato justo.

5.2 Propuesta del plan de mejora de clima y satisfacción laboral

A fin de confirmar el cumplimiento del plan de mejora, se procedió a realizar una entrevista a cada uno de los líderes de equipo de las dependencias que tuvieron calificaciones más bajas según el instrumento, las mismas que son: Carcelén, El Quinche, Izamba, Latacunga, Saquisilí, Oficina Sur, Puyo, Palora, Santa Clara, Salcedo, Tena, El Chaco, Villaflora, Tambillo.

Se presentó la propuesta a cada uno de los líderes, quienes se comprometieron a cumplir las premisas que ayudarán a reducir la brecha en la medición del clima laboral, considerando que existen aspectos específicos de mayor repercusión que otros en cada área de la cooperativa. El acuerdo del plan de acción a emprender es el siguiente:

Tabla 20: Propuesta del plan de mejora de clima laboral

Plan de mejora de clima laboral	Carcelén, El Quinche		Izamba		Latacunga, Saquisilí		Oficina Sur		Puyo, Palora, Santa Clara		Salcedo		Tena, El Chaco		Villaflora, Tambillo	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1 Poner en común los resultados de la valoración, con los colaboradores	X		X		X		X		X		X		X		X	
2 Preferir divulgaciones de resultados particulares de los grupos	X		X		X		X		X		X		X		X	
3 Contrastar los resultados del grupo con los generales de la empresa	X		X		X		X		X		X		X		X	
4 Omitir las valoraciones, así como las referencias a grupos particulares de la empresa con valoraciones sensiblemente diferentes	X		X		X		X		X		X		X		X	
5 Escuchar a grupos con valoraciones sensible y reiteradamente más bajas que las propias de la empresa	X		X		X		X		X		X		X		X	
6 Comprometer a los líderes en el mejoramiento de los indicadores del ambiente laboral en sus equipos, a través de objetivos concretos y medibles	X		X		X		X		X		X		X		X	
7 Apoyar a La Dirección de Recursos Humanos periódicamente (reuniones con una periodicidad no mayor a un trimestre)	X		X		X		X		X		X		X		X	
8 Adicionar estos objetivos a los que ya se toman en consideración para su Evaluación de Desempeño	X		X		X		X		X		X		X		X	
9 Actividades de integración ya que juegan un papel importante en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de los equipos de trabajo	X		X		X		X		X		X		X		X	

10	Establecer espacios en donde los colaboradores puedan interactuar de forma natural con sus equipos de trabajo, garantizando en la medida de lo posible la asistencia de todos los miembros del grupo.	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Diseñar ejercicios que permitan el fortalecimiento de los equipos, el compromiso y la cooperación.	X	X	X	X	X	X	X	X
12	Movilizar a los equipos de trabajo sobre objetivos compartidos, que permitan la integración y el apoyo entre las áreas.	X	X	X	X	X	X	X	X
13	Creación de incentivos tanto monetarios como no monetarios para motivar a los miembros de los equipos de trabajo.	X	X	X	X	X	X	X	X
14	Otorgamiento de reconocimientos grupales, a aquellos equipos con altos niveles de desempeño y de comportamientos ejemplares	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Plan de acción de compromiso de colaboración de las dependencias con menores puntuaciones obtenidas en el cuestionario de clima laboral.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- El clima laboral es un indicador que demuestra la forma como se aplican las políticas destinadas a orientar las relaciones de trabajo en una organización, además de su implicación en el rol de los miembros del equipo de trabajo, considerando que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco cuenta con una alta percepción de los trabajadores sobre el reconocimiento de su trabajo, ya que se sienten parte de la empresa.
- Para la realización del presente trabajo se partió como la variable central de investigación el clima laboral, el mismo que fue profundizado a través de diversos autores que permitieron determinar la metodología de medición adecuada para las necesidades de la empresa, considerando el propuesto por Koys & Decottis y el de Meliá & Peiró.
- La utilización del cuestionario de medición del clima laboral basado en el modelo de Koys & Decottis y Meliá & Peiró fue el ideal para recopilar la información necesaria ya que abarcó todas las áreas de la empresa, a la vez que se profundizó en cada una de las dimensiones con el fin de tomar las medidas correctivas necesarias para la aplicabilidad del modelo en la Cooperativa.
- Luego de realizado el procedimiento de recopilación y validación del cuestionario a través del Alfa de Cronbach, se tabuló y se utilizaron las respuestas afirmativas a cada una de las interrogantes, para así relacionar con cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco con la finalidad de obtener el índice de clima laboral actual, que fue de 67% considerado como satisfactorio, ya que de forma global contempla dimensiones que obtuvieron calificaciones altas y áreas a mejorar.
- Considerando la información suministrada a través de los medios destinados para recopilar los datos del instrumento, a la par que la instauración del plan de acción y el posterior cumplimiento del mismo se concluye que las políticas dictaminadas son adecuadas para incrementar el clima y la satisfacción laboral de las agencias de la cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada.

- Por otro lado, la correcta implementación de las acciones sugeridas y su continua medición permitirán no solo mejorar el clima laboral, además mejorarán los procesos internos de la organización, al mismo tiempo se constatará un incremento en la calidad de atención al cliente, considerando que el ser humano es un ser integral que proyecta su satisfacción con los demás.
- El beneficio de este plan de mejoramiento no solo influenciará para mejorar la forma de realizar el trabajo, sino que además permitirá incrementar el sentido de pertenencia de los miembros de la empresa, al ser parte de una entidad que cree y confía en sus trabajadores, ellos retribuirán su confianza traducida en mayor capacidad de trabajo y generando propuestas de mejorar el desempeño día tras día.

