



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

Sede  
Esmeraldas

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tema:**

ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL CON ENFOQUE EN DESARROLLO  
PROFESIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE  
LA POLICÍA NACIONAL

**Línea de investigación:**

**Autores:**

Soc. Cristhian Santos Robles

Lcda. Carolina Vélez Pazmiño

**Asesora:**

Mgtr. Paola Samaniego García

Esmeraldas – Ecuador

2024

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE, previa la obtención del título de MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

**Título del trabajo:** Estudio del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional

**Autores:** Carolina Vélez Pazmiño y Cristhian Santos Robles

Mgtr. Paola Samaniego García **f.** \_\_\_\_\_

**DIRECTORA DE TESIS**

Mgtr. María de Lourdes Solís **f.** \_\_\_\_\_

**LECTOR 1**

Ph.D Tahimi Achilie V. **f.** \_\_\_\_\_

**LECTOR 2**

Mgtr. David Puente Holguín **f.** \_\_\_\_\_

**DIRECTOR DE POSGRADO**

Mgtr. José Iván Jijón **f.** \_\_\_\_\_

**SECRETARIO GENERAL**

Esmeraldas, Ecuador, marzo 2024

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Nosotros, Cristhian David Santos Robles y Elizabeth Carolina Vélez Pazmiño portadores de la cédula de ciudadanía No. 0802054007 y 0952926137 declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

Cristhian David Santos Robles

0802054007

---

Elizabeth Carolina Vélez Pazmiño

0952926137

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Mgtr. Paola Samaniego García en calidad de directora de tesis, cuyo título es “Estudio del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional” **CERTIFICO** que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgtr. Paola Samaniego G

**DIRECTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

A mi Dios quien me guio por este camino, me dio fortaleza, su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy.

A mi hijo Zaid Santos el amor de mi vida, quien me dio las fuerzas necesarias para ser ejemplo para él, a mi esposa Licet Bermeo gracias a ella que me colaboro en las noches de estudio y fue ese puntal necesario para que hoy sea una realidad el objetivo cumplido.

Finalizo dedicándoles este trabajo a mis abuelos Nicolas y Teresa quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

***Cristhian Santos Robles***

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi hijo Lara Vélez Ian por ser luz y motivación todo el tiempo, a mis padres Katty Pazmiño Figueroa y Ramón Vélez Angulo por ser el pilar más importante, demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

También quiero dedicar este trabajo a Nelson Castro Paspuel por ser apoyo y motivación constante durante el proceso, a mis hermanas Andreina, Kiara, Nicol y Nahomy y de manera especial mi tía Mariuxi Pazmiño Figueroa por escucharme y apoyarme en mis decisiones. Por último y no menos importante a todos mis amigos y demás familiares que de alguna forma siempre están llenándome de energía y buenos consejos para que mis objetivos se cristalicen.

***Elizabeth Carolina Vélez Pazmiño***

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar infinito agradecimiento a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

A las autoridades y personal que hacen la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional de Esmeraldas, por su predisposición dentro del proceso investigativo.

Finalmente, a la PUCESE, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, en especial quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Mgt. Paola Samaniego, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

***Cristhian David Santos Robles***

Mi agradecimiento incalculable a Dios, quien con su maravillosa bendición nos tiene con vida y salud a toda mi familia, sin duda alguna el 2023 fue un año caótico por las adversidades que presentó nuestra provincia, pero con la convicción que siempre habrá un mejor mañana.

A la CPN por confiar y abrirme las puertas para poder realizar el proceso investigativo y poder plasmarlo ante todos ustedes.

A los docentes de la PUCESE en especial mi más sincero agradecimiento a la Mgt. Paola Samaniego por motivar, tener paciencia y compartir con nosotros todo su conocimiento durante toda la tesis que hoy se ve plasmado en este documento, así como también agradecerle mi compañero de fórmula Cristhian Santos por trabajar en sinergia durante todo este tiempo quiero que sepa que no nos equivocamos en elegirnos.

***Elizabeth Carolina Vélez Pazmiño***

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	IV
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	V
CERTIFICACIÓN.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XII
RESUMEN .....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	1
Presentación del tema .....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación .....	3
Objetivos .....	4
General.....	4
Específicos.....	4
CAPÍTULO I.....	5
1. MARCO TEÓRICO .....	5
1.1 Fundamentación teórico-conceptual .....	5
1.1.1 El talento humano como ente neurálgico para el crecimiento de las organizaciones.....	5
1.1.2 Identidad y cultura organizacional: definiciones y características. ....	7
1.1.3 Clima laboral: historia, definiciones y perspectivas. ....	9
1.1.4 Tipos de clima laboral y sus dimensiones.....	14
1.2 Antecedentes .....	15
1.3 Fundamentación legal.....	19
CAPÍTULO II .....	21
2. METODOLOGÍA.....	21
2.1 Tipo de estudio.....	21
2.2 Definición conceptual y operacionalización de las variables .....	22

2.3 Población y muestra.....	25
2.4 Técnicas e instrumentos.....	26
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>28</b>
<b>3. RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
3.1 Análisis descriptivo de la población.....	28
3.2 Análisis descriptivo de los resultados .....	30
3.3 Análisis cualitativo .....	35
3.3.1 Condiciones laborales .....	36
3.3.2 Comunicación .....	37
3.3.3 Autorrealización.....	38
3.3.4 Involucramiento personal .....	40
3.3.5 Supervisión .....	40
3.4 Cuadro comparativo .....	41
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>43</b>
<b>4. DISCUSIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>45</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>45</b>
5.1 Conclusiones .....	45
5.2 Recomendaciones .....	46
<b>6. REFERENCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>8. ANEXO.....</b>	<b>55</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de variables .....	23
<b>Tabla 2.</b> Matriz Categorial .....	254
<b>Tabla 3.</b> Descripción de la población .....	255
<b>Tabla 4.</b> Ítems relacionados con cada dimensión .....	26
<b>Tabla 5.</b> Categorías diagnosticadas .....	27
<b>Tabla 6.</b> Informantes claves .....	27
<b>Tabla 7.</b> Ítems representativos por dimensiones cl spc .....	29
<b>Tabla 8.</b> Categorización por dimensiones cl spc .....	31
<b>Tabla 9.</b> Cuadro resumen cl.....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Género y edad.....	238
<b>Figura 2.</b> Años de servicio y tipo de contrato .....	30
<b>Figura 3.</b> Percepción del clima laboral .....	30
<b>Figura 4.</b> Nivel de categorización por dimensiones.....	272
<b>Figura 5.</b> Nivel promedio de la dimensión autorrealización.....	33
<b>Figura 6.</b> Nivel promedio de involucramiento personal .....	33
<b>Figura 7.</b> Nivel promedio de supervisión .....	31
<b>Figura 8.</b> Nivel promedio de comunicación .....	34
<b>Figura 9.</b> Nivel promedio de condiciones laborales .....	35

# **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL CON ENFOQUE EN DESARROLLO PROFESIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA POLICÍA NACIONAL**

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el clima laboral con enfoque en desarrollo profesional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional, tema de relevancia que debe ser abordado por ejecutivos gerenciales y directores de recursos humanos, ya que ejerce un impacto en el entorno psicológico, organizacional y humano. El estudio centró su metodología en el paradigma pragmático con enfoque mixto de tipo descriptivo; lo que permitió obtener información de las percepciones tanto de los trabajadores como de los jefes departamentales mediante un cuestionario validado perteneciente a Palma (2004) denominado ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC y una entrevista estructurada. Uno de los resultados más predominantes fue que, aunque el clima organizacional se ubique en la categoría de favorable los trabajadores evidencian niveles de desmotivación, no existe cooperación, compensaciones no acorde al desempeño, contrastando lo mencionado por los jefes departamentales. Como consecuencia, se concluye que las diferencias de criterios es un factor desestabilizador que afecta negativamente la cohesión, la moral y la productividad en el entorno laboral.

**Palabras clave:** clima laboral; desarrollo profesional, Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional

# **STUDY OF THE WORK ENVIRONMENT WITH A FOCUS ON PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE OF THE NATIONAL POLICE**

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze the work environment with a focus on professional development in the Savings and Credit Cooperative of the National Police, a relevant issue that must be addressed by management executives and human resources directors, since it has an impact on the psychological, organizational and human environment. The study focused its methodology on the pragmatic paradigm with a mixed descriptive approach; which made it possible to obtain information on the perceptions of both workers and departmental heads through a validated questionnaire belonging to Palma (2004) called WORK CLIMATE SCALE CL-SPC and a structured interview. One of the most predominant results was that, although the organizational climate is in the favorable category, workers show levels of demotivation, there is no cooperation, and compensation is not in accordance with performance, contrasting what was mentioned by the departmental heads. As a consequence, it is concluded that differences in criteria are a destabilizing factor that negatively affects cohesion, morale and productivity in the work environment.

**Keywords:** work environment; professional development, National Police Savings and Credit Cooperative

# INTRODUCCIÓN

## Presentación del tema

Actualmente las nuevas tendencias mundiales conllevan a las organizaciones sin distinción del tipo a la concientización, empoderamiento y adaptación a los cambios requeridos por factores relacionados con los avances tecnológicos, competitividad, productividad, rentabilidad e innovación humana, considerando este último como el activo más valioso de la gestión organizacional que aporta en la consecución de ventaja competitiva considera como la premisa que influye en la permanencia o no de las entidades (Jiménez, 2018).

Para lograr esa consolidación, se necesita contar con un recurso humano con sentido de pertenencia y altamente calificado donde su conocimiento, habilidad, experticia y predisposición coadyuven en el logro de metas y objetivos empresariales, cimentando así un futuro sólido, viable y con niveles mínimos de riesgos (Montoya y Boyero, 2016). Razón por la cual, el planteamiento del direccionamiento estratégico debe estar enfocado en la gestión humana centrando su accionar en la calidad del clima laboral.

Sin embargo, el clima laboral al ser un componente intangible vinculado con las relaciones interpersonales representa un reto en un entorno donde prevalecen los intereses individualistas y la desconfianza, estas situaciones constituyen barreras que afectan la calidad del trabajo generando altos niveles de insatisfacción, estrés, ausentismo e improductividad. En este sentido, el recurso humano se convierte en el socio estratégico, sustentado en el nuevo paradigma de las organizaciones que no solo se centra en la maximización del rendimiento sino en potenciar el desarrollo de las capacidades propias del talento humano.

De acuerdo con lo anterior, cuando se evalúa el clima laboral hay que considerar que un individuo llega a una organización con sus propias características, expectativas, capacidades y personalidad; y se enfrenta a una situación compuesta por factores organizacionales, laborales y físicos, lo que genera un ajuste en su comportamiento que puede afectar positiva o negativamente su desempeño (García, 2009).

Por lo tanto, la presente investigación busca comprender y evaluar la percepción de los trabajadores y directivos gerenciales referente al entorno de trabajo, desde el aspecto psicológico y emocional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional. De manera que, los resultados permitan identificar áreas que requieran mejoras y establecer estrategias que fomenten un clima laboral adecuado que influya en la satisfacción y el compromiso de los empleados.

## **Planteamiento del problema**

En este sentido, se lo considera como uno de los temas sustanciales que debe ser abordado por ejecutivos gerenciales, economistas y directores de recursos humanos, pues ejerce una presión en el entorno psicológico, organizacional y humano repercutiendo en el bienestar y permanencia en el mercado laboral. Sin embargo, a nivel mundial la cifra de rotación del personal tuvo un aumento del 23% en los últimos años, siendo las relaciones laborales uno de los aspectos preponderantes (Bustamante, 2022).

Por lo tanto, la medición del clima laboral es un factor determinante ya que las personas pasan más horas en sus respectivos puestos de trabajo que lo habitual. Lo descrito anteriormente, sería lo ideal pero no es lo que sucede en las empresas ecuatorianas, según lo reportan solo un 10% de empresas aplican gestiones encaminadas para lograr un buen ambiente laboral (Revista Líderes, 2015).

Puntualmente, se hace referencia a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional, la cual en el año 2022 demostró avances importantes en materia de innovación financiera, posicionamiento organizacional y un alto índice de ofertas de empleo, pero lo que llama la atención es la nulidad de informes enfocados en la gestión del clima laboral.

Bajo esta perspectiva, esta investigación pretende determinar cómo incide el clima laboral en el desarrollo profesional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional, de manera que, la organización pueda crear vínculos sanos y de confianza entre los colaboradores, Razón por la cual, se plantean las siguientes interrogantes para sustentar el objeto de estudio:

- ¿Cómo se relaciona el clima laboral y el desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional?
- ¿Cómo describen los empleados la situación del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional desde la percepción de los empleados
- ¿Cómo identifican los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional la situación actual del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional?

## **Justificación**

Este trabajo investigativo es muy relevante porque busca identificar las percepciones de los empleados y directivos referente al clima laboral y el desarrollo profesional tomando como fuente de estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional, empresa de personería jurídica privada que pertenece al sector popular y solidario. Para ello, serán objeto de estudio las siguientes dimensiones: comunicación, condiciones laborales, involucramiento personal, supervisión y autorrealización.

Por lo tanto, esta indagación permitirá la construcción de un diagnóstico de causa y efecto puesto que, con los escenarios antes descritos se sustentará en un cuadro resumen la correlación entre las variables con los factores que ocasionan el deterioro del clima laboral, anticipando posibles repercusiones en la materialización de entornos laborales tóxicos.

En tal virtud, será imprescindible analizar la situación actual a fin de conocer la percepción de los trabajadores, de forma que se identifiquen los posibles síntomas que limitan la motivación, desempeño y desarrollo laboral tanto en el área administrativa y operativa, por tanto, mantener un clima laboral adecuado mitiga la fuga o rotación constante de talentos.

Así mismo, el que los directivos gerenciales formen parte del proceso de análisis permitió visualizar y comprender el panorama de la organización de lo general a lo particular, de manera que, se tengan respuestas a posibles interrogantes. Por tanto, su beneficio es que a partir de la información de la data la organización diseñe y aplique planes de acción

realizando intervenciones profundas en los puntos críticos del clima laboral, así como del ADN organizacional.

Finalmente, se pretende que esta información sirva de modelo para las empresas, con el propósito que puedan conocer la percepción de sus pares y así ofrecer condiciones de trabajo optimas que contribuyan a generar sensaciones de bienestar, mejorar la retención y rendimiento de los colaboradores mediante la reglamentación de procesos de gestión de buenas prácticas encaminadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

## **Objetivos**

### **General**

Analizar la situación actual del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional.

### **Específicos**

- Describir la situación actual del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional desde la percepción de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional.
- Identificar la situación actual del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional desde la percepción de los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional.
- Presentar un cuadro resumen que detalle las similitudes y diferencias en las respuestas de empleados y directivos.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Fundamentación teórico-conceptual

#### 1.1.1 El talento humano como ente neurálgico para el crecimiento de las organizaciones.

En la era contemporánea, donde la competencia y la innovación son clave en los mercados globales, el talento humano se ha convertido en un recurso invaluable que marca la diferencia entre el éxito y el retraso. Razón por la cual, uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan los ejecutivos gerenciales es replantear las nuevas formas de gestionar el talento humano.

Para Jara et al. (2018), la gestión del talento humano es una herramienta que incide en el mejoramiento de entornos administrativos, pero para ello se debe encaminar esfuerzos en la identificación de fortalezas individuales, designación de tareas y responsabilidades que se alinean con esas habilidades.

Es este sentido Chiavenato (2009) menciona que la administración del talento humano dejó de ser un reto para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones, ya que el talento y las personas están específicamente relacionados, considerando que el talento es una característica inherente o cultivada de las personas que puede influir en sus capacidades y logros en diversas áreas.

En consecuencia, el talento humano es un activo intangible valioso que va más allá de las habilidades técnicas, pues es la chispa que enciende la innovación, la fuerza que impulsa la competitividad y la base sobre la cual se construye el éxito a largo plazo de una organización, para ello es fundamental identificar y reconocer el valor de las personas y tratar de potenciar el talento individual ya que este tiene un impacto en la disminución del riesgo de transferibilidad del personal (Valencia, 2005).

Tal como lo menciona Montoya y Boyero (2016) las organizaciones entienden que por su naturaleza cuenta con características distintas de cualquier otro recurso, por ello el incremento del patrimonio empresarial no puede reducirse solo a la obtención de activos líquidos para la ejecución de actividades, financiamiento de entornos tecnológicos de vanguardia o edificaciones pues el elemento más esencial es poseer un personal que de uso a los recursos antes mencionados.

Por lo tanto, el recurso humano es un componente vital para la generación de valor única y sostenible y la formulación de estrategias que conlleven a la consecución de los objetivos organizacionales, y esto se logra cuando se socializa a todos los integrantes el destino y el horizonte estratégico y a su vez se lo compromete con los resultados de esta (Sánchez y Herrera, 2016).

Sin embargo, es importante reconocer que el talento humano no es un recurso estático, pues requiere inversión constante en desarrollo y capacitación ya que esto es beneficioso para la organización, pues contará con un equipo más competente a su vez mejora la imagen corporativa al demostrar un compromiso genuino con el bienestar de sus empleados, y para quien la recibe porque influirá positivamente en sus patrones de conducta que equilibran su vida personal y laboral (Martínez, 2016).

Agregando a lo anterior, son los trabajadores quienes dan vida a la cultura organizacional a través de sus interacciones diarias y comportamientos, por lo que contar con una cultura sólida y positiva atrae y retiene a talentos eficientes creando un ciclo de mejora continua. En este sentido, el talento humano debe estar en el rol adecuado, sentirse valorado y motivado para que su compromiso y productividad laboral aumente significativamente (Fontalvo et al., 2018).

Es importante indicar que la productividad laboral no se trata simplemente de trabajar más horas, sino de trabajar de manera más inteligente y eficiente. Para Ramírez et al. (2022) la productividad empresarial es sinónimo de habilidad, pues hace referencia a la cantidad de trabajo que un empleado puede generar en un período determinado, generalmente en relación con el tiempo, los recursos y el esfuerzo invertido.

De acuerdo con Gutiérrez (2009) la productividad tiene dos componentes eficiencia y eficacia, ambos conceptos son cruciales para mejorar la productividad en cualquier ámbito, ya que buscan equilibrar la utilización de recursos con la obtención de resultados relevantes y valiosos. Así la eficiencia se enfoca en la optimización de recursos y procesos para maximizar la producción, mientras que la eficacia se centra en lograr resultados de alta calidad que cumplen con los objetivos establecidos (Calvo et al., 2018).

### **1.1.2 Identidad y cultura organizacional: definiciones y características.**

En el entorno empresarial actual la gestión de la imagen de la empresa es esencial, debido a la presión que esta ejerce en la percepción de sus clientes, empleados, socios comerciales y el público en general. Bajo esta premisa, las dinámicas del mercado demandan que los atributos, características y la marca organizacional sea cuidada de manera que sean duraderas y resistentes a las presiones competitivas, más que las características del producto o servicio que son fáciles de imitar.

Razón por la cual, se ha profundizado el estudio y aplicación del marketing corporativo, Currás (2010) indica que la finalidad es forjar una imagen sólida y coherente de la empresa en el mercado y en la mente de sus audiencias clave. A su vez, es considerado como la estrategia fundamental para construir una reputación positiva y duradera que genere confianza, lealtad y éxito a largo plazo, pero también se encarga de generar valor a través de la comunicación (Palma et al., 2022).

De manera que, el volumen de estudio de aspectos intangibles de las organizaciones, dentro de los cuales se incluye la identidad y cultura organizacional presenta un crecimiento, debido a que estos conceptos que constituyen dos partes interrelacionadas, cuya relevancia radica en lo necesario que son para definir la personalidad y la forma en que una organización se comporta, se relaciona y opera (Pujol, 2018). Cabe indicar que estos aspectos son esenciales para establecer la dirección, los valores y la cohesión dentro de una empresa.

En este sentido, la identidad organizacional se refiere a la personalidad y esencia única de una organización, trascendiendo más allá de su aspecto externo para penetrar en la esencia de percepción propia. Sin embargo, su construcción se la realiza a lo largo del

tiempo a través de la consistencia en acciones, comunicaciones y experiencias y de ello resultará una identidad organizacional sólida y auténtica que genere impacto positivo en la motivación de los empleados, la lealtad de los clientes y la percepción general de la marca (Duque, 2015).

Otro aspecto es la cultura organizacional que juega un papel fundamental en la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones convirtiéndose en el núcleo central del capital intelectual. Yopan et al. (2020) sostienen que la concepción de la cultura ha cambiado durante los últimos años pues ya no es considerada como una variable sino como una dimensión constitutiva de la organización, pues la cultura es lo que “son” las organizaciones.

En consecuencia, la cultura organizacional se refiere al conjunto de normas, valores, creencias, comportamientos y prácticas compartidas por los miembros de una organización, considerada como la personalidad colectiva que guía cómo se hacen las cosas y cómo interactúan las personas dentro de la organización (Pérez, 2009). Teniendo en cuenta su naturaleza la cultura puede ser visible y también invisible, pero lo más predominante es su influencia en el clima laboral, la toma de decisiones, la comunicación y la forma en que se resuelven los conflictos.

Finalmente, muchos autores y expertos en el campo de la de la gestión y la psicología organizacional subrayan la profunda conexión entre la cultura y la identidad organizacional, sosteniendo que la identidad influye en la cultura, ya que la identidad con sus elementos como los valores y la misión establecen las bases para la cultura organizacional. Por otra parte, la cultura modela y refuerza la identidad a través de interacciones y prácticas de los empleados, entendiendo que la cultura organizacional es la manera en que los valores y objetivos de la identidad se manifiestan en la vida diaria de la organización.

Una cultura fuerte y valores sólidos pueden guiar a la organización hacia el éxito y la cohesión, mientras que una identidad auténtica puede construir confianza y lealtad en los stakeholders. Cuando estos dos aspectos están en armonía, se crea un entorno en el que los empleados se sienten parte de algo significativo y en el que los objetivos y valores de la organización son compartidos y vividos por todos, creando una base sólida para la toma

de decisiones éticas, la retención de empleados talentosos y la construcción de una reputación positiva en el mercado.

Desde la perspectiva de la funcionalidad de la cultura organizacional el autor Luthans (2008) ha aportado con la definición de las características y su importancia en la creación de entornos de trabajo efectivos y cohesivos, las cuales se mencionan a continuación:

1. **Innovación y riesgo:** Una cultura que fomente la creatividad y el pensamiento fuera de lo común es fundamental para adaptarse a los cambios del entorno empresarial y mantener una ventaja competitiva.
2. **Atención al detalle:** Esto implica un compromiso con la calidad y la precisión en todas las áreas, desde la producción hasta la atención al cliente.
3. **Orientación hacia los resultados:** Los miembros de la organización trabajan con un enfoque claro en lograr objetivos y generar impacto, lo que contribuye a la eficiencia y la productividad.
4. **Orientación a las personas:** Se preocupa por el bienestar y el desarrollo de los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
5. **Orientación a los equipos:** Los equipos interdisciplinarios se convierten en motores de innovación y resolución de problemas, contribuyendo a la sinergia organizacional.
6. **Agresividad:** La disposición para enfrentar desafíos y enfrentar competencia intensa es fundamental para lograr un crecimiento sostenible.

En última instancia, la comprensión y la promoción de estas características no solo fortalecen la cultura de la organización, sino que también influyen en su reputación, en la capacidad para atraer y retener talento y la capacidad para enfrentar desafíos con determinación, una cultura organizacional bien definida y cultivada se convierte en la base para el crecimiento y el éxito continuo de la empresa.

### **1.1.3 Clima laboral: historia, definiciones y perspectivas.**

La historia del clima laboral se remonta a las primeras fábricas y lugares de trabajo a medida que la industrialización comenzó a tomar forma en el siglo XIX, sin embargo, su estudio más formal tuvo su desarrollo en el siglo XX, centrando la atención en la

eficiencia y la producción generada en el lugar de trabajo, con poca consideración por el bienestar de los empleados (Uribe, 2015). Siendo esta última apreciación motivo de investigación por el impacto directo en la productividad y rendimiento de la empresa.

Es así como, en la década de 1920 se da el inicio a estudios sobre la psicología industrial organizacional, para esto durante la Segunda Guerra Mundial se intensificó el interés en comprender cómo motivar y manejar a los empleados para mejorar la eficiencia y productividad en tiempos de crisis, más que en el bienestar de los trabajadores (Ordoñez et al., 2018).

Por otra parte, en 1950 y 1960 el psicólogo Kurt Lewin y sus colaboradores comenzaron a investigar sobre el clima organizacional y el efecto del entorno de trabajo en la productividad y la satisfacción de los empleados, estos estudios sentaron las bases para comprender cómo los factores psicológicos y sociales afectan el comportamiento de los empleados en el trabajo (Olaz, 2013).

A partir de estos estudios, en 1970 y 1980 los investigadores comenzaron a reconocer que el clima laboral no solo se trataba de condiciones físicas, sino también de aspectos emocionales y sociales, considerando que un ambiente laboral positivo y motivador incide en el aumento de la satisfacción de los empleados y en su desempeño, para probar lo antes mencionado en el año 80 se desarrollaron encuestas y herramientas para medir y evaluar el clima laboral (Jaime y Araujo, 2007).

Sin embargo, en 1990 y 2000 se desarrollaron teorías y modelos más estructurados que permitieron examinar cómo diferentes aspectos entre los que destaca la comunicación, el liderazgo, el apoyo social y las oportunidades de desarrollo afectaban las actitudes y el compromiso de los empleados, a su vez las empresas comenzaron a implementar estrategias para mejorar el clima laboral con programas de bienestar, flexibilidad laboral y enfoques más participativos (Ganga et al., 2015).

En conclusión, la historia refleja una transición desde un enfoque exclusivo en la seguridad y la eficiencia hacia un enfoque más holístico que valora la satisfacción, el compromiso y el bienestar emocional de los empleados. Instaurando un entorno en el que

se valoren y respeten las diferencias individuales, se promueva la participación equitativa y el sentido de pertenencia de todos, independientemente de las características personales.

De manera que, el clima laboral no es simplemente un aspecto secundario en la gestión de una organización, sino un factor crítico que puede influir directamente en su éxito a largo plazo, la inversión en la creación y el mantenimiento de un clima laboral positivo es esencial para maximizar la productividad, retener a los empleados más talentosos, reducir el ausentismo y fomentar una cultura organizacional saludable (Barzola et al., 2017).

Agregando a lo anterior, López y Castiblanco (2021) lo definen como el ambiente psicológico, emocional y social en el que los empleados operan el cual incide en las actividades, desempeño y crecimiento de cualquier empresa. De forma similar, Iglesias y Torres (2018) sostienen que es una combinación de percepciones, actitudes, valores, relaciones interpersonales y prácticas laborales que influyen en la experiencia y la satisfacción de los empleados.

En este contexto, la percepción y el clima laboral están conectados en un ciclo dinámico, puesto que, las percepciones individuales se combinan para formar la percepción colectiva del clima laboral y esta influye en la moral, el compromiso, la colaboración y la productividad en el lugar de trabajo (Galindo, 2013). Por tanto, es definida como un proceso psicológico fundamental a través del cual las personas interpreta, organiza y dan sentido a la información que reciben a través de sus sentidos (Rosales, 2015).

De igual manera, Fuenmayor y Villasmil (2008) indican que la percepción va más allá de simplemente recibir información sensorial ya que involucra procesos cognitivos y mentales que ayudan a las personas a entender y dar significado a lo que están experimentando. En el ámbito laboral, la percepción puede afectar cómo los empleados ven su entorno de trabajo, sus compañeros y superiores.

Por consiguiente, el factor humano es una entidad social compleja en su gestión donde los tomadores de decisiones deben implementar acciones efectivas que les permita reconocer y abordar las necesidades emocionales y sociales de los empleados, de manera

que, se conviertan en la estrategia que potencie la construcción de un negocio sólido y exitoso en un mundo empresarial cada vez más competitivo (Pedraza, 2018).

Para ello, es fundamental realizar la medición periódica la cual se realiza mediante el diseño de una encuesta en donde se identifican los aspectos claves instaurando un ciclo de retroalimentación y mejora constante, pues no solo permite identificar áreas de mejora, sino que también contribuye a la creación de un ambiente más saludable, productivo y satisfactorio.

En este sentido, el clima laboral puede ser medido desde diversas perspectivas como: la individual, grupal, organizacional, liderazgo, comunicación, reconocimiento y recompensa, desarrollo profesional, bienestar y salud, equidad e inclusión y responsabilidad social, es preciso mencionar que todas estas perspectivas interactúan entre sí para conformar el clima laboral general en una organización.

De acuerdo con Palacios et al., (2019) contextualizan las perspectivas en los siguientes constructos:

- **Perspectiva individual:** La apreciación del clima laboral de forma individual analiza cómo cada empleado percibe su experiencia laboral centrándose en factores como la satisfacción personal, la relación con los compañeros y superiores, el desarrollo profesional y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- **Perspectiva grupal:** Se enfoca en cómo los grupos de empleados dentro de la organización interactúan entre sí y cómo esas dinámicas grupales afectan el ambiente laboral, considerando la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo.
- **Perspectiva organizacional:** Se evalúa cómo la cultura, los valores y las prácticas de la organización influyen en el clima laboral, adicional se considera cómo las políticas y decisiones organizacionales impactan en la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- **Perspectiva de liderazgo:** Se centra en el papel de los líderes en la creación de un clima laboral positivo. Se considera cómo los estilos de liderazgo, la

comunicación de los líderes y su capacidad para inspirar y motivar afectan el ambiente laboral.

- **Perspectiva de comunicación:** Analiza cómo se maneja la comunicación dentro de la organización, puesto que una comunicación abierta, honesta y efectiva puede influir en la percepción de los empleados sobre la transparencia y la confianza en la organización.
- **Perspectiva de reconocimiento y recompensas:** Se evalúa cómo se reconocen y recompensan los logros y contribuciones de los empleados, ya que un sistema de reconocimiento efectivo puede impactar positivamente en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.
- **Perspectiva de desarrollo profesional:** Se enfoca en las oportunidades de crecimiento y desarrollo que la organización brinda a sus empleados, un clima laboral positivo genera la posibilidad de adquirir nuevas habilidades y avanzar en la carrera.
- **Perspectiva de bienestar y salud:** Aquí se considera cómo la organización aborda la salud mental y física de sus empleados. Un ambiente laboral que promueve el bienestar puede influir en la satisfacción y la productividad.
- **Perspectiva de equidad e inclusión:** Evalúa cómo la organización trata a todos los empleados de manera justa y equitativa, independientemente de su género, raza, orientación sexual o antecedentes, puesto que un clima laboral inclusivo fomenta la satisfacción y la cohesión.
- **Perspectiva de responsabilidad social:** Considera cómo la organización se involucra en prácticas socialmente responsables y éticas. De manera que, si una empresa valora la responsabilidad social puede influir positivamente en la percepción de sus empleados.

Estas perspectivas ilustran cómo el clima laboral es un concepto multifacético que puede influir en varios aspectos de la organización y la experiencia de los empleados. La gestión efectiva del clima laboral implica considerar todas estas perspectivas y tomar medidas proactivas para crear un ambiente de trabajo saludable, productivo y positivo.

#### **1.1.4 Tipos de clima laboral y sus dimensiones.**

El clima laboral, considerado como el ambiente emocional y psicológico en el que los empleados realizan sus tareas diarias, puede adoptar diferentes matices y tonalidades, lo que da lugar a distintos tipos de clima laboral, cada uno posee características y dinámicas únicas que pueden influir de manera significativa en la experiencia de los empleados y en el desempeño de la organización en su conjunto.

Desde entornos en los que la colaboración y la innovación son el núcleo, hasta ambientes cargados de tensiones y conflictos, razón por la cual, la calidad del ambiente laboral tiene un impacto significativo en los resultados de una empresa, ya que un entorno laboral positivo y saludable genera una serie de beneficios entre los que destaca la productividad, creatividad, retención de talentos, reducción del ausentismo, satisfacción y reputación organizacional, este último sumado a una cultura corporativa sólida se convierten en activos valiosos en un mercado competitivo (Cruz, 2018).

Por lo tanto, invertir en la mejora del ambiente laboral es una estrategia inteligente ya que esta no se reduce solo a gastos monetarios, sino también a la inversión de compromiso, tiempo y esfuerzo por parte de la dirección y la gerencia, sin embargo, los beneficios a largo plazo en términos de productividad, retención de talento y resultados empresariales pueden ser significativos (Rodríguez, 2020).

En consecuencia, la determinación de los tipos de clima laboral implica la recopilación de datos y el análisis de percepciones información que es recabada por los siguientes métodos: encuestas y cuestionarios, entrevistas individuales y grupos focales, observación directa e indicadores de desempeño, con base en los resultados se desarrollan planes de acción para abordar las áreas problemáticas y mejorar el ambiente laboral en general.

De este proceso, Ortiz y Cruz (2008) sostienen que cada tipo de clima laboral crea una atmósfera específica en el entorno de trabajo, a continuación, se describen algunos tipos:

- **Clima positivo y de apoyo:** Proporciona un entorno en el que los trabajadores se sienten valorados, respetados y motivados para contribuir a los objetivos de la empresa.
- **Clima de conflicto o negativo:** Es un clima marcado por el conflicto y la negatividad lo cual es perjudicial para el bienestar de los empleados y para el rendimiento de la empresa. La falta de comunicación y la hostilidad crean un ambiente tóxico.
- **Clima de innovación:** La innovación es esencial para mantener la competitividad y encontrar soluciones únicas a los desafíos empresariales, en este tipo de clima los empleados se sienten empoderados para proponer ideas nuevas y se fomenta la toma de riesgos controlados.
- **Clima de reconocimiento y recompensas:** Fomenta la motivación y el compromiso de los empleados, ya que se sienten valorados por su trabajo y esfuerzo, lo que aumenta su lealtad y deseo de contribuir positivamente.
- **Clima de autonomía y flexibilidad:** Se promueve la autonomía y la flexibilidad permite a los empleados tomar decisiones y gestionar su trabajo de manera independiente. Esto puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral.

Cada tipo de clima laboral tiene un impacto directo en el desempeño, experiencia, satisfacción y compromiso de los empleados, su comprensión puede ayudar a las organizaciones a identificar áreas de mejora y tomar medidas para cultivar un ambiente de trabajo positivo, colaborativo e innovador.

## 1.2 Antecedentes

Para dar contestación y calidad al trabajo se corrobora el hallazgo de bases teóricas sólidas sobre el clima, satisfacción y desempeño laboral, las cuales pueden ser contrastadas con los resultados que se obtengan. De manera que se han considerado los siguientes estudios:

En Barcelona Montoya (2015) en su investigación doctoral definió como objetivo proponer y validar un modelo que determine la influencia entre el clima laboral y el desempeño, aplicando un enfoque cuantitativo elaboró un cuestionario fijado con cinco escalas para cada constructo, el cual fue dirigido a 103 informantes de entidades peruanas entre un rango de edad de 20 a 70 años. Las hipótesis confirmaron que el empoderamiento

de los trabajadores entre el rango de 36 a 47 años es mucho más influyente en el desempeño y compromiso organizativo.

En Valladolid Ingelmo (2015) fijó como objetivo conocer en profundidad el papel que juegan las herramientas Social Media en el ámbito de la comunicación interna de las organizaciones, la metodología tuvo un enfoque mixto aplicando una encuesta online dirigida a profesionales del campo de la comunicación y el método Delphi a expertos en el ámbito académico y de comunicación utilizando un análisis descriptivo. Concluyendo que los líderes desempeñan un papel crucial en la construcción de relaciones sólidas y en el establecimiento de canales efectivos de comunicación dentro de una organización, a través de estrategias clave que permitan la inclusión de la retroalimentación y la participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores.

En Bogotá Ortega (2017) planteó la evaluación del efecto del clima organizacional en la satisfacción de los colaboradores en el contexto universitario ecuatoriano, la metodológica fue estática aplicando el uso de métodos multivariados, siendo el marco poblacional dos universidades seleccionadas a conveniencia del autor, para la recolección de dato se aplicó una encuesta mediante censo dirigido a 985 empleados administrativos y docentes, de los cuales el 94,5% de los registros fueron adecuados para el análisis. Uno de los resultados fue la poca divulgación del constructo de clima laboral por parte de las universidades, pero se afirma la presión que ejerce el clima laboral sobre la satisfacción de los empleados.

En Oviedo De la Roca (2017) direccionó su investigación a la construcción y estudio de las percepciones psicométricas del personal administrativo del sistema de salud pública del Principado de Asturias, delimitando una muestra de 3.790 trabajadores a los que se les aplicó un cuestionario de 160 ítems distribuidos en diez variables. Concluyendo que el clima laboral percibido por los trabajadores es moderadamente positivo, obteniendo la variable incentivos una calificación por debajo de la media, seguido de participación e innovación, estas últimas son consecuencia de la escasa motivación y sensación de no ser valorada la opinión del trabajador.

En Lima Moreira (2018) realizó su investigación con el objetivo de establecer la influencia del clima organizacional en la productividad de las Instituciones de Educación

Superior, definiendo un marco metodológico cuantitativo de carácter descriptivo y diseño no experimental transversal, aplicó una encuesta formulada con 43 ítems a 370 trabajadores del área administrativa y de docencia cuyos datos fueron procesados con el software SPSS. Los resultados evidenciaron una influencia alta entre el clima laboral y la productividad, pero existen indicadores que presentaron debilidad entre los que destaca el ausentismo, liderazgo, insatisfacción en la remuneración y ambiente de trabajo.

En Bogotá Wilches (2018) en su investigación propone identificar la manera en el que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral en la empresa Minería Texas Colombia, mediante un enfoque mixto delimitando una muestra no probabilística, la recolección de los datos se realizó mediante la aplicación de una encuesta tipo Likert con 25 preguntas dirigidas a 40 miembros de la empresa y ocho entrevistas semi-estructurada de 12 preguntas con categorías establecidas a los diferentes niveles jerárquicos. Los resultados obtenidos fueron que existe una percepción positiva del clima laboral, sin embargo, uno de los datos es la carencia de un sistema de incentivos y desconocimiento de los parámetros de evaluación que se les aplica, los cuales son factores que promueven la motivación y rendimiento de los empleados.

En Lima Rivas (2018) orientó su estudio en el análisis y determinación del nivel de influencia del clima laboral y el desempeño de los docentes de la facultad de medicina Universidad Nacional Mayo de San Marcos, su estructura metodológica fue de tipo no experimental con método descriptivo correlacional causal, la recolección de los datos se realizó mediante un cuestionario tipo Likert dirigida a 51 docentes. El resultado predominante fue que existe una influencia del 78% del clima organizacional en la satisfacción de los docentes, mientras que en el desempeño tiene un 96% de significatividad, por ende, se concluye que el predictor tiene un alto grado de influencia en la actitud hacia el trabajo.

En Quito Santamaría (2020) en su estudio determinó la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A., definiendo una metodología mixta de tipo descriptivo, explicativo y correlacional, desarrolló un cuestionario de 32 ítems con escala de Likert de cuatro niveles cuya población fueron 106 empleados, complementariamente se aplicó una entrevista estructurada al gerente y responsable de Talento Humano. Obteniendo como resultado el no cumplimiento de las

metas debido a la falta de una estructura organizacional, por otro lado, se presentaron factores afines al comportamiento humano que afectaron el desempeño laboral como la falta de motivación, reconocimiento, estabilidad laboral y compensaciones no adecuadas, por ello, la empresa presentó un 20% de nivel de rotación confirmando la hipótesis que señala que el clima laboral si incide en el desempeño de los empleados.

En Perú Padilla (2020) planteó como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del personal del Hospital San José de Callao, mediante un enfoque cuantitativo no experimental y un diseño descriptivo, aplicó un cuestionario dividido en tres dimensiones con 55 ítems dirigido a 80 empleados, cuyos datos fueron procesados en el programa SPSS empleando la escala numeral. Los resultados determinaron que el 87.5% del personal se encuentra satisfechos y solo un 3.8% muy satisfechos, uno de los factores fue la nulidad de una política de reconocimiento laboral, esta pequeña brecha determinó que existe una relación estadísticamente positiva baja y significativa entre los constructos.

En Perú Panduro (2021) determinó la relación entre la calidad del clima institucional y la satisfacción laboral según la percepción de los trabajadores del sector comercial de la ciudad de Pucallpa, bajo metodología no experimental perteneciente al diseño correlacional descriptivo con enfoque cuantitativo, utilizó como instrumento un cuestionario aplicado a 108 trabajadores, cuyos datos fueron procesados en el software estadístico SPSS. El estudio concluye que existe una relación significativa entre los constructos, otro de los hallazgos es que el 60% de los encuestados percibe frecuentemente un ambiente de cooperación dentro de la empresa.

En Ambato Vallejo (2021) en su indagación planteó como objetivo identificar la relación entre clima laboral y la productividad en las organizaciones de economía popular y solidaria, diseñando una metodología con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo no experimental, mediante la aplicación de un cuestionario cerrado con escalas tipo Likert a 45 trabajadores de la fundación Salinerito, determinó que la percepción de los trabajadores con relación al clima laboral fue buena, uno de los aspectos que se debe promover es la capacitación para elevar el nivel en formación y desarrollo, puesto que solo el 68.9% afirma recibirla casi siempre, para concluir mediante la correlación de Pearson se estableció que no existe correlación entre el clima y la productividad laboral.

En Lima Ruíz (2021) determinó la relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores del hospital Luis Heysen Incháustegui, utilizó una metodología no experimental, descriptiva y correlacional, para la recolección de datos aplicó un cuestionario a 79 trabajadores. Concluyendo que existe una relación entre los constructos, cabe mencionar que el hospital presenta una construcción nueva que cumple con estándares de calidad y en cuanto a la percepción del personal se evidencia una satisfacción con un nivel aceptable del 69,6%, producto del cambio de contratación, por ende, estos elementos generan influencia positiva en el clima laboral.

### **1.3 Fundamentación legal**

La presencia de marcos legales sólidos no solo garantiza la legalidad de las acciones, sino que también proporciona estructura y dirección para la implementación de estrategias y la toma de decisiones informadas. Razón por la cual, este trabajo se sustenta en los siguientes cuerpos normativos: Constitución de la República del Ecuador, Código del Trabajo, Ministerio del Trabajo y la Ley orgánica de Economía Popular Solidaria.

Tal como lo establece el Art. 33, de la Constitución de la República del Ecuador (2008), El estado debe garantizar el derecho al trabajo, la seguridad social y la protección de los trabajadores en diversos aspectos de su vida laboral y personal, además, menciona la necesidad de fomentar la economía solidaria y promover la cooperación y participación de los trabajadores en la gestión de empresas y actividades económicas.

Por otra parte, el Art 42 del Código del Trabajo (2005) hacen referencia a las obligaciones del empleador indicando que debe garantizar que los trabajadores reciban salarios justos, condiciones de trabajo seguras y respeto a sus derechos laborales, por otra parte, el Art 45 enumera una serie de obligaciones que los trabajadores deben cumplir durante el ejercicio de su empleo, las cuales están diseñadas para promover un ambiente de trabajo seguro, respetuoso y eficiente, y para garantizar el cumplimiento de las responsabilidades laborales.

En consecuencia, el Ministerio del Trabajo expidió un Acuerdo Ministerial (2018) en su Art. 11 hace referencia a los componentes principales liderazgo, compromiso y entorno de trabajo que deben ser objetos de medición para conocer la percepción de los

trabajadores en relación con el clima laboral, para ello disponen de un instrumento con 50 preguntas utilizando el escalonamiento de Likert.

Por otra parte, el Art 129 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero (2011) señala que las organizaciones que desarrollen su actividad productiva en los cantones fronterizos gozarán de incentivos y de medidas de promoción, fomento y fortalecimiento.

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### 2.1 Tipo de estudio

La metodología se refiere al conjunto de técnicas, procedimientos y enfoques sistemáticos utilizados para llevar a cabo investigaciones con el propósito de obtener conocimiento, responder preguntas o resolver problemas específicos, razón por la cual, la elección de la metodología depende del tipo de pregunta de investigación, los objetivos del estudio y los recursos disponibles.

Bajo esta perspectiva, los paradigmas proporcionan un marco conceptual que guía la investigación, la interpretación de datos y la construcción de teorías, por ello; el presente estudio se sustenta en la conceptualización de paradigma pragmático con enfoque mixto, ya que puede adoptar una variedad de métodos haciendo referencia a la combinación de orientaciones tanto cuantitativas como cualitativas dentro de un solo estudio.

Es pertinente entender y comprender los fundamentos epistémicos de los paradigmas antes mencionados, si bien la investigación cuantitativa se basa en la recopilación, medición y análisis de datos numéricos a través de técnicas estadísticas, busca establecer patrones y relaciones cuantificables entre variables, mientras que la investigación cualitativa se centra en comprender, explorar y describir fenómenos en profundidad mediante la recopilación y el análisis de datos no numéricos (Sánchez, 2019).

De esta explicación crítica se opta por el uso de enfoques complementarios o mixtos ya que aportan varias ventajas, puesto que permite obtener una comprensión más profunda, amplia y holística de un fenómeno, al combinar las fortalezas de ambos enfoques, sin embargo, es importante planificar y diseñar cuidadosamente un estudio mixto para garantizar que las metodologías se integren de manera efectiva y que los resultados sean coherentes y válidos (Guerrero et al., 2016).

Por lo antes mencionado, el alcance de la investigación es descriptivo, puesto que, el objetivo principal es comprender y describir las características y propiedades existentes referente al clima laboral, sin necesidad de intentar establecer relaciones de causalidad o explicar los motivos detrás de esas características. Para Ramos (2020) la aplicación de este alcance es valioso en situaciones donde se necesita una comprensión inicial de un tema o cuando se busca proporcionar una visión general que pueda servir como base para investigaciones futuras más profundas.

Por la naturaleza de la investigación, el diseño es no experimental transeccional ya que los datos fueron recopilados en un solo momento o período de tiempo, donde el investigador observó y analizó el fenómeno en su contexto natural, sin intervenir o manipular las variables de estudio de manera activa obteniendo una visión más amplia (Sampieri et al., 2014).

## **2.2 Definición conceptual y operacionalización de las variables**

La operacionalización de variables es un paso esencial en la investigación científica, Carvajal (2023) la define como un tecnicismo que permite convertir conceptos abstractos en medidas concretas y observables, a través del cual los investigadores tendrán una comprensión más precisa y medible del fenómeno sujeto a estudio, lo que contribuye a la validez y la confiabilidad de los resultados obtenidos.

En la mayoría de los casos, los conceptos que se investigan son complejos y multifacéticos, por esta razón se deben seguir procedimientos rigurosos como pruebas piloto y análisis de confiabilidad, para asegurarse de que los indicadores y preguntas sean efectivas y consistentes.

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Instrumento</b>
Clima laboral	Es una combinación de percepciones, actitudes y sentimientos compartidos por los empleados con respecto a su ambiente laboral, se centra en los aspectos emocionales y sociales que influyen en la motivación, la satisfacción y el bienestar de los empleados (Olaz, 2013).	Para medir el clima laboral, se utilizó un cuestionario con escalas de Likert de 4 niveles	Autorrealización  Comunicación  Involucramiento laboral  Supervisión  Condiciones laborales	Crecimiento profesional Desempeño Competencias Efectiva Transparente Precisa Compromiso Valores organizacionales Acompañamiento Orientación Efectividad Componente económico, psicológico y material	<b><u>Ordinal</u></b> Ninguno: 1 Poco: 2 Regular: 3 Mucho: 4 Todo o siempre: 5	Escala Clima Laboral CL-SPC

*Nota:* elaboración propia

**Tabla 2***Matriz categorial*

<b>Categorías</b>	<b>Unidad de análisis</b>	<b>Ítems</b>
Clima laboral con enfoque en Desarrollo Profesional	Autorrealización	1. ¿Cómo cree Usted que el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores?
	Involucramiento laboral	2. ¿Cree Usted que los canales de comunicación empleados en la CPN son asertivos?
		3. ¿De qué manera la CPN ofrece a sus trabajadores la oportunidad de aprovechar sus cualidades, y crecer a nivel personal y profesional?
	Supervisión	4. ¿Cree Usted que las opiniones, propuestas o ideas de los trabajadores son tomadas en cuenta? ¿Por qué?
		5. ¿Considera Usted que los trabajadores gozan de autonomía para desempeñar su trabajo y que puedan tomar ciertos riesgos o decisiones?
	Comunicación	6. ¿Considera Usted que el personal se encuentra motivado?
		7. ¿Cómo percibe la distribución de trabajo y carga laboral a nivel individual y por equipos de trabajo?
	Condiciones laborales	8. ¿Cree Usted que el trabajo es recompensado o reconocido en proporción al esfuerzo que realizan los colaboradores?

### 2.3 Población y muestra

La población es un elemento fundamental en la investigación, ya que proporciona el contexto y el marco para el estudio, factores esenciales para obtener resultados significativos y válidos. Arias et al. (2016) la definen como el conjunto completo de individuos, elementos, objetos o eventos que comparten una característica en común convirtiéndose en el enfoque de interés

De este modo, al estudiar la población los investigadores pueden identificar características demográficas, comportamientos, tendencias y patrones que son relevantes, esta puede ser muy amplia o más específica. Por ende, para el desarrollo de esta investigación no se considera necesario la determinación de una muestra, siendo la unidad de análisis todas las personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional en la ciudad de Esmeraldas cuyo número asciende a nueve, tal como se describe en la Tabla N°3:

**Tabla 3**

*Descripción de la población*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente General	1
Jefe Operativo	1
Asesor	3
Asesor Micro	1
Multicanal	1
Atención al cliente	1
Auxiliar de servicio	1
<b>Total</b>	<b>9</b>

*Nota:* CPN 2024

## 2.4 Técnicas e instrumentos

Los instrumentos científicos juegan un papel fundamental en el proceso de obtención y análisis de datos en cualquier estudio, minimizando la subjetividad y el sesgo, por ello deben tener un diseño adecuado y una implementación cuidadosa, de manera que se garantice la calidad y credibilidad de los resultados obtenidos.

En este sentido, para el levantamiento de la información se consideró oportuno la aplicación de dos técnicas de investigación: la encuesta y la entrevista. La encuesta estuvo dirigida a siete colaboradores excluyendo a jefes departamentales, esta permitió recopilar datos a partir de la aplicación de un cuestionario validado perteneciente a Palma (2004) denominado ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC , el cual engloba la variable de estudio clima laboral con sus pertinentes dimensiones resumidas en cinco, con respecto a los ítems fueron medidos mediante la escala de Likert aplicando cinco niveles que van desde: Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4) y Todo o siempre (5) al respecto, es importante indicar como se agrupan los ítems con relación a cada dimensión de la escala, tal como se detalla en la Tabla N°4:

**Tabla 4**

*Ítems relacionados con cada dimensión*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>
Autorrealización	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
Involucramiento Personal	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

*Nota:* Palma (2004)

De acuerdo con los parámetros la puntuación del instrumento es de 1 a 5 puntos, dando como resultado un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores. Con esta información se identifica la categoría de acuerdo con las puntuaciones directas, estipulando como criterio que a mayor puntuación la percepción del clima laboral es más favorable y a menor puntuación la percepción es inversa, tal como se detalla en la Tabla N°5:

**Tabla 5**

*Categorías diagnosticadas*

<b>Categorías diagnosticadas</b>	<b>Factores I al V</b>	<b>Puntaje total</b>
<b>Muy favorable</b>	42 - 50	210 - 250
<b>Favorable</b>	34 - 41	170 - 209
<b>Media</b>	26 – 33	130 – 169
<b>Desfavorable</b>	18 – 25	90 – 129
<b>Muy desfavorable</b>	10 -17	50 - 89

*Nota:* Palma (2004)

Por otra parte, se aplicó la técnica de la entrevista, con un cuestionario estructurado con 12 preguntas abiertas para conocer la percepción de las autoridades respecto al clima laboral abordando las categorías autorrealización, involucramiento personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Para ello, se procedió a la asignación de una codificación a los involucrados en el proceso, tal como se detalla en la Tabla N°6:

**Tabla 6**

*Informantes claves*

<b>Cargo</b>	<b>Código</b>
Gerente General	GG1
Jefe Operativo	JO1

## CAPÍTULO III

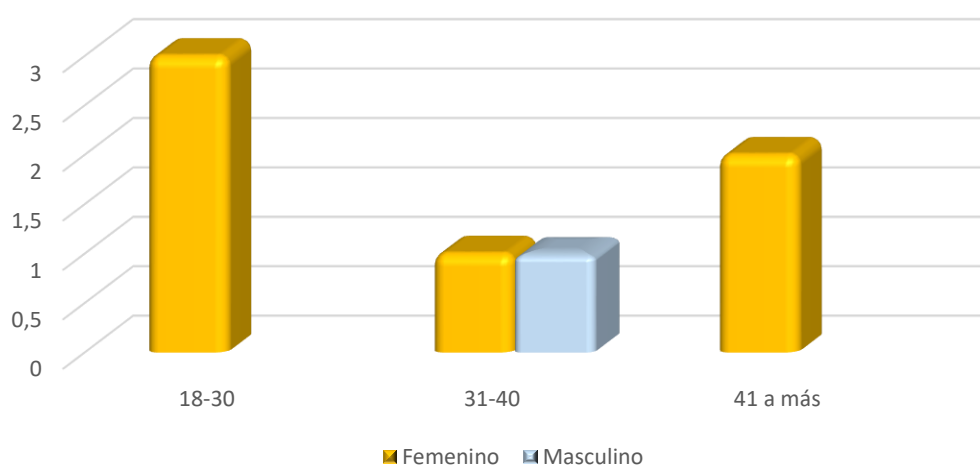
### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Análisis descriptivo de la población

Es importante mencionar que la aplicación del cuestionario abarcó el 100% de la población antes descrita, obteniendo información específica referente al sexo, edad, años en la empresa y relación laboral. Con referencia a los dos primeros aspectos, se evidencia que el 86% está representado por mujeres y solo el 14% es del sexo masculino, de estos en su mayoría oscilan entre 18 a 30 años, representados por un 43% que se encuentra en una franja etaria específica, generalmente considerada jóvenes, seguido de un 29% distribuido entre los dos rangos restantes, tal como se puede detallar en la figura N°1.

**Figura 1**

*Género y edad*



Otro aspecto que emerge del análisis, es la representatividad de las mujeres las cuales fueron divididas en dos grupos "A" que corresponde a las menores de 30 años y "B" mayores de 30 años, destacándose que en la dimensión de condiciones laborales el grupo "A" percibe una

favorable a muy favorable situación económica-psicosocial para lograr el cumplimiento de las tareas designadas, mientras que el grupo "B" la distingue como regular a favorable.

En las dimensiones de innovación y supervisión ambos grupos perciben como favorable a muy favorable instruir a los colaboradores con valores organizacionales de manera que se comprometa a cumplir el desarrollo eficiente de la empresa, además de controlar y realizar un seguimiento continuo al colaborador en sus tareas diarias para que su desempeño sea óptimo.

Respectivamente en las dimensiones de autorrealización y comunicación el grupo "A" la percibe como favorable a muy favorable mientras que el grupo "B" lo percibe como favorable el crecimiento personal y profesional, con oportunidades de realizar una línea de carrera, así como también, establecer una línea directa de información de colaboradores con sus superiores para que el funcionamiento de la empresa sea el esperado, tal como se observa en la tabla N°7.

**Tabla 7**

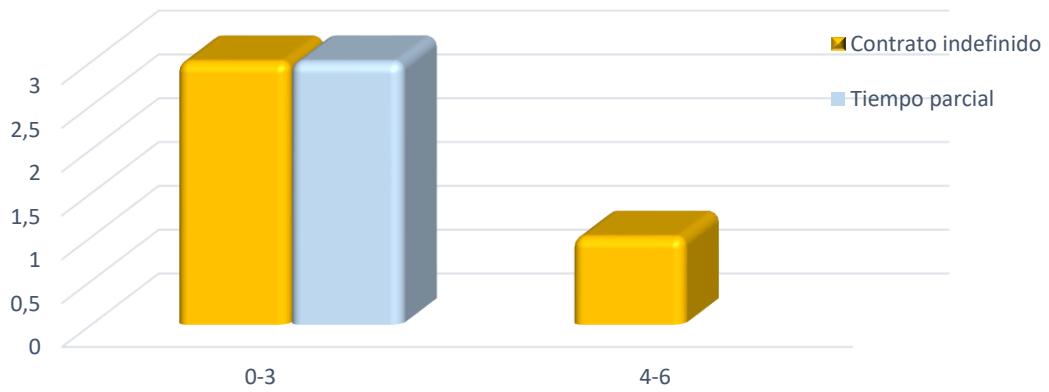
*Ítems representativos por dimensiones CL SPC*

<b>Mujeres</b>	<b>Autorrealización</b>	<b>Involucramiento laboral</b>	<b>Supervisión</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Condiciones laborales</b>
18-30	4,5	4,5	4,3	4,43	4,5
30 o más	4	4,2	4,17	4,07	3,7

Otros de los aspectos fundamentales son los años de servicio y la naturaleza de la relación laboral, en donde el 86% de los encuestados tienen un tiempo de trabajo entre cero a tres años seguido del 14% con un lapso entre cuatro a seis años, de estos el 57% tienen un contrato indefinido, tal como se detalla en la figura N°2.

**Figura 2.**

*Años de servicio y tipo de contrato*

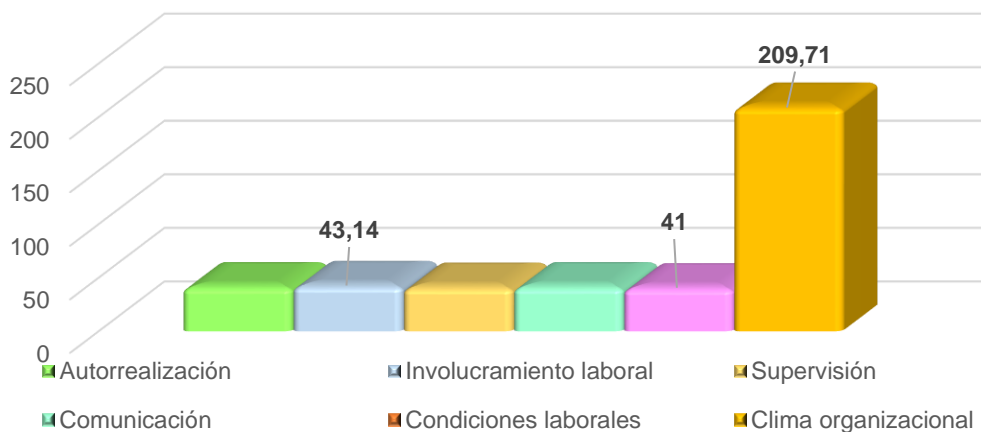


### 3.2 Análisis descriptivo de los resultados

En lo referente a la percepción del clima laboral se ubica en la categoría de favorable con 209,71 puntos, es así como la dimensión más resaltante es involucramiento laboral con 43,14 puntos, por el contrario, la dimensión condiciones laborales es la menos resaltante con 41 puntos, tal como se detalla en la figura N°3.

**Figura 3**

*Percepción del clima laboral*



Respecto a la categorización según la Escala Clima Laboral propuesta por Sonia Palma las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral y comunicación se encuentran en un nivel muy favorable, tal como se detalla en la Tabla N°8.

**Tabla 8**

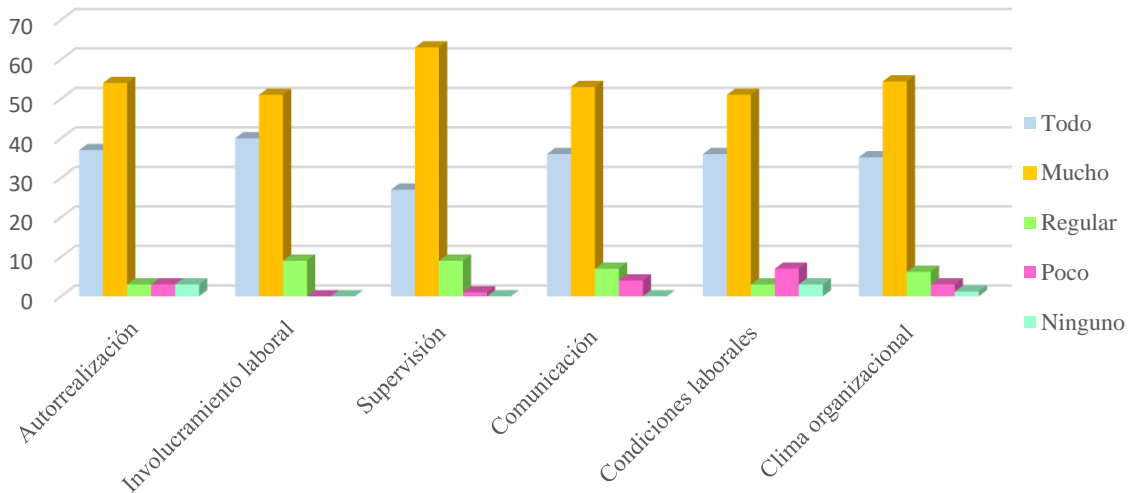
*Categorización por dimensiones CL SPC*

<b>CATEGORIA</b>	<b>Autorrealización</b>	<b>Involucramiento laboral</b>	<b>Supervisión</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Condiciones laborales</b>
	%	%	%	%	%
Todo	37	40	27	36	36
<b>Mucho</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>63</b>	<b>53</b>	<b>51</b>
Regular	3	9	9	7	3
Poco	3	0	1	4	7
Ninguno	3	0	0	0	3
PROMEDIO	<b>42</b>	<b>43,14</b>	<b>41,57</b>	<b>42</b>	<b>41</b>

Con relación al nivel de categorización el 35,2% de los encuestados perciben el clima organizacional como muy favorable, mientras que el 54,4% considera favorable, el 6,2% regular, el 3% como desfavorable y el 1,2% corresponde a muy desfavorable, tal como se observa en el figura N°4. Adicional, el promedio de la desviación estándar fue de 0,68 siendo muy cercana a 0, lo que indica que los datos tienden a estar más cerca a la media de 4,19 asegurando que hay sinergia entre todos los encuestados respecto al clima organizacional.

**Figura 4**

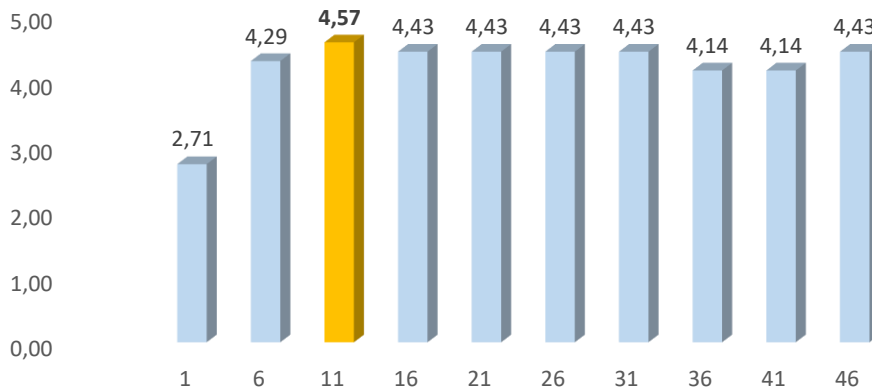
*Nivel de categorización por dimensiones*



Dimensión autorrealización o desarrollo personal es la percepción que tiene un empleado sobre cómo el entorno de trabajo influye en su crecimiento tanto personal como profesional, considerando las condiciones laborales actuales y con perspectivas hacia el futuro. Respecto a la dimensión por cada ítem que la conforma presenta una sumatoria total del promedio de 42 puntos, cuya categoría es muy favorable, destacándose la participación del equipo en la definición de los objetivos y las acciones para lograrlo, tal como se evidencia en la figura N°5.

**Figura 5**

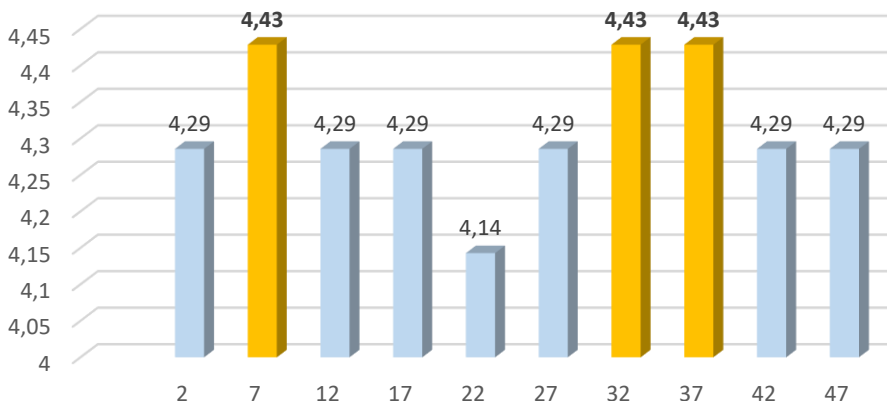
*Nivel promedio de la dimensión autorrealización*



Por otra parte, la dimensión involucramiento personal se refiere a la conexión de los empleados con los principios y objetivos de la organización, así como su dedicación al crecimiento y éxito de la institución. La cual registró una sumatoria total del promedio de 43 puntos, cuya categoría es muy favorable primando los ítems 7, 32 y 37 respectivamente, donde cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo ya que cumplir con las actividades es una tarea estimulante y que los productos y servicios de la organización son motivo de orgullo, tal como se evidencia en la figura N°6.

**Figura 6**

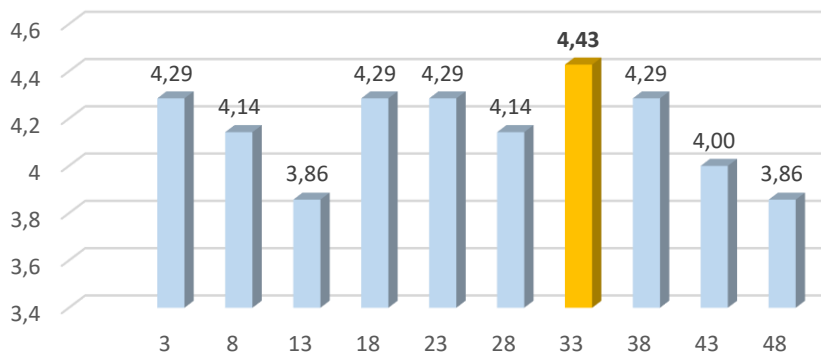
*Nivel promedio de involucramiento personal*



Referente a la dimensión supervisión implica las evaluaciones de los gerentes y superiores sobre la eficacia e importancia de las labores realizadas, brindando apoyo y guía en las tareas que constituyen parte de la rutina laboral, el promedio total generado fue de 41,57 puntos, representando un ambiente favorable cuyo ítem más representativo es el 33 el cual indica que existen normas y procedimientos como guías de trabajo.

**Figura 7**

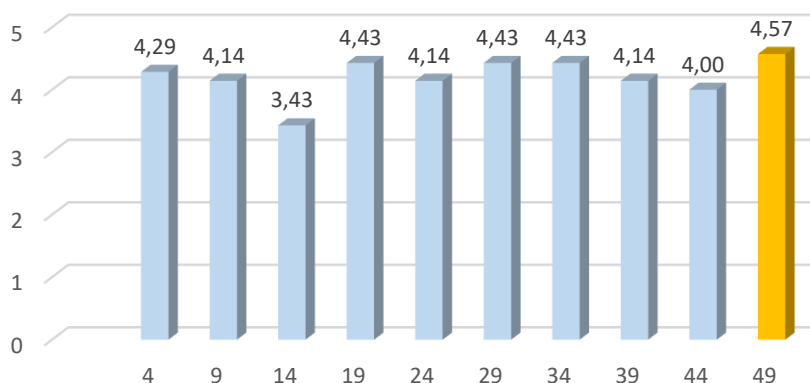
Nivel promedio de supervisión



La dimensión de comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información pertinente al funcionamiento interno de la empresa, la cual tuvo el promedio más alto puntuando 42, de ello la percepción es muy favorable porque los trabajadores conocen los avances que se realizan en otras áreas.

**Figura 8**

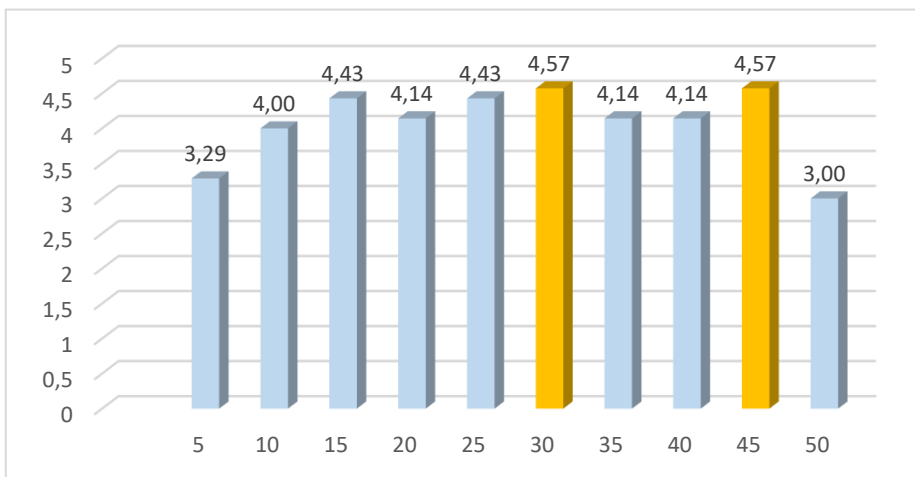
Nivel promedio de comunicación



Por último, se presenta la dimensión condiciones laborales la cual se refiere los recursos tangibles, financieros y psicosociales indispensables que la entidad reconoce para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, obteniendo 41 puntos cuya percepción es favorable, cabe destacar que es la calificación más baja de las antes descritas. Los ítems más sobresalientes son el 30 y 45, los cuales hacen referencia a existe una buena administración de los recursos y que la organización dispone de tecnología que facilita el trabajo

**Figura 9**

*Nivel promedio de condiciones laborales*



### 3.3 Análisis cualitativo

Para recabar la información cualitativa se aplicó una entrevista a dos mandos gerenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional que representan el 22,22% del personal en estudio, lo cual permitió medir el clima laboral desde la percepción de los directivos cuya finalidad es comparar sus opiniones con los resultados obtenidos cuantitativamente que fueron direccionados a los funcionarios.

Para ello, se definieron como unidades de análisis a: las condiciones laborales, comunicación, autorrealización, involucramiento personal y supervisión, las cuales se desarrollan a continuación:

### 3.3.1 Condiciones laborales

Es importante mencionar, que las empresas desempeñan un papel central en la configuración de las condiciones laborales, las cuales tienen un impacto significativo en el entorno de trabajo justo, seguro y saludable para los empleados. De acuerdo con la opinión de los informantes claves referente a las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo GG1 manifiesta que:

*“Nos encontramos en un nivel medio en relaciones interpersonales puesto que no se llevan a cabo actividades fuera del ambiente laboral. Con respecto al trabajo en equipo considero que el rendimiento es alto cuando se dan las instrucciones necesarias, sin embargo, estoy segura de que podemos aportar más por el crecimiento de nuestra cooperativa.”*

Otro aspecto, que repercute en las condiciones laborales es la autonomía, elemento esencial para el desarrollo individual y colectivo, razón por la cual, las organizaciones deben fomentar un ambiente que valora la iniciativa y la creatividad, lo que, a su vez, contribuye al éxito y la innovación. Referente a lo mencionado anteriormente GG1 infiere que:

*“Considero que cada trabajador de acuerdo con el área que desempeña tiene la flexibilidad para adaptar su trabajo de la manera que considera que será más productivo sin confundir el incumplimiento de normas, políticas y procedimientos.”*

En cambio, la opinión de JO1 fue:

*“Es un poco complejo, porque tenemos procesos ya establecidos sin embargo en cuanto decisiones dentro de lo sensible y lo sensible considero que cada cargo dentro de su desempeño dentro de sus funciones si puede tomar ciertas decisiones enfocadas en la calidad de atención al cliente que es nuestra prioridad considero que cada cargo si tiene su nivel de decisión”*

### 3.3.2 Comunicación

La comunicación es un elemento clave en el entorno empresarial, contribuyendo a relaciones laborales saludables, un clima laboral positivo, una mayor eficiencia en la ejecución de tareas y en la construcción de una reputación positiva entre los empleados como en la percepción de clientes, socios y la sociedad en general. En cuanto a la importancia de la comunicación en el contexto organizacional GG1 y JO1 sostienen que:

*“En la CPN se manejan de forma adecuada varios canales que permiten la comunicación asertiva. En la oficina Esmeraldas, se brinda la apertura necesaria para que puedan expresar inquietudes, requerimientos manteniendo la empatía y respeto que se requiere, a través de los medios que actualmente la mayor cantidad de personas utilizan sean empleados o socio clientes”*

Por otro lado, en la interrogante referente a qué se debería cambiar para un mejor clima laboral en la Cooperativa su respuesta fue con relación a la categoría de comunicación, la cual mencionó que:

*“En la oficina Esmeraldas se podría eliminar la comunicación pasiva que por falta de conocimiento mantiene un bajo porcentaje de colaboradores, así como también realizar actividades de inclusión que fomenten la creatividad, armonía y empatía en todo el equipo, lo cual conllevaría a mejores resultados y logro de objetivos institucionales.”*

En cambio, JO1 enfocó su respuesta en el tema del estrés laboral:

*“Se deben retomar las pausas activas que fue sugerencia del médico de la organización, ya que por la magnitud de las actividades se deja de lado y esto influye en el estado emocional, de salud y de rendimiento”*

Respecto a la consideración de las opiniones o ideas propuestas por los trabajadores GG1 indica que:

*“Sí. Existen canales en los que los trabajadores pueden emitir sus propuestas de cambios referente a determinado proceso o producto, además se ha generado programas de incentivos con la finalidad de desarrollar la creatividad y obtener estrategias que permitan el desarrollo de estrategias.”*

A lo que JO1 responde:

*“La CPN si se preocupa por la opinión de sus empleados y si hay medios por los cuales podemos proponer, pero considero que lo que hace falta es incentivar más para que el colaborador tome la iniciativa de proponer.”*

### **3.3.3 Autorrealización**

El crecimiento personal en las organizaciones va más allá de la capacitación técnica y se centra en el desarrollo integral de los individuos. Razón por la cual, fomentar un ambiente que valore y promueva el crecimiento personal no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la cultura organizacional y contribuye al éxito a largo plazo. Respecto a esta categoría GG1 señaló que:

*“La Cooperativa de la Policía Nacional brinda oportunidades de crecimiento continuo a todos los colaboradores, impartiendo capacitaciones y de acuerdo con el desarrollo de competencias y demostración de trabajo en equipo permite al personal alcanzar los ascensos correspondientes.”*

Al respecto JO1 indica que:

*“A pesar de que no tengo mucho tiempo en la Cooperativa veo que si tiene planes de estudio si incentiva a que la gente se prepare y considero que sí se presta las facilidades para que los empleados dentro de lo que cabe y de acuerdo con la organización sigan creciendo personal y profesionalmente”*

También, es importante valorar el nivel de desempeño puesto que es un proceso que fomenta la mejora continua, proporcionando una base para la retroalimentación constructiva y la identificación de áreas de desarrollo lo que permite a los empleados trabajar en su crecimiento profesional a lo largo del tiempo. La opinión de GG1 fue que:

*“Si, porque a través de los diferentes canales se da a conocer los pequeños y grandes logros de los colaboradores, aunque considero que también deberíamos crear otros KPI que permitan medir al área operativa y ésta no sea considerada únicamente por el nivel de servicio.”*

Por su parte JO1 expuso que:

*“La CPN brinda incentivos económicos como no económicos que van desde una gif card o un valor económico directamente en su rol de pagos, cuando se valora el buen servicio brindado la persona más destacada es reconocida delante de los compañeros y se le otorga un pin por buen servicio o certificados que avalen su excelente atención.”*

En consecuencia, la valoración del desempeño es fundamental para reconocer y recompensar los logros excepcionales, esto no solo motiva a los empleados, sino que también ayuda a retener y atraer talento. Por el contrario, GG1 indica que:

*“Es obligación del empleado mantenerse motivado puesto que de esto depende el desempeño de cada una de sus funciones. La Cooperativa de la Policía Nacional tiene un paquete remunerativo atractivo con beneficios que no cuentan en otras entidades, por lo tanto, considero que todos se mantienen motivados al trabajar en una empresa de crecimiento continuo.”*

Afirmando el cuestionamiento JO1 menciona que:

*“Pienso que la motivación es algo efímero, ya que a veces la podemos tener otras veces no pienso. Considero que más que un personal motivado deberíamos tener un personal enfocado en cumplimiento, sí, la motivación es importante muy importante, pero sin embargo es algo que no lo vamos a poder lograr a menos que en lo personal alguien quiera tener la predisposición y la actitud positiva motivada para hacer algo”*

### **3.3.4 Involucramiento personal**

Definir la visión, misión y valores en una organización es un proceso crucial que tiene un impacto significativo en su dirección estratégica, cultura organizacional y éxito a largo plazo.

Al realizar la pregunta referente a ello GG1 señaló que:

*“Si, todos los miembros del equipo de la CPN sabemos hacia dónde vamos, es importante indicar que para nosotros la misión, visión y valores son la columna vertebral de la institución y previa contratación se hace énfasis en la promulgación de los valores de la organización de manera que los trabajadores puedan empatarlos con sus valores personales. Al mismo tiempo se trasmite la misión y visión de manera que todos trabajamos hacia una única dirección”*

Desde su campo de acción JO1 menciona que:

*“Todos los meses se hacen reuniones para evaluar cómo vamos en el cumplimiento de las metas propuestas, conforme a eso se dan directrices de lo que se puede hacer para mejorar, para cumplir con los procesos y las metas propuestas de manera que se pueda tener un excelente rendimiento tanto laboral como personal ya que todo esto es incentivado económicamente.”*

### **3.3.5 Supervisión**

El departamento de Recursos Humanos desempeña un papel esencial en la definición de puestos de trabajo, desde el análisis inicial hasta la gestión continua de roles y responsabilidades. GG1 enfatiza que:

*“La distribución del trabajo está acorde a los roles establecidos, lo que se requiere es organización para cumplir con cada una. Talento Humano al realizar las contrataciones asegura contar con profesionales altamente competitivos. Además, participa en la evaluación de puestos para determinar la compensación y beneficios adecuados, asegurándose que los puestos sean remunerados de manera justa y equitativa, por último, garantiza que las descripciones de puestos cumplan con las*

*normativas laborales y regulaciones aplicables, evitando posibles problemas legales.*

En tal sentido, JO1 señala que:

*“En este caso, todos se rigen en un manual el cual considero equitativo conforme a sus roles impuestos a lo que desarrollan dentro de sus puestos de trabajo. Adicional cuando se realiza algún trabajo extra que sea individual o en equipo la finalidad es demostrar las capacidades, actitudes, destrezas al momento de que se les impongan una meta y se puede valorar su desempeño en cuanto a la eficiencia”*

### **3.4 Cuadro comparativo**

Con el fin de ofrecer una visión integral y accesible, se ha desarrollado un cuadro resumen que destaca los aspectos más relevantes y significativos derivados de los instrumentos aplicados tanto a colaboradores como directivos. Este cuadro se erige como una herramienta esencial para investigadores, profesionales y cualquier persona interesada en obtener una comprensión rápida y estructurada de los hallazgos y conclusiones obtenidos.

**Tabla 9**

*Cuadro resumen CL*

<b>Dimensiones</b>	<b>Semejanzas</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Sugerencias</b>
Autorrealización	Los programas de reconocimiento por la consecución de las metas y buena actitud se implementan de manera justa y transparente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Trabajadores</b> Pocas oportunidades de progreso.</li> <li>➤ <b>Directivos</b> Oportunidades de crecimiento y ascensos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseñar y socializar las políticas de ascensos.</li> </ul>
Involucramiento laboral	Cultura empresarial fortalecida	No aplica	
Supervisión	Todas las actividades individuales y colectivas se rigen por normas y procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Trabajadores</b> Las evaluaciones realizadas no inciden en el mejoramiento del trabajo.</li> <li>➤ <b>Directivos</b> La distribución laboral es acorde a los perfiles de los puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compartir los resultados globales de la evaluación de desempeño de los trabajadores.</li> </ul>
Comunicación	La relación entre los grupos de trabajo presenta ciertos matices de incomodidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Trabajadores</b> Los canales de comunicación son pasivos.</li> <li>➤ <b>Directivos</b> La comunicación es asertiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Emplear herramientas como WhatsApp, intranet corporativa o foros de discusión para una comunicación efectiva.</li> </ul>
Condiciones laborales	Recurso tecnológico innovador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Trabajadores</b> Bajo nivel de cooperación y compensaciones no acorde al desempeño.</li> <li>➤ <b>Directivos</b> Remuneraciones justas y equitativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear un manual de compensaciones justas, donde se definan las competencias y habilidades requeridas.</li> </ul>

## CAPÍTULO IV

### 4. DISCUSIÓN

La presente indagación tuvo como objetivo analizar la situación actual del clima laboral con enfoque en desarrollo profesional en la CPN, para lo cual se dirigió una encuesta al personal y para conocer la percepción de los directivos se preparó una entrevista explorando los factores de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, cuyos resultados serán objeto de discusión.

Cabe destacar que, el ámbito laboral se caracteriza por una diversidad generacional, dentro de este panorama el 57% de la población se encuentra en un rango entre los 31 y 41 a más años, siendo un grupo demográfico fundamental ya que están en la plenitud de sus carreras aportando experiencia, conocimiento y energía, resultado que concuerda con la exploración de Montoya (2015) que sustenta que los colaboradores con edades comprendidas entre los 36 a 47 años buscan un equilibrio entre la estabilidad laboral y la realización personal lo cual repercute en un clima laboral positivo y sostenible.

A pesar, de que la dimensión autorrealización se encuentra en una nivel favorable existen criterios divididos, por una parte, los trabajadores perciben pocas oportunidades de progreso afectando negativamente su motivación, satisfacción y compromiso, en tanto los directivos sostienen que es obligación de los empleados mantenerse motivado, contrastando lo indicado por Santamaría (2020), y De la Roca (2017) que confirmaron la hipótesis que la falta de motivación y reconocimiento afectan el desempeño laboral factor que incide en niveles altos de rotación de personal.

Otro aspecto, son las condiciones laborales donde los funcionarios sostienen que existe un bajo nivel de cooperación y compensaciones no acorde al desempeño, lo cual afecta la eficacia de los equipos y obstaculiza la consecución de objetivos organizacionales, información que difiere por la presentada por Panduro (2021) en su investigación concluye que los trabajadores del sector privado perciben un ambiente de cooperación, afirmando la hipótesis que el clima laboral positivo influye significativamente en el rendimiento individual y colectivo.

Por otra parte, al abordar el tema de las evaluaciones los trabajadores indicaron que no conocen los resultados y que estas no inciden en el mejoramiento del trabajo, sumado a que no divisan una cultura donde la equidad y la justicia sean valores fundamentales, aunque para los directivos los funcionarios deben ver el trabajo extra como una oportunidad de demostrar sus capacidades, actitudes, destrezas y que en base a eso se mide su desempeño, Wilches (2018) coincide con lo expresado por los trabajadores, ya que uno de sus resultados fue que no existe transparencia de los parámetros de evaluación generando desconexión con los objetivos organizacionales.

Por último y no menos importante es el resultado que generó la dimensión comunicación es que los trabajadores perciben que esta carece de claridad, de apertura y de proactividad, en tanto los directivos sostienen que se brinda la apertura necesaria para que puedan expresar inquietudes, requerimientos manteniendo la empatía y respeto que se requiere, estas divergencias se sustentan con el resultado de la investigación de Ingelmo (2015) que indica que son los directivos los que deben asumir un papel proactivo en la construcción de una interacción abierta, transparente y receptiva con los trabajadores.

Sin embargo, a pesar de que los resultados ubiquen al clima organizacional entre la categoría de favorable, hay que considerar que este puede cambiar con el tiempo y que la encuesta y la entrevista capturaron la percepción en un momento específico. Como consecuencia se evidencia brechas notables en la interpretación que se resumen en discrepancias, por un lado, la percepción de los directivos es que existe un excelente clima laboral en la cooperativa, en cambio los trabajadores reportan inconformidades.

Por ende, la investigación sobre este tema es determinante para comprender las raíces de estas divergencias y sus consecuencias en el funcionamiento de la organización, lo que conduce a formular diferentes interrogantes que se pueden resolverse en estudios futuros, como: ¿Qué factores contribuyen a la percepción positiva de los directivos y, al mismo tiempo, generan insatisfacción entre los trabajadores?, y ¿Cómo afecta esta brecha en la percepción a la colaboración interna y al logro de objetivos organizacionales? Estas formulaciones pueden ser consideradas por la academia con el objeto de proporcionar una visión más completa y precisa de la dinámica laboral, para ello, es oportuno que se combinen varios métodos de recolección de información como grupos focales, observación directa, revisiones de recursos humanos y aplicación de indicadores de compromiso.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Luego de culminar la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Al describir el clima laboral desde la percepción del empleado se concluye que de acuerdo con la representatividad del grupo liderado por las mujeres entre 18 a 30 años la interacción entre el entorno económico y la esfera psicosocial es armonioso, proactivo y motivador debido a que están en una etapa crucial de su educación, desarrollo profesional y experiencia laboral.
- En relación con los resultados proporcionados por los jefes de la CPN, se puede concluir que la configuración del clima laboral es positiva considerando que la motivación es exclusiva responsabilidad del empleado, lo que genera en la organización una perspectiva limitante y contraproducente en el contexto del clima laboral y la eficiencia organizacional.
- Al construir el cuadro comparativo se obtuvo una disparidad de criterios en ciertas dimensiones lo cual es un factor desestabilizador que afecta negativamente la cohesión, la moral y la productividad en el entorno laboral, resultados que estarían relacionados con niveles considerables de desmotivación, carencia de cooperación y compensaciones no acorde al desempeño

## 5.2 Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones antes planteadas surgen las siguientes recomendaciones:

- Es fundamental que los trabajadores catalogados como generación milenio utilicen herramientas de planificación para organizar tareas y asignar tiempo a cada actividad de manera que logren un equilibrio armonioso entre las demandas laborales y sus aspiraciones personales, lo que influirá en la percepción positiva tanto a nivel psicosocial como económico. Además, las empresas deben desarrollar políticas y prácticas que respalden las necesidades específicas del grupo demográfico reconociendo que el equilibrio trabajo-vida no solo es un desafío individual, sino también un componente clave para el rendimiento laboral.
- Es importante que los jefes departamentales adquieran una educación sobre liderazgo e inteligencia motivacional a través de seminarios o capacitaciones especializadas, que les proporcionen técnicas y enfoques específicos que pueden mejorar sus habilidades de comunicación persuasiva hasta la comprensión de las necesidades individuales de los empleados, estas formaciones ofrecen un marco integral para que puedan construir y consolidar un liderazgo que inspire y motive a los equipos.
- Finalmente, es pertinente que la CPN implemente políticas de reconocimiento, ofrezca incentivos y ajuste las remuneraciones según el desempeño ya que de esta manera podrá revitalizar el compromiso y la productividad del personal, puesto que la inversión en la satisfacción y motivación de los empleados se traduce en beneficios a largo plazo, tanto en términos de rendimiento individual como en el éxito global de la organización.

## 6. REFERENCIAS

- Arias, J., Villasís, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México, 63(2), 201-206.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Barzola, I., Barzola, V. y Flores, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. Revista Dominio de las Ciencias, 3(3), 917-937.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6244054.pdf>
- Bustamante, C. Enero, 5,2022. Mundialmente, el descuido del clima laboral provoca pérdidas de recursos humanos, BigTalentConsulting.  
<https://bigtalent.com.ec/2022/01/05/mundialmente-el-descuido-del-clima-laboral-provoca-perdidas-de-recursos-humanos/>
- Calvo, J., Pelegrín, A. y Gil, S. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público, 12(1), 96-118.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100006#:~:text=La%20eficiencia%20se%20preocupa%20de,objetivos%20organizacionales%20y%20resultados%20observables.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006#:~:text=La%20eficiencia%20se%20preocupa%20de,objetivos%20organizacionales%20y%20resultados%20observables.)
- Constitución de la República del Ecuador (2008).  
[https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Coronel, C. (2023). Las variables y su operacionalización. Revista Archivo médico de Camagüey, 27. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552023000100002#:~:text=La%20operacionalizaci%C3%B3n%20de%20variables%20consiste,sus%20componentes%20que%20permiten%20medirla.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552023000100002#:~:text=La%20operacionalizaci%C3%B3n%20de%20variables%20consiste,sus%20componentes%20que%20permiten%20medirla.)
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. [MCGrawHill. https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/GESTION%20DEL%20TALENTO%20HUMANNO.pdf](https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/GESTION%20DEL%20TALENTO%20HUMANNO.pdf)

- Currás, R. Identidad e imagen corporativa: revisión conceptual e interrelación. Teoría y Praxis, (7), 9-34. <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145285002.pdf>
- Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano sobre su relación con las variables organizacionales. Pensamiento & Gestión, (45). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762018000200058](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762018000200058)
- De la Roca, Y. (2017). Aspectos determinantes del clima organizacional en contextos sanitarios. [Tesis doctoral, Universidad de Oviedo]. [https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/45053/TD\\_YolandadelaRocaPascual.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/45053/TD_YolandadelaRocaPascual.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Duque, E. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. Suma de Negocios, 6(13), 114-123. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X2015000100114](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2015000100114)
- Fontalvo, T., De la Hoz, E. y Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. Dimensión Empresarial, 16(1), 47-60. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632018000100047](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047)
- Fuenmayor, G. y Villasmil, Y. (2008). La percepción, la atención y la memoria como procesos cognitivos utilizados para la comprensión textual. Revista de Artes Humanidades Única, 9(22), 187-202. <https://www.redalyc.org/pdf/1701/170118859011.pdf>
- Galindo, N. (2013). La medición del clima laboral. Revista Eídos, 6, 30-35. <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/download/105/97/177>
- Ganga, F., Piñones, M. y Saavedra, L. (2015). Clima organizacional: algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. Revista FENopina, 73. <https://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>

- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuaderno de Administración, 42, 43-65. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)
- Gutiérrez, H. (2009). Los retos actuales de la mejora de la calidad y la productividad en las organizaciones. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, 1(1), 109-124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215016873011>
- Guerreo, R., Lenise, M. y Ojeda, M. (2016). Reflexión crítica epistemológica sobre métodos mixtos en investigación de enfermería. Revista Enfermería Universitaria, 13(4), 246-252. <https://www.scielo.org.mx/pdf/eu/v13n4/2395-8421-eu-13-04-00246.pdf>
- Hanco, M., Carpio, A., Castillo, Z., y Flores, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. Comuni@cción, 12(3). [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682021000300186](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682021000300186)
- Iglesias, A. y Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. Revista cubana de Enfermería, 34(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192018000100016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016)
- Ingelmo, M. (2015). Utilización de las nuevas tecnologías en comunicación interna. análisis del uso de los social media en la comunicación interna de las empresas españolas. [Tesis doctoral, Universidad de Valladolid]. Repositorio Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/21465/1/Tesis1170-161207.pdf>
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: dos constructos para explicar un mismo fenómeno. Asociación Europea de Dirección y Economía de empresas, 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=275448>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83). <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>

- Jiménez, L. (2018). El capital humano e intelectual como catalizador de la gestión organizacional. *Mundo Fesc*, 15(1), 83-89. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6638704.pdf>
- Juárez, B. (28 de julio 2022). Capital humano. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/El-80-de-las-personas-en-la-region-no-se-siente-comprometida-con-su-trabajo-20220727-0093.html>
- López, N. y Castiblanco, K. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: caso unión soluciones S.A.S. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 15(1). <https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2022/01/revista-chilena-economia-y-sociedad-vol15-n1-2021-Lopez-Castiblanco.pdf>
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. (11ª ed.). McGraw-Hill.
- Martínez, J. (2016). Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas del estado de Zulia – Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 642-652. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487005.pdf>
- Mendoza, J. y Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(4), 6057-6073. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3165/4835>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20 (2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Montoya, M. (2015). *Gestión de la innovación: efectos del clima de innovación de la empresa en el desempeño y compromiso de los trabajadores*. [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/95977/TMFMR1de1.pdf>
- Moreira, L. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) publica de la provincia de Manabí-Ecuador*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://core.ac.uk/download/pdf/323346966.pdf>

- Morels, V. (2002). Sobre la metodología como ciencia y el método científico un espacio polémico. *Revista de pedagogía*, 23(66), 121-146. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000100006](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000100006)
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión, Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Ordoñez, M., Espinoza, E. y Bermúdez, C. (2018). Evaluación de la percepción del clima laboral en estudiantes universitarios. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 212-218. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-212.pdf>
- Ortega, J. (2017). Incidencia del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: análisis para dos instituciones de educación superior en Ecuador [Tesis doctoral, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional E-docUR.. <https://repository.urosario.edu.co/items/7ac67015-5f2e-4d5a-aba2-4c6c202d96f3>
- Ortiz, P. y Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, (13). [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017)
- Padilla, F. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal profesional de enfermería. Hospital San José del Callao. [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio Universidad Nacional del Callao. <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5076>
- Palacios, D., Villamarín, W., Villafuerte, W. y Ponce, J. (2019). El clima laboral y su relación con el rendimiento del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia de Manabí-Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8730540.pdf>
- Palma, A., Salazar, G. y Cruz R. (2022). Marketing institucional: su aporte en el fortalecimiento de imagen de las empresas de Manabí. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 7(4), 2552-2578. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/748/1347>

- Palma, S. (2004). Manual de escala clima laboral CL-SPC. 1° Edic. Lima.
- Panduro, R. (2021). Gestión de cultura organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones privadas del sector comercio en la ciudad de Pacallpa. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Ucayali]. Repositorio Institucional Universidad de Ucayalli. <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/4981>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Revista Lasallista de Investigación, 15(1), 90-101. <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/>
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Revista Venezolana de Gerencia, 14(46), 183-194. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003)
- Pujol, L. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 9(26), 64-86. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722018000300064](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722018000300064)
- Ramírez, G., Magaña, D. y Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. Trascender, contabilidad y gestión, 7(20), 189-208. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-63882022000200189](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000200189)
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. Revista CiencAmérica, 9(3). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf>
- Rivas, L. (2018). Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina. UNMSM 2015. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayo de San Marcos. Repositorio Cybertesis. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/8215>
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. Información Tecnológica, 31(2), 207-220.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000200207](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000200207)

Rosales, J. (2015). Percepción y experiencia. *Episteme*, 35(2), 21-36. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-43242015000200002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-43242015000200002)

Ruíz, N. (2021). Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils\\_Tesis\\_maestria\\_2021.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1)

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista M. (2014). Metodología de la investigación (6a ed). McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-25162019000100008](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008)

Sánchez, S. y Herrera, M. Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Faculta de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2216/2710>

Santamaría, J. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador]. Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>

Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. El manual moderno. <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Vallejo, A. (2021). Clima laboral y productividad de los trabajadores en las organizaciones de la economía popular y solidaria. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33495/1/128%20GTH.pdf>

Wilches, N. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa minera de Texas Colombia. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia].

Repositorio de la Universidad Externado.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/67c09c34-7a18-48ad-957a-cf9cd36a3c88>

Yépez, D. (2015. 31 de marzo). La productividad en una empresa puede verse afectada por el tipo de jefes. Revista Líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/influencia-jefes-productividad-empresa.html>

Yopán, J., Palmero, N. y Santos, J. (2020). Cultura organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 263-281.

<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

## 8. ANEXO

### ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC

Palma (2004)

#### INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador, a continuación, usted encontrará un cuestionario que tiene por finalidad medir el clima laboral en su organización, por lo que, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo. El presente cuestionario es anónimo y confidencial y sólo tiene finalidad investigativa. No hay respuestas buenas o malas.

Se agradece su contribución y honestidad en el desarrollo del cuestionario.

<b>SEXO</b>	<b>MASCULINO</b>	<input type="checkbox"/>		<b>FEMENINO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>AÑOS EN LA EMPRESA</b>	<b>0-3</b>	<input type="checkbox"/>	<b>4-6</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MAYOR A 7</b>
<b>EDAD</b>	<b>18-30</b>	<input type="checkbox"/>	<b>31-40</b>	<input type="checkbox"/>	<b>41 o MÁS</b>
<b>RELACION LABORAL</b>	<b>NOM. DEFINITIVO</b>	<input type="checkbox"/>		<b>NOM. PROVISIONAL</b>	<input type="checkbox"/>

Nº	ITEMS	Ninguno o Nunca (1)	Poco (2)	Regular o Algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1.	Existen oportunidades de progresar en la organización.					
2.	Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					

8.	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18.	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe una buena administración de los recursos.					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					

35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la Organización.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					



Estimado colaborador, a continuación, usted encontrará un cuestionario que tiene por finalidad medir el clima laboral desde la percepción de los directivos. Se agradece su contribución y honestidad en el desarrollo de la entrevista individual de Clima Laboral

9. ¿Cómo cree Usted que el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores?
10. De acuerdo con su percepción ¿Cree Usted que los canales de comunicación empleados en la Cooperativa de la Policía Nacional son asertivos?
11. ¿De qué manera la Cooperativa de la Policía Nacional ofrece a sus trabajadores la oportunidad de aprovechar sus cualidades, y crecer a nivel personal y profesional?
12. ¿Cree Usted que las opiniones, propuestas o ideas de los trabajadores son tomadas en cuenta? ¿Por qué?
13. ¿Considera Usted que los trabajadores gozan de autonomía para desempeñar su trabajo y que puedan tomar ciertos riesgos o decisiones?
14. ¿Considera Usted que el personal se encuentra motivado?
15. ¿Cómo percibe la distribución de trabajo y carga laboral a nivel individual y por equipos de trabajo?
16. ¿Cree Usted que el trabajo es recompensado o reconocido en proporción al esfuerzo que realizan los colaboradores?
17. ¿Considera que la estructura orgánica, las metas y procedimientos están claramente definidos?
18. ¿Considera Usted que la estructura orgánica, las metas y procedimientos están claramente definidos?
19. ¿Cómo percibe el nivel de cooperación y relaciones interpersonales a nivel individual y entre equipos de trabajo?
20. ¿Qué se debería cambiar para obtener un mejor clima laboral en la Cooperativa de la Policía Nacional?