



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL CASO:  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 15 DE MAYO LTDA.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en  
Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

**Autor:**

Walter Aldair Jimenez Masaquiza

**Director:**

PhD. Osmany Pérez Barral

**Ambato – Ecuador**

**Agosto 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **WALTER ALDAIR JIMENEZ MASAQUIZA**, con cédula de ciudadanía **2000127049**, autor del trabajo de graduación titulado: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE MAYO LTDA.", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respeta los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, agosto 2025



Walter Aldair Jimenez Masaquiza  
CC. 2000127049

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL CASO:  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 15 DE MAYO LTDA.**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

**Autor:**

Walter Aldair Jimenez Masaquiza

Osmany Pérez Barral, PhD.


CC. 1753894599

**CALIFICADOR**

f. 

Sonia Fabiola Chaluisa Chaluisa, Ing. PhD.

**CALIFICADOR**

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.   
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
SECRETARIA GENERAL  
PROCURADURIA

**Ambato – Ecuador**

**Agosto 2025**

## RESUMEN

Las empresas tienen la necesidad de analizar el clima organizacional y la productividad laboral para lograr mejores resultados en la organización. Con lo cual, la importancia del tema radica, en que, al lograrse un incremento en los resultados de los dos aspectos mencionados, la organización puede ser más competitiva en el mercado. Para ello, se propone como objetivo general, analizar la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

En tal sentido, se emplea un investigación descriptiva-explicativa, con el propósito de profundizar en los aspectos reales que afectan al desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Asimismo, se proponen métodos teóricos para el análisis, entre los que destacan: análisis-síntesis, inductivos-deductivo, entre otros. El enfoque que sustenta la metodología empelada es cualitativo, con lo cual, se aplican cuestionarios para obtener información proactiva para dar cumplimiento al objetivo propuesto. El resultado, es profundizar en el análisis de las variables que inciden en el clima laboral y la productividad laboral dentro del desarrollo de las organizaciones.

**Palabras clave:** clima laboral, productividad, toma de decisiones, motivación, satisfacción, liderazgo.

## **ABSTRACT**

*Organizations must analyze organizational climate and employee productivity in order to achieve better results. The importance of this topic lies in the fact that improvements in both aspects can enhance an organization's competitiveness in the market. Accordingly, the general objective of this study is to analyze the relationship between organizational climate and labor productivity in the context of the Credit Union 15 de Mayo Ltda.*

*This research follows a descriptive–explanatory approach, aiming to examine the real factors that affect the growth and development of organizations. Theoretical methods such as analysis–synthesis and inductive–deductive reasoning are employed to support the analysis. The study is based on a qualitative approach, using questionnaires to gather proactive information that supports the research objective. The main result is a deeper understanding of the variables that influence organizational climate and labor productivity within the development of organizations.*

**Keywords:** *work climate, productivity, decision-making, motivation, satisfaction, leadership*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	7
1.1. Fundamentación teórica del clima laboral en las organizaciones .....	7
1.2. Percepción teórica de la productividad laboral en el desarrollo de las organizaciones .....	19
1.3. Estudio de los factores que inciden en la relación del clima laboral y la productividad del trabajo en el desarrollo de las empresas.....	23
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN .....	25
2.1. Fundamentación epistemológica.....	25
2.2. Consideraciones metodológicas.....	25
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
3.1. Analizar la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda. ....	48
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES .....	53
BIBLIOGRAFÍA .....	54

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el escenario económico y empresarial ha experimentado una profunda transformación como resultado del proceso de globalización, la consolidación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y la creciente competitividad entre organizaciones.

El nuevo contexto ha exigido a las empresas adoptar una visión más estratégica en la gestión de sus recursos, en especial, el relacionado con el talento humano, reconocido como los empleados como el motor del desarrollo organizacional. En este sentido, el personal constituye un activo intangible cuya productividad se vincula directamente con la calidad del entorno laboral en el que desempeñan sus funciones (Alarcón, Cordero & Huanasca, 2020).

Bajo la perspectiva descrita, el clima organizacional emerge como un elemento determinante que incide en el comportamiento individual y colectivo de los trabajadores. Este concepto abarca percepciones, actitudes y experiencias compartidas por los empleados con relación a su ambiente de trabajo, estructura organizativa, políticas internas; y, relaciones interpersonales.

En tal sentido, un clima laboral positivo puede generar una mayor motivación, compromiso, creatividad, sentido de pertenencia y, por ende, un incremento significativo en los niveles de productividad. Por el contrario, un entorno percibido como hostil o inadecuado tiende a provocar estrés, desmotivación, conflictos laborales y una disminución en el rendimiento general de la organización (Arcidiácono & Bermúdez, 2015).

Al respecto, diversos estudios han demostrado que un clima organizacional saludable repercute positivamente en la cultura institucional, dado que, que promueve prácticas orientadas a la equidad, la innovación y el desarrollo profesional. Esta interrelación entre cultura y clima organizacional favorece al establecimiento de condiciones favorables para alcanzar los objetivos estratégicos de una empresa, en la medida en que se alinean los intereses de la organización

con las necesidades del personal.

Por tal motivo, elementos como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la percepción de justicia organizacional, la claridad de roles y la existencia de oportunidades de crecimiento son factores clave que influyen en la satisfacción laboral y en el desempeño de los trabajadores (Armenteros & Torres, 2018). Por ello, a nivel global, la preocupación por mejorar el clima laboral ha cobrado especial relevancia.

En Europa, múltiples informes han evidenciado una relación directa entre condiciones laborales favorables y altos niveles de productividad. Sin embargo, estas condiciones varían significativamente entre países. En España, por ejemplo, solo el 9% de los empleados afirman sentirse satisfechos con su entorno de trabajo, mientras que, en países del norte de Europa estas cifras se elevan al 30% o más, reflejándose una mayor inversión en políticas de bienestar y desarrollo del talento humano (Canales, López & Napán, 2021).

Por tal motivo, esta disparidad pone de manifiesto la necesidad de adoptar un enfoque más integral en la gestión del recurso humano, centrado en el fortalecimiento del clima organizacional como motor de la eficiencia empresarial.

Asimismo, en Asia, naciones como Japón, Corea del Sur y Singapur han implementado programas estatales y corporativos orientados a optimizar el ambiente laboral, entendido como el bienestar del trabajador que se traduce en mayor competitividad. El 75% de los empleados en estas regiones, consideran que, un entorno laboral adecuado es esencial para reducir la rotación de personal, fomentar la innovación y elevar el desempeño colectivo (Chiang, 2017).

De tal manera, el enfoque oriental ha puesto énfasis en la creación de ambientes colaborativos, en la conciliación entre la vida personal y profesional, y en la implementación de sistemas de evaluación más justos. Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) ha resaltado que el clima organizacional influye no solo en la productividad de las empresas, sino también,

en la salud física y emocional de los trabajadores. Factores como la sobrecarga laboral, la ambigüedad de funciones, la falta de reconocimiento y la escasa comunicación con los superiores, pueden desencadenar afecciones psicosociales que afectan al individuo y a la organización.

Como se ha demostrado en la literatura consultada, es necesario invertir en ambientes laborales saludables, dado que, contribuye a la reducción del ausentismo, los accidentes de trabajo, la rotación del personal y los costos asociados al reemplazo y capacitación de nuevos empleados (Chavarría, 2018).

En América Latina, la realidad es más compleja. Las estadísticas revelan niveles preocupantes de estrés laboral, desmotivación y falta de oportunidades de desarrollo profesional. En México, por ejemplo, el 75% de los trabajadores sufre algún grado de fatiga por estrés, el cual, ubica al país como uno de los más afectados en este ámbito a nivel mundial.

Por otro lado, en Colombia, el índice de ausentismo laboral supera los 1.5 días por empleado al año, evidenciándose así, pérdidas millonarias y afectación a la continuidad de los procesos productivos (Dávila, Agüero, Ruiz & Guanilo, 2021). Como se puede observar, estos indicadores reflejan una deficiente gestión del talento humano y una escasa preocupación por el bienestar de los colaboradores en el entorno laboral.

En Ecuador, los desafíos son igualmente alarmantes. De acuerdo con datos recientes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023), apenas el 33.8% de la población económicamente activa cuenta con un empleo adecuado, mientras que, un alto porcentaje trabaja en condiciones de informalidad o subempleo. Así mismo, el salario básico unificado, fijado en \$460, no alcanza para cubrir el costo de la canasta básica, que supera los \$ 790.00 dólares americanos. Esta situación, evidencia no solo una crisis económica, sino también, un deterioro en la calidad del empleo, lo que, impacta directamente en la motivación, compromiso y productividad de los trabajadores (INEC, 2024).

En tal contexto, resulta indispensable analizar con mayor profundidad los factores que inciden en el clima organizacional y su relación con la productividad, especialmente, en sectores estratégicos como el financiero. Las cooperativas de ahorro y crédito, al ser instituciones orientadas a satisfacer las necesidades de sus socios y promover el desarrollo económico local, requieren ambientes laborales saludables que garanticen la eficiencia y sostenibilidad de sus operaciones.

Por tal motivo, estas organizaciones se caracterizan por su enfoque participativo, pero también, enfrentan desafíos como la escasez de liderazgo efectivo, la falta de incentivos y las limitaciones en la formación del personal (Erazo & Carolina, 2018).

En la provincia de Tungurahua, las cooperativas desempeñan un rol fundamental en el acceso al crédito, la inclusión financiera y el fortalecimiento del tejido económico-social. Sin embargo, diversas organizaciones con estas características enfrentan problemas de gestión, baja productividad y altos niveles de rotación de personal, lo que, compromete su viabilidad.

En tal sentido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo LTDA, ubicada en la ciudad de Ambato, representa un caso paradigmático. A pesar de su trayectoria y relevancia en el sistema financiero local, esta institución presenta síntomas evidentes de deterioro en su clima organizacional: insatisfacción del personal, ausentismo recurrente, falta de reconocimiento, debilidades en la comunicación interna y escasa motivación, lo que, ha mermado considerablemente su productividad y competitividad.

Por consiguiente, es esencial orientar acciones hacia el logro de resultados específicos, por lo tanto, es necesario plasmar el objetivo general y los específicos que se derivan de este. Dado que, estos que proporcionan una guía precisa para dirigir esfuerzos y recursos dentro de las organizaciones, lo que, permite medir el progreso de manera efectiva. Así mismo, al tener metas específicas, el enfoque en las acciones necesarias para alcanzarlas, contribuye a un enfoque más estratégico que se dirija a la optimización de los recursos que se ponen a disposición para alcanzar un mejor clima laboral y optimizar la eficacia en la consecución de

objetivos.

Al respecto, se define como como idea científica para defender: con el análisis de la relación clima organizacional y productividad se contribuye al desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda. De esta manera, el **objetivo general** queda explícito como:

Analizar la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

**Objetivos específicos:**

1. Fundamentar teóricamente las variables de estudio: clima organizacional y productividad.
2. Diagnosticar la situación actual para la medición del clima organizacional y la productividad laboral en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de mayo Ltda.
3. Identificar los principales factores del clima organizacional que inciden en la productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

Dado lo descrito, se considera que el clima organizacional tiene un impacto directo en los comportamientos y motivaciones de los que conforman una organización. Con lo cual, en este contexto, se utiliza una investigación descriptiva-explicativa, con el fin de ahondar en los factores tangibles que impactan en el progreso y la expansión de la cooperativa objeto de estudio.

Asimismo, se propone trabajar con un enfoque cualitativo y con métodos teóricos que favorecen el análisis e interpretación de los autores consultados, con el propósito de profundizar en los factores que inciden en el clima laboral y la productividad, dejándose entrever su repercusión en el desarrollo de la cooperativa objeto de estudio.

La relevancia de este estudio, radica en su contribución al conocimiento empírico y teórico sobre la relación entre clima laboral y productividad, para el desarrollo de

las instituciones financieras (cooperativas), dado que esto permite generar propuestas concretas que sirvan como referencia para otras cooperativas y organizaciones del sector, considerándose que la investigación tiene un carácter generalizador para su adopción e implementación futura.

Debe señalarse que, la investigación tiene un enfoque multidisciplinario que integra elementos de psicología organizacional, administración de empresas y economía del trabajo, con el fin, de ofrecer una visión integral del fenómeno y aportar soluciones viables, sostenibles y adaptadas al contexto ecuatoriano.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Fundamentación teórica del clima laboral en las organizaciones**

El concepto de clima organizacional ha sido objeto de estudio en diversas disciplinas, particularmente, en la psicología organizacional, la gestión de recursos humanos y la sociología del trabajo. Diversos autores han abordado este fenómeno desde distintas perspectivas, destacado por su importancia en la influencia sobre el comportamiento de los empleados y el desempeño organizacional (Fiallo, 2015).

En tal sentido, uno de los principales enfoques sobre el clima organizacional proviene de autores que lo definen como las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre los aspectos relevantes del ambiente de trabajo. Para este autor (Fiallo, 2015), el clima organizacional es una construcción subjetiva, influida por las experiencias y las interacciones dentro de la organización, que afecta tanto a la satisfacción como al rendimiento de los empleados.

De acuerdo con Schneider, citado por Gaimes (2019), las percepciones de los empleados sobre las prácticas y políticas de la organización son determinantes en la formación de un clima positivo o negativo.

Por otro lado, Litwin y Stringer (1968), desde antes con su modelo clásico del clima organizacional, identificaron diversas dimensiones que contribuyen a la percepción del clima en las organizaciones, como la estructura, el soporte, la responsabilidad y la recompensa. Según estos autores, un clima favorable en estas áreas puede aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados, lo que, se traduce en un mayor compromiso y productividad.

En términos de la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral, Meyer y Allen (1991), propusieron un modelo tridimensional del compromiso organizacional que incluye: compromiso afectivo, compromiso de continuidad; y, compromiso normativo. Según estos autores, un clima organizacional positivo fomenta un fuerte compromiso afectivo, que se caracteriza por el deseo de

pertenecer a la organización, lo cual, puede derivar en una mayor lealtad y productividad. Además, los autores señalan que, las percepciones de los empleados sobre el apoyo organizacional y las oportunidades de desarrollo influyen significativamente en su nivel de compromiso.

A su vez, la influencia del clima organizacional en la gestión del conflicto ha sido ampliamente discutida por Jehn (1995), quien, en su estudio sobre la gestión de conflictos en el lugar de trabajo, sostiene que, un clima organizacional que promueva la colaboración y la apertura puede facilitar la resolución de conflictos de manera más efectiva, mientras que, un clima de desconfianza puede intensificar los conflictos y afectar el desempeño colectivo.

Relacionado a todo lo expresado, debe profundizarse con la relación que existe entre clima laboral y cultura organizacional, pues son dos variables que inciden directamente en los resultados de la empresa.

Respecto a ello, el clima laboral y la cultura organizacional son dos conceptos fundamentales en la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional. Aunque ambos influyen en la dinámica laboral, presentan diferencias notables en cuanto a su definición, naturaleza, duración y la manera en que afectan a la organización. Comprender las diferencias internas dentro de una organización resulta imprescindible para descubrir áreas de mejora; dicho conocimiento respalda la creación de estrategias orientadas a potenciar el bienestar del personal y mejorar la eficiencia organizacional (García, Sánchez, 2022).

Por consiguiente, el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas de los empleados sobre el ambiente de trabajo en un momento específico. Es un fenómeno subjetivo y dinámico que se forma a partir de las experiencias cotidianas de los miembros de la organización. Estas percepciones, pueden incluir aspectos como: relación entre compañeros, claridad de las políticas, estilo de liderazgo, motivación; y, condiciones físicas del entorno laboral. Sin embargo, para que esto funcione de manera efectiva debe jugar un rol importante el aspecto psicológico y psicosocial de cada uno de los integrantes, pues, cuando el reflejo es positivo se

puede vivir un ambiente de colaboración, solidaridad, compromiso y productividad.

Por ende, puede afirmarse que el clima organizacional está estrechamente vinculado a las sensaciones inmediatas y puede cambiar rápidamente, especialmente, en momentos que ocurren alteraciones en la estructura organizativa, cambios de liderazgo o modificaciones en las políticas internas. De esta manera, se concuerda con diversos autores, cuando observan al clima organizacional desde una concepción de estado de ánimo dentro de la empresa en un tiempo dado (Quinto, Aldaz, Alvarado Torres & Castro, 2022).

En contraste, la cultura organizacional se refiere a un conjunto de valores, creencias, normas y prácticas profundamente arraigadas que definen como los miembros de una organización interactúan entre sí y, como, se toman las decisiones dentro de la misma.

Es así que, la cultura puede considerarse un fenómeno más estable y duradero que se forma a lo largo del tiempo, influenciado por la historia de la organización, sus fundadores y los eventos significativos que marcaron su desarrollo. Mientras que, el clima organizacional puede ser alterado con facilidad, la cultura es mucho más resistente al cambio y suele evolucionar de manera gradual. Por ello, la cultura organizacional establece: el porqué de las cosas dentro de la organización; y, proporcionan un marco de referencia para las acciones, creencias y comportamientos de los empleados (Rivera, Rincón & Flórez, 2018).

Otro aspecto relevante es la duración y el cambio de ambos conceptos. En este sentido, el clima organizacional constituye un fenómeno más temporal y flexible, susceptible a alteraciones rápidas debido a cambios en el entorno o la administración. De esta manera, puede confirmarse que existen factores que inciden en la política institucional, por ejemplo: llegada de un nuevo líder, cambio en las condiciones de trabajo, tipo de comunicación interna, entre otros, que pueden modificar el clima organizacional en un corto plazo.

En cambio, la cultura organizacional es más persistente y profunda, pues sus componentes fundamentales se mantienen constantes a lo largo del tiempo. Aunque la cultura puede adaptarse y transformarse, este proceso es más lento y requiere un esfuerzo deliberado y sostenido por parte de la organización (Segredo, 2017).

Desde el punto de vista de la medición, el clima organizacional es más accesible para el análisis cuantitativo y cualitativo, dado que, las empresas pueden medir el clima organizacional a través de encuestas de satisfacción laboral, entrevistas o grupos focales, lo que, permite obtener una visión clara de las percepciones actuales de los empleados respecto a su ambiente de trabajo. En cambio, la cultura organizacional es más difícil de medir directamente, se manifiesta en patrones de comportamiento, símbolos, rituales y otras formas no explícitas de interacción. No obstante, la cultura organizacional puede observarse a través de: actitudes, lenguaje; y, valores expresados en las decisiones estratégicas y operacionales de la organización (Urgilés, Erazo & Narváez, 2019).

Por último, la influencia en el comportamiento de los empleados también varía entre ambos conceptos. Por ejemplo, un clima organizacional positivo puede incrementar la satisfacción y motivación de los empleados, lo que, puede conducir a mayor productividad y menor rotación laboral. Pero, un clima negativo genera: estrés, desmotivación y conflictos dentro de la organización. Sin embargo, la cultura organizacional tiene un impacto más profundo a largo plazo en el comportamiento de los empleados. Por ello, la cultura define la forma en que los empleados perciben la misión, visión y los valores de la empresa, influye en su actitud hacia el trabajo y determina el cómo abordar los desafíos y la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre o conflicto.

Es así como, todo lo expuesto conduce a que se puedan identificar los factores que influyen en el clima organizacional, pues, esta variable constituye un reflejo de la percepción colectiva de los empleados sobre el ambiente de trabajo. Con lo cual, este discernimiento está determinado por factores que interactúan entre sí desde el punto de vista interno y externo. Con esta percepción, se propone la figura 1 que

resume los factores más relevantes que repercuten en el clima organizacional:

**Figura 1.** Factores relevantes que repercuten en el clima organizacional



Fuente: elaboración propia a partir de Vásquez et al., (2021).

Otra variable esencial que tiene un alto poder sobre el clima laboral es el estilo de liderazgo. De acuerdo con Goleman (2000), existen seis estilos de liderazgo que los gerentes pueden adoptar según la situación y las necesidades de sus equipos. Estos estilos han sido ampliamente reconocidos como un marco fundamental para comprender y ejercer un liderazgo efectivo en las organizaciones modernas. Goleman sostiene que un liderazgo eficaz no se basa en un solo estilo, sino en la capacidad del líder para alternar entre diferentes enfoques según las circunstancias. A continuación, se presenta un resumen de estos estilos en el

**Tabla 1.** Estilo de liderazgo

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Coercitivo</b>	Este estilo se centra en la obediencia inmediata. Los líderes coercitivos exigen el cumplimiento sin cuestionamientos, y suelen imponer reglas estrictas.
<b>Autoritativo</b>	Moviliza a las personas hacia una visión clara. El líder inspira y motiva al equipo para alcanzar objetivos a largo plazo, ofreciendo orientación y sentido.
<b>Marcación de ritmo (Pacesetting)</b>	El líder establece estándares de alto rendimiento y espera excelencia. Este estilo funciona mejor con equipos competentes y autodirigidos.
<b>Afiliativo</b>	Promueve la armonía y los lazos emocionales. Prioriza el bienestar del equipo y se enfoca en resolver conflictos y fortalecer relaciones.
<b>Democrático</b>	Involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones. Fomenta la participación, la colaboración y el compromiso mediante la retroalimentación.
<b>Coaching</b>	Se orienta al desarrollo individual y profesional de los colaboradores. Ayuda a mejorar habilidades y a trazar metas a largo plazo.

**Fuente:** adaptado de Goleman (2000), citado en Vera (2021).

Asimismo, la Comunicación organizacional es una variable que juega un rol decisivo no solo en el clima, sino también, en la toma de decisiones colectivas. Esto, se refiere al proceso de intercambio de información dentro de una organización desde la óptica formal e informal. Además, facilita la coordinación, toma de decisiones y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Es un elemento fundamental en la gestión de cualquier organización, influye directamente en el rendimiento, la cultura organizacional, la motivación de los empleados; y, la relación con los clientes externos (Alarcón, Cordero & Huanasca, 2020).

Dentro de los elementos claves de la comunicación organizacional, el emisor es la persona o entidad responsable de enviar el mensaje. Al respecto, la persona que comunica poder ser un líder, gerente o cualquier miembro de la organización con la autoridad para compartir información. Desde este punto de vista, se puede plantear que el mensaje es el contenido que se desea transmitir, el cual debe ser

claro, preciso y relevante para asegurar su correcta comprensión por parte del receptor. Dentro de este proceso, participa el canal, el cual es el medio utilizado para transmitir el mensaje, que puede ser formal (reuniones, correos electrónicos o informes), e, informal (conversaciones frontales, chats informales, otros). Finalmente, el receptor es la persona o grupo que recibe el mensaje y debe interpretarlo correctamente para responder de manera adecuada (Arcidiácono & Bermúdez, 2015).

Por otro lado, la comunicación dentro de una organización puede enfrentar diversas barreras que dificultan su efectividad. Algunas de estas son:

- **Falta de claridad:** si el mensaje no está claro o es ambiguo, los empleados pueden interpretarlo de manera incorrecta.
- **Problemas de lenguaje:** el uso de jerga, tecnicismos o un lenguaje complicado puede dificultar la comprensión.
- **Diferencias culturales:** en organizaciones multiculturales, las diferencias en la comunicación verbal y no verbal, pueden generar malentendidos.
- **Falta de retroalimentación:** si los empleados no proporcionan retroalimentación, los líderes no pueden saber si su mensaje fue comprendido correctamente.
- **Tecnología deficiente:** los fallos tecnológicos en los canales de comunicación, pueden interrumpir o distorsionar el flujo de información.

Desde otra perspectiva de análisis, aparece las relaciones interpersonales en el trabajo, estas constituyen vínculos que se establecen entre los empleados, así como, entre estos y sus superiores, dentro del entorno laboral. Estas relaciones juegan un papel fundamental en el funcionamiento de una organización, influyen directamente en el clima organizacional, la productividad, la comunicación y el bienestar de los empleados. La calidad de las interacciones interpersonales puede tener un impacto positivo o negativo en el ambiente laboral, el cual, depende de su naturaleza.

Asimismo, el reconocimiento y recompensas constituyen elementos claves en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, pues, estimulan y motivan a los empleados a que se proyecten con más compromisos en sus funciones, incentivan la productividad y el rendimiento; e, impulsan el trabajo en equipo, lo cual favorece al clima laboral y a los resultados finales de la empresa.

Por consiguiente, por una parte, el reconocimiento implica la apreciación y valoración pública o privada de los logros, esfuerzos o comportamientos positivos de un empleado, dado que, no siempre se refiere a un beneficio material, pues puede incluir: estímulo emocional