6.2 Recomendaciones

- Brindar a los colaboradores herramientas o espacios en los cuales se retomen diversos elementos asociados a la atención del cliente interno. En estos escenarios se pueden tratar situaciones que los colaboradores perciben como injustas o indeseables, generando un espacio de confianza donde se puedan encontrar posibles soluciones en grupo.
- Establecer reconocimientos a los colaboradores que contemplen estímulos, no sólo al esfuerzo y desempeño, sino también a aspectos como el desarrollo de habilidades sociales, la interiorización de valores, a comportamientos que favorezcan un buen ambiente laboral y el trabajo en equipo, entre otros elementos constitutivos del carácter de los colaboradores, y no tan solo a su capacidad para hacer o pensar. Los reconocimientos a las actitudes, comportamientos y valores son susceptibles de ser generalizados más fácilmente, e impulsan al desarrollo integral de las personas.
- Fomentar en los líderes una gestión clara que evidencie la ausencia de favoritismo y la equidad en el trato, a través del reconocimiento a todos los colaboradores por su esfuerzo y trabajo cotidiano.
- Gestionar estratégicamente el clima laboral con la ayuda del departamento de talento humano, en miras a conseguir un lugar agradable para trabajar, donde los colaboradores puedan ser auténticos y sea un referente para el tipo de empresa en estudio.
- El departamento de talento humano debe realizar una nueva medición de clima y satisfacción laboral a fin de conocer la evolución del ambiente de trabajo, participar en el alineamiento estratégico de la cooperativa y hacer énfasis sobre que las personas son quienes realizan las actividades en cada unidad de trabajo, y entender que si las personas se desarrollan se desarrolla la institución.

REFERENCIAS

- Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*(32). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Alfalla, R., García, R., Garrido, P., Gonzáles, M., & Sacritán, M. (2008, pág. 1). *Introducción a la dirección de operaciones táctico- operativa* (Primera ed.). Madrid, España: Delta publicaciones.
- Anaya, L., & Paredes, J. (2015). Propuesta de mejora del clima organizacional a partir de la gestión del talento humano. *Universidad del Pacífico*. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arbones, E. (1989, pág. 118). *Optimización industrial II: programación de recursos* (Primera ed.). Barcelona: Portovella.
- Arias, W. (2012). Estrés laboral en trabajadores desde el enfoque de los sucesos vitales. *Revista cubana de salud pública*, XXXVIII(4). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662012000400004
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia del trabajo*, XVI(51). doi:10.4067/S0718-24492014000300010
- Baez, F., & Santos, M. (2014). Estudio de Caso: La comunicación en el Hotel Rio Grande. *Gestión de los Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%F3n%20RRHH%20Hotel%20R%EDo%20Grande.pdf?sequence=1>
- Bennigton, J., Boer, G., Loavau, G., & Westlake, G. (1982, pág. 288). *Técnicas de dirección y control de costos para los laboratorios clínicos* (Primera ed.). Barcelona: Reverte.
- Biedma, J., & Medina, J. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible capital*, 448-466. doi:10.3926/ic.506
- Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general, estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, XXVI(2). Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622010000200007&script=sci_arttext&tlng=en
- Brow, W. (1996). *Teoría de la organización y la administración*. México: Editorial Limusa.

- Calderón , G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2011). Papel de Gestión Humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, XXVII(118), 163-188. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/212/21218556008/>
- Carlson, D., Hunter, E., & Whitten, D. (2014). Work-family enrichment and satisfaction: mediating processes and relative impact of originating and receiving domains. *Journal of Management*, 845-865.
- Chaudhuri, M., & Naskar, P. (2014). Job Satisfaction: The eventual smidgeon for occupational consumption and contentment in profession. *Business & Economics Review*, 73-83.
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492015000300001&script=sci_arttext&tlng=en
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta , P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal, desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, II(23), 66-85. doi:10.4067/S0718-23762008000200004
- Chiliquina, A., & Geoconda, G. (2016). Análisis y evaluación de la identidad e imagen corporativa de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga. *Universidad Técnica de Cotopaxi*. Obtenido de <http://181.112.224.103/bitstream/27000/2227/1/T-UTC-3820.pdf>
- Cipamocha, M., & Piñeros, L. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional de la Casa Nacional del Profesor*. Obtenido de <http://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1494/1/TGT-239>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/1942/194227509013/>
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 72-76. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0123592313700214/1-s2.0-S0123592313700214-main.pdf?_tid=da03723e-cf1d-11e7-a5a9-00000aacb35f&acdnat=1511311457_57ccc5b2e9faff93d4c7ddafa3a7be0e
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Cia. Ltda. (2014). *Memoria de Sostenibilidad*. Ambato. Obtenido de http://www.coac-sanfra.com/archivos/memoria_2014.pdf
- Córdoba, L. (2014). Como el clima laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicuña Textil Internacional S.A. de la ciudad de Quito. *Universidad Central del Ecuador*.

- Cristancho, M. (2016). Escuchar al talento humano, acción fundamental para el buen clima laboral. *Cienfuegos*, 79.
- Cubillos, V., Velasquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan el desempeño laboral en una entidad del estado. *Suma de negocios*, 69-73. doi:10.1016/S2215-910X(14)70012-6
- De la Fuente, H., & Díaz, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de Ahorro y Crédito: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales. *Revista Chilena de Ingeniería*, XXI(2), 232-247. doi:10.4067/S0718-33052013000200007
- De La Fuente, D., Parreño, J., Pino, R., Gómez, A., Fernandez, I., & Puente, J. (2008, pág. 157). *Ingeniería de organización en la empresa: Dirección de operaciones* (Primera ed.). Asturias, España: Universitario Ediuono.
- Decotis, K. &. (1991). *Cuestionario de satisfacción de las organizaciones laborales*. México: Pearson.
- Educación Médica Superior. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el sistema nacional de salud en Cuba. *Educación Médica Superior*, XXVI(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412012000200001&script=sci_arttext&tlng=en
- Esquivel, R., Félix, G., & Bello, R. (2014). Evaluación del impacto de la capacitación con lógica difusa. *Revista chilena de ingeniería*, XXII(1), 41-52. doi:10.4067/S0718-33052014000100005
- Felizzola, H., & Carmenza, L. (2014). Lean Six: Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. *Revista Chilena de ingeniería*, XXII(2). doi:10.4067/S0718-33052014000200012
- Figuerola, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del Talento Humano en la industria minera en Colombia. *Económicas CUC*, 61-77. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/352/3.%20Figuerola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Perspectivas psicológicas*, IX(1), 81-95. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/679/67926246010/>
- González, D., Uscanga, M., García, A., & Estrada, Y. (2016). Clima organizacional en la central termoeléctrica Poza Rica, un análisis de las dimensiones de satisfacción y desempeño laboral. *European Journal of Social Sciences Studies*, I. doi:10.5281/zenodo.55236

- Hurtado, D., & Pereira, F. (2012). El síndrome de desgaste profesional: manifestación de la ruptura de reciprocidad laboral. *Researchgate*. doi:10.18270/rsb.v2i2.61
- Jacinto, C. (2009). Precariedades, rotación y acumulación en las trayectorias laborales juveniles. *Conicet Ides*. Obtenido de http://www.aset.org.ar/congresos/9/Ponencias/p15_Jacinto.pdf
- Maigua, J. (2016). Clima laboral y sus incidencias en el desempeño de los trabajadores de Diploter. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1494/1/T-ULVR-1281.pdf>
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la Satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 5-15. doi:10.17230/ad-minister.26.1
- Maridueña, M. J. (2016). Diseño de un sistema integrado de gestión de Talento Humano en una empresa del sector autormotriz. *Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/36293/D-CD185.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Martínez, M. (2016). Gestión Estratégica del clima laboral. *UNED*, 15.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). El cuestionario de satisfacción S10/12: estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 179-187. Obtenido de https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS10_12.PDF
- Meliá, J., Zornoza, A., Morte, M., & González, V. (1987). *La incidencia de los factores de conflicto de rol y ambigüedad de rol sobre los factores de satisfacción laboral*. Valencia: Universidad de Valencia. Obtenido de https://www.uv.es/meliajl/Papers/1987_Melia_Factores.pdf
- Méndez, C. (2016). Clima laboral y su influencia en la productividad. *Ciencia y tecnología*.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones de impacto en la cultura organizacional y eficacia en las empresas. *Investigación y reflexión*, XIV(1), 118-134. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/909/90900107/>
- Onofre, L. (2014). El Clima organizacional y la satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral. *Universidad Central del Ecuador*.
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Sección Monográfica*, 68-82. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/778/77829109/>

- Portal de Relaciones Públicas. (2017). *Portal de Relaciones Públicas*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Porter, M. (2016). *La Cadena de Valor*. Madrid: Lepetit Literaire.
- Preciado, Á., & Guzmán, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. *Universidad de la Sabana*, 128-159. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/649/64923563007/>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal en la empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 33-51. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/782/78230903/>
- Ramió, C. (2016). Teoría de la organización y administración pública. *Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Redrobán, H. (2014). Relación entre el sistema quimestral y el clima laboral de los docentes en la escuela particular Santa Mariana de Jesús del cantón Pujilí. *ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9448/1/T-ESPE-048597.pdf>
- Ribes, E., & Pulido, L. (2015). Reciprocidad, tipos de contingencias sociales sistémicas y lenguaje: investigación de las interacciones individuales. *Revista mexicana de Psicología*, XXXII(1), 81-91. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2430/243045363009/>
- Rodríguez, J. (2013). Como utilizar el análisis de redes sociales para temas de historia. *Signos Históricos*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-44202013000100004
- Rodríguez, J. (2013). Como utilizar el análisis de redes sociales para temas de historia. *Signos Históricos*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-44202013000100004
- Rodríguez, M., & Cornejo, J. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud y sociedad*, 219-234. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/877/87722106/>

- Rojas, M., Cabrera, A., García, L., & Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio Quimefa. *Ingeniería industrial*, XXXIII(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200008
- Salas, R., & Díaz, L. (2014). Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema de Salud de Cuba. *Educación Médica Superior*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412014000100007
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (2013). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de administración de empresas*, 537-547. doi:10.1590/S0034-759020140507
- Santa Eulalia, J., & Sampedro, A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista médica electrónica*, XXXIV(5). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011
- Santana, A. (2016). El clima laboral y su incidencia en el desempeño empresarial. *Innova research*.
- Schvarstein, L., & Torres, F. (2013). Inteligencia social de las organizaciones. *Unimar*. Obtenido de <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/libroseditorialunimar/article/view/677>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, XXXIX(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Segredo, A., García, J., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Cubana Salud Pública*, XLI(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662015000100010&script=sci_arttext&tlng=en
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias, pensamiento complejo, currículo y didáctica educativa* (Cuarta ed.). Bogotá: ECOE. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Tobon4/publication/319310793_Formacion_integral_y_competencias_Pensamiento_complejo_curriculo_didactica_y_evaluacion/links/59a2edd9a6fdcc1a315f565d/Formacion-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curricul

- Varela, O., Stella, P., & Izcurdia, M. (2013). Clima laboral y mobbing. *Anuario de investigaciones*, XX(2). Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-16862013000200002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Vega, J., Rodríguez, E., & Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad. *Dialnet*, 247-272.
- Velasco, J. (2016). Medición del clima laboral. *Relaciones humanas empresariales*, 82.
- Wolfram, H., & Gratton, L. (2014). Spillover between work and home, rule importance and life satisfaction. *British Journal of Management*, 77-90.

ANEXOS

Anexo 1: Síntesis y Resultados

DIMENSIONES	OPINIÓN (%)		
	POSITIVA	INDECISA	NEGATIVA
Autonomía	71	16	13
Cohesión	65	17	18
Confianza	62	22	16
Presión	60	18	22
Apoyo	62	14	24
Reconocimiento	71	15	14
Equidad	70	16	14
Innovación	68	16	16
Satisfacción por el trabajo en general	72	12	16
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	69	12	19
Satisfacción con la forma en la que se realiza su trabajo	73	10	17
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	67	11	22
Satisfacción con la relación subordinado supervisor	63	12	25
Satisfacción con la remuneración	62	11	27

Nota. Información obtenida a través del instrumento de medición de clima laboral basado en el modelo de Kays & Decottis y Meliá y Peiró aplicado a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda.

Anexo 2: Instrumento de recopilación de información

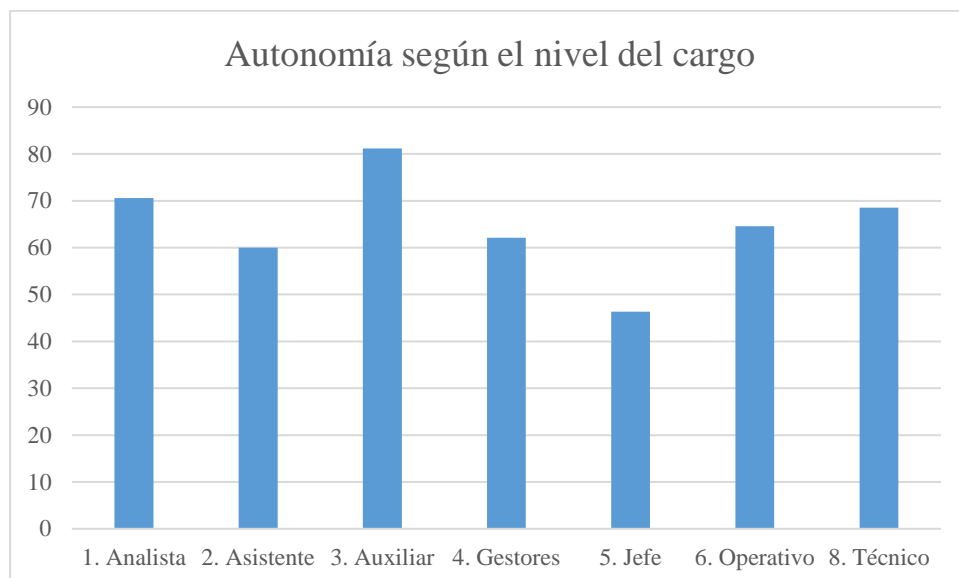
ENCUESTA CLIMA LABORAL						
<p>A través del presente instrumento de valoración se pretende diagnosticar el clima laboral actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada., el mismo que se fundamenta en la escala de valoración propuesta por Koys & Decottis.</p> <p>El instrumento cuenta con 77 afirmaciones con las cuales usted se sentirá identificado al escoger una de las opciones descritas en cada caso. Marque con una x en el espacio que muestre la opción con la que se sienta identificado, asimile a la empresa como un solo organismo sin considerar la división entre departamentos. A continuación se presenta la valoración de las respuestas:</p>						
<p>1 Nunca 2 Casi nunca 3 Algunas veces 4 Casi siempre 5 Siempre</p>						
		1	2	3	4	5
Autonomía						
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.					
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
Cohesión						
6	Las personas que trabajan en la empresa se ayudan los unos a los otros.					
7	Las personas que trabajan en la empresa se llevan bien entre sí.					
8	Las personas que trabajan en la empresa tienen un interés personal el uno por el otro.					
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la empresa.					
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					
Confianza						
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
12	Mi jefe es una persona de principios definidos					
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.					
Presión						
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					

19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.						
20	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.						
Apoyo							
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito						
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.						
23	Mi jefe me respalda 100%						
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.						
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.						
Reconocimiento							
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.						
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.						
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.						
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.						
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.						
Equidad							
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.						
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.						
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.						
34	Mi jefe no tiene favoritos						
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.						
Innovación							
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.						
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas						
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.						
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.						
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.						
Satisfacción por el trabajo en general							
41	Mi contribución aquí es importante						
42	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más						
43	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo						
44	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo						
45	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo						
46	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí						
47	Aquí, nos gusta venir a trabajar						
48	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad						
49	Tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar para trabajar						
50	El apoyo administrativo que usted recibe.						
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo							
51	La iluminación de su lugar de trabajo						
52	La ventilación de su lugar de trabajo.						

53	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo						
54	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.						
55	La temperatura de su local de trabajo.						
56	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.						
57	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo						
Satisfacción con la forma en la que realiza su trabajo							
58	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan						
59	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo						
60	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.						
61	Los objetivos, metas y/o niveles de productividad que debe alcanzar.						
62	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.						
63	El apoyo que recibe de sus superiores.						
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo							
64	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.						
65	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.						
66	La estabilidad en sus funciones de su trabajo						
67	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.						
68	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.						
69	Su grado de satisfacción general con esta Institución.						
70	Las oportunidades de promoción con que se cuenta						
Satisfacción con la relación subordinado - supervisor							
71	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.						
72	La supervisión que ejercen sobre usted						
73	La forma en que sus superiores juzgan su tarea						
74	La forma en que usted es dirigido						
Satisfacción con la remuneración							
75	El sueldo que usted recibe						
76	Sus condiciones laborales						
77	La forma en la que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales						
Fecha:		Ciudad:					
Datos adicionales							
Sexo: Masculino: Femenino: Edad:							
Estado civil: Casado(a): Soltero (a): Divorciado (a): Viudo(a): Otro:							
Departamento donde labora:							
Tiempo de servicio en la Institución:							
Tiene conocimiento sobre las metas y objetivos de la organización: si () no ()							
Participa con el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización: <input type="checkbox"/>							
¿Cómo definiría su compromiso con las metas y objetivos de la organización? Muy alto () Alto () Medio () Regular () Nulo ()							
Muchas gracias por su valiosa aportación.							

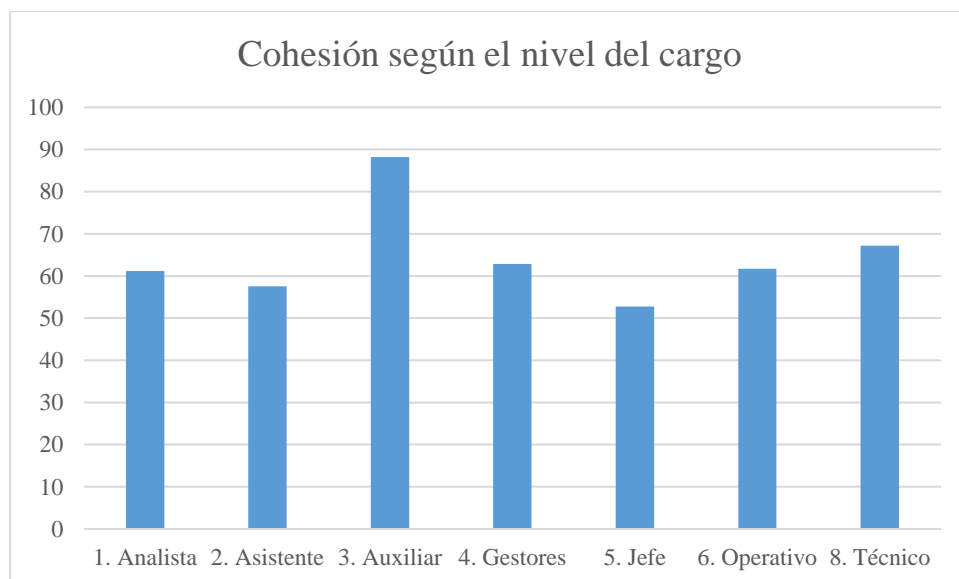
Anexo 3: Dimensiones de acuerdo al nivel del cargo

Figura 18: Autonomía por nivel de cargo



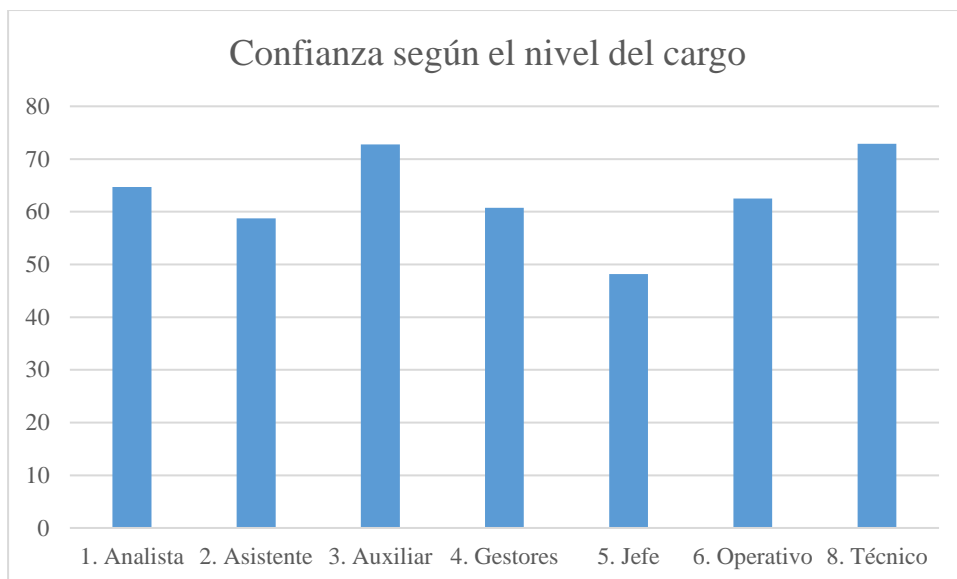
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 19: Cohesión según el nivel del cargo



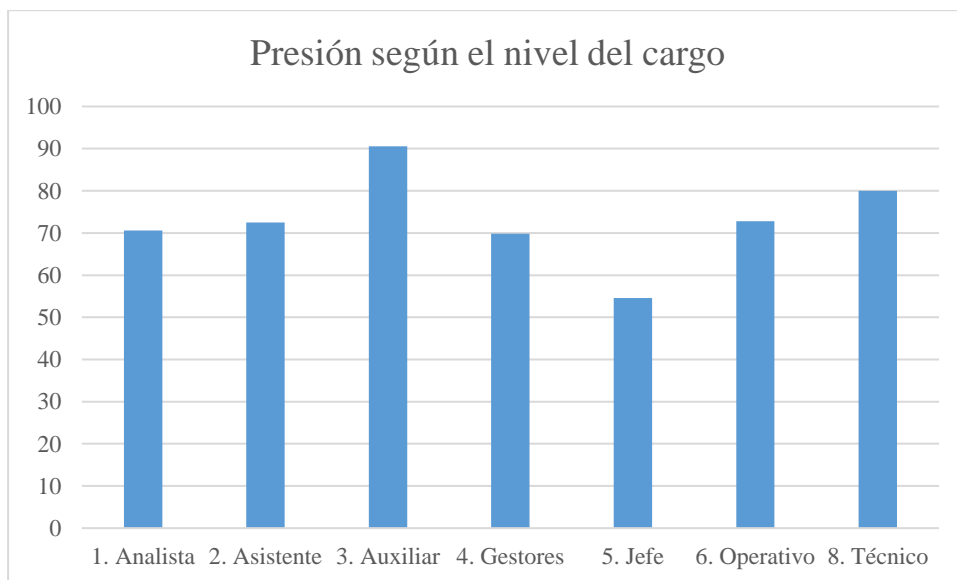
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 20: Confianza según el nivel del cargo



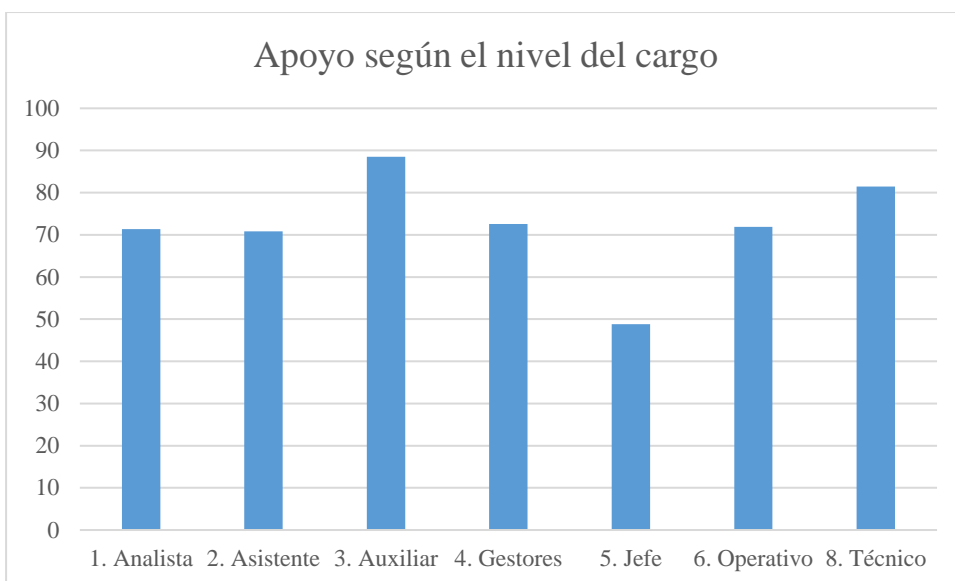
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 21: Presión según el nivel del cargo



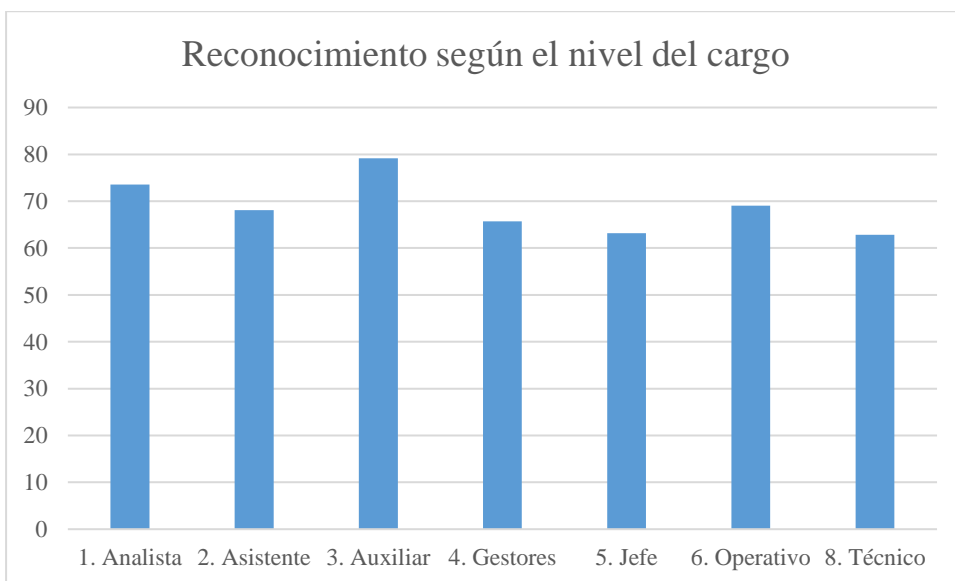
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 22: Apoyo según el nivel del cargo



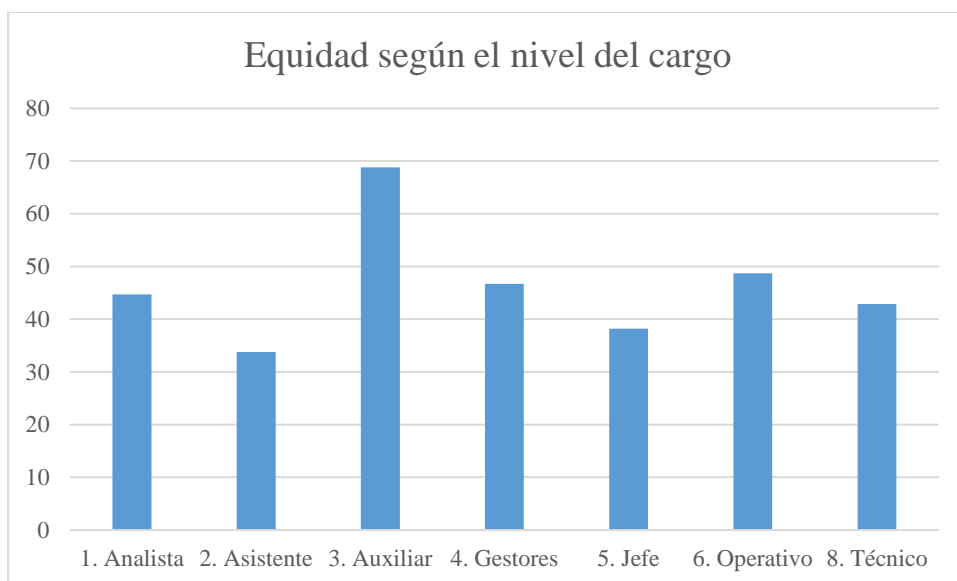
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 23: Reconocimiento según el nivel del cargo



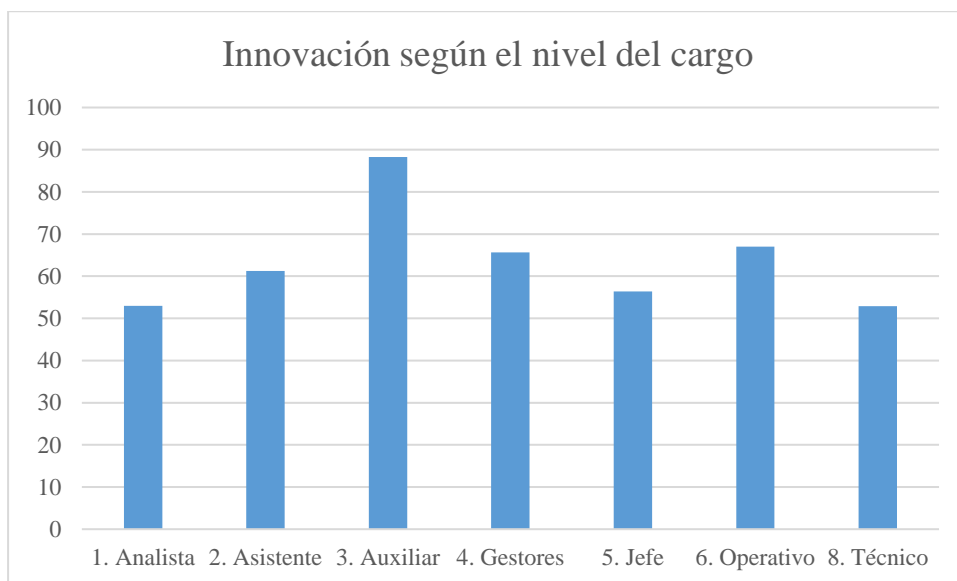
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 24: Equidad según el nivel del cargo



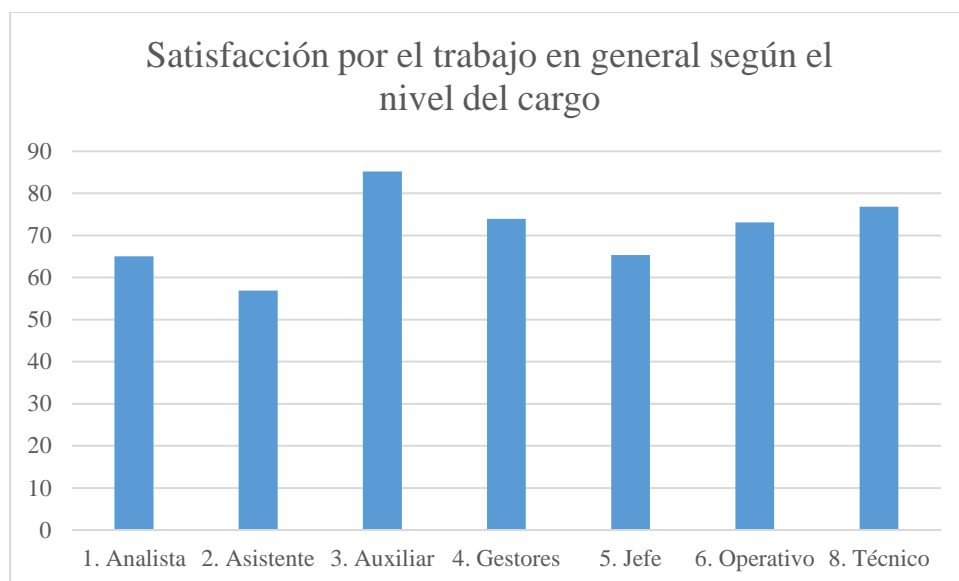
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 25: Innovación según el nivel del cargo



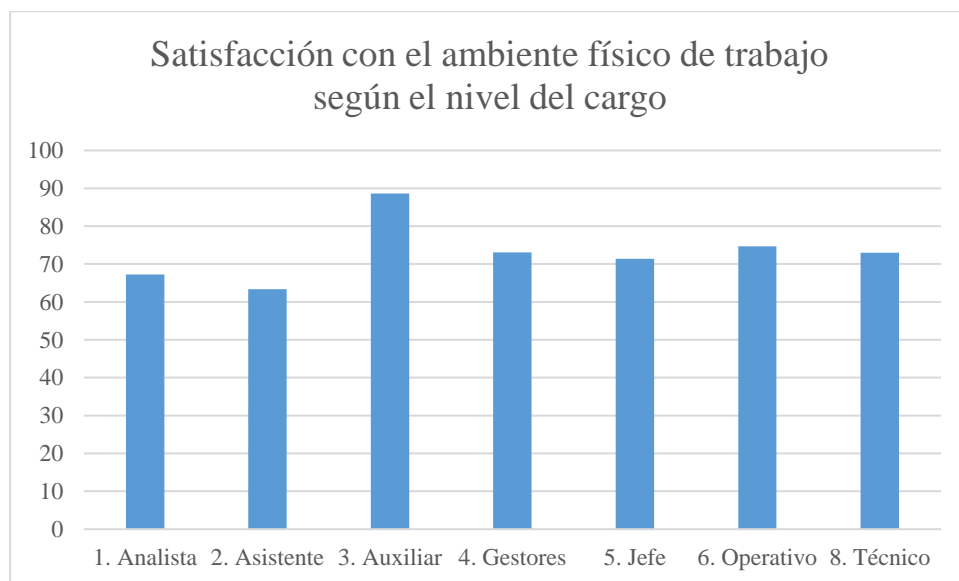
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 26: Satisfacción por el trabajo en general según el nivel del cargo



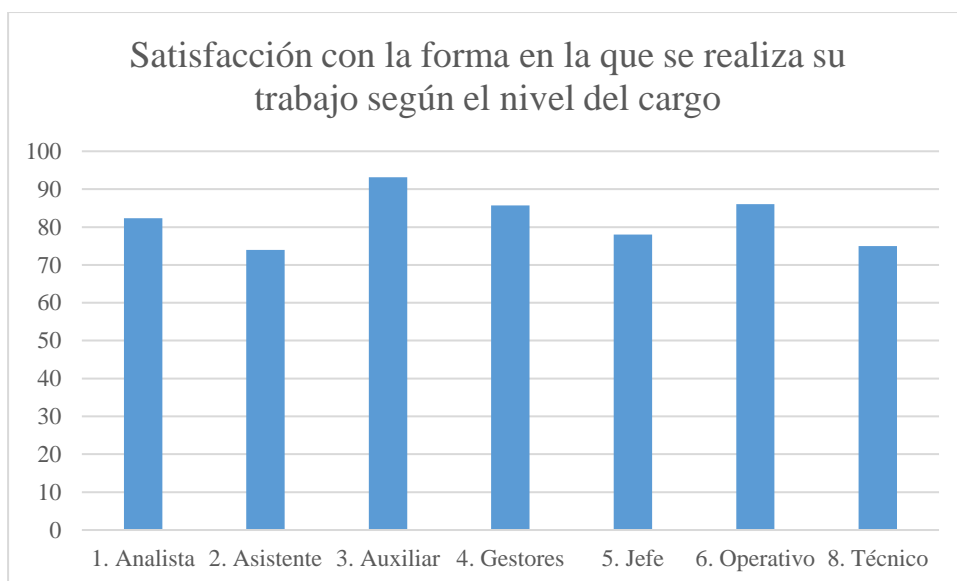
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 27: Satisfacción con el ambiente físico del trabajo según el nivel del cargo



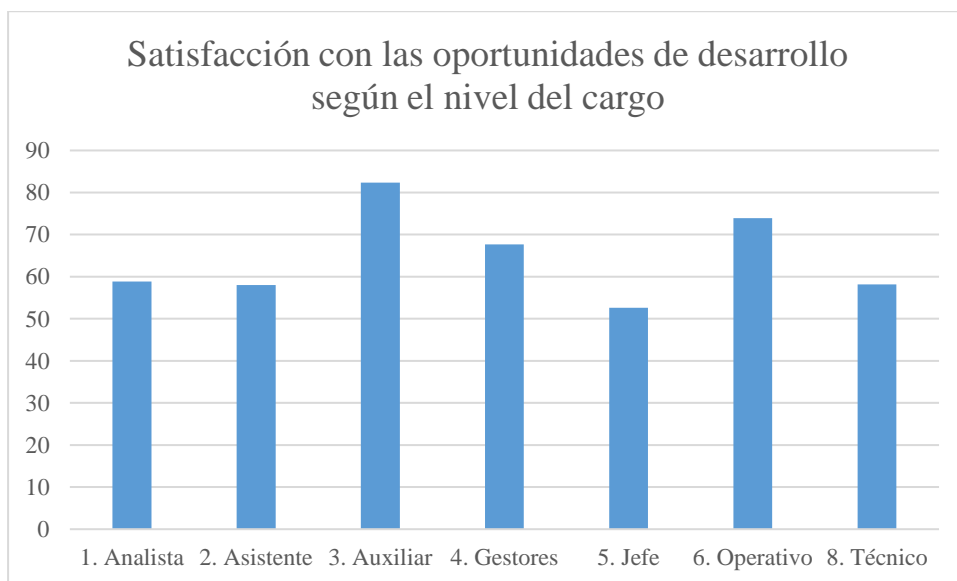
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 28: Satisfacción con la forma en la que se realiza su trabajo según el nivel del cargo



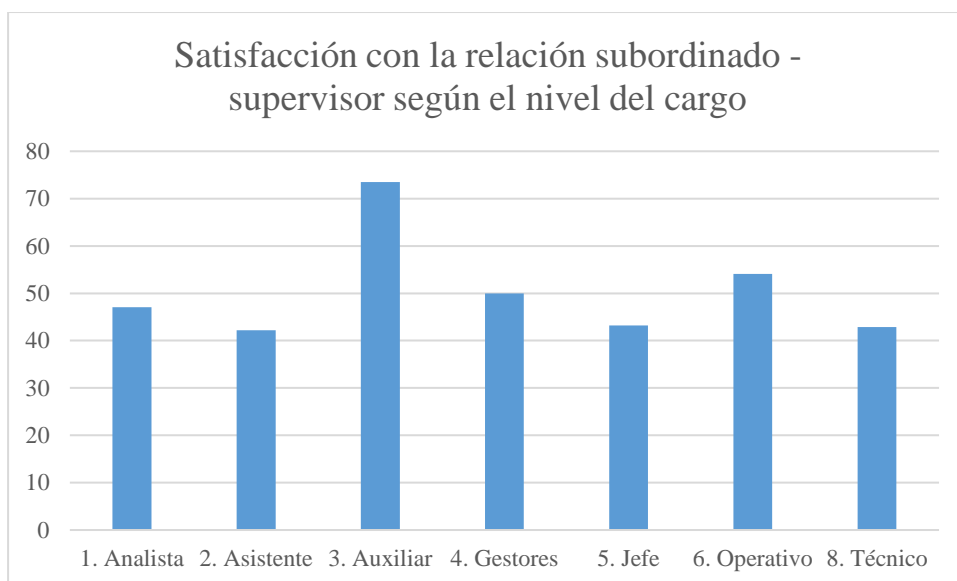
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 29: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo según el nivel del cargo



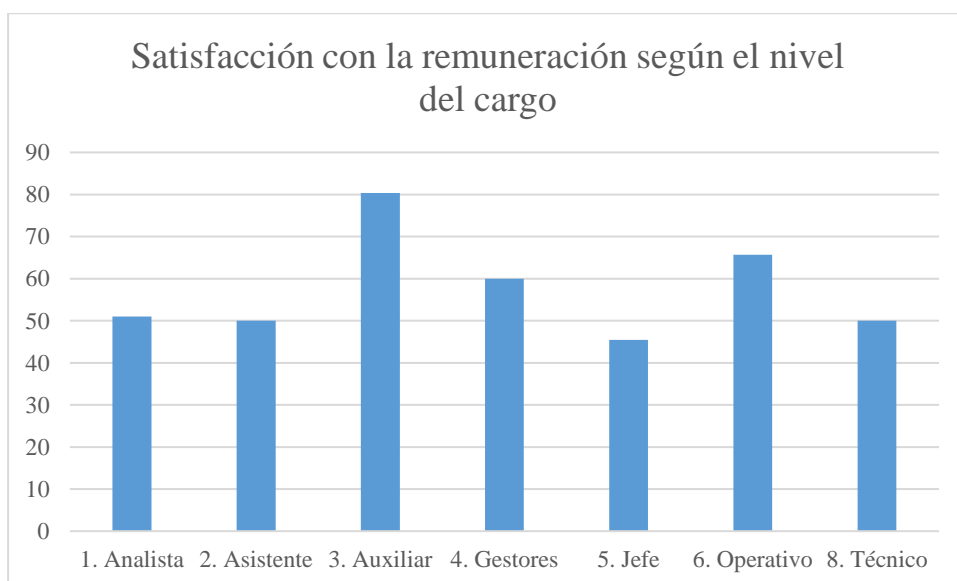
Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koy & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 30: Satisfacción con la relación subordinado - supervisor según el nivel del cargo



Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Figura 31: Satisfacción con la remuneración según el nivel del cargo



Nota. Información obtenida a través del instrumento basado en el de Koys & Decottis y Meliá y Peiró a los miembros de la Coop. San Francisco Ltda., considerando el nivel de cargo de los colaboradores.

Resumen final

El plan de mejora del clima laboral se encuentra sustentada en una realidad corporativa. Los estudios sobre este tema surgieron en mayor medida a partir de la segunda mitad del siglo XX, suscitado en gran medida por su impacto en la atención al cliente y en el cumplimiento de los objetivos corporativos. De tal manera que el Clima Laboral está enfocado en medir el nivel óptimo de adecuación tanto en el trato entre compañeros como en los procesos de gestión, considerando la percepción individual del entorno. Si estos conceptos son relacionados con recaudaciones de efectivo y colocaciones de crédito, el resultado es una entidad financiera. De forma especial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., una institución destinada a apoyar a los sectores productivos del país, se evidencia un clima laboral favorable, donde sus miembros mantienen una satisfacción creciente por la realización del trabajo; sin dejar de lado el mejoramiento de los procesos de gestión que permitirían incrementar el compromiso de los trabajadores con la institución.

La investigación cuenta con la participación de todos los colaboradores de la Cooperativa, a quienes se aplicó una encuesta estructurada, utilizando un modelo basado en el instrumento desarrollado por Koys & Decottis en cuanto a clima laboral y el desarrollado por Meliá & Peiró sobre la satisfacción laboral, el instrumento de medición fue validado mediante la prueba Alfa de Cronbach con un índice de 0,71, lo que demuestra que el instrumento tiene la fiabilidad necesaria. Se obtuvo un resultado de 67% de índice de clima y satisfacción laboral, se identificó los grupos con debilidades para recomendar un plan de acción. El plan de mejora de clima laboral, es una herramienta práctica que permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización, para que los todos se sientan satisfechos y tranquilos de desenvolverse en un ambiente agradable, lleven a cabo un trabajo en equipo y tengan un mejor desempeño en todas sus labores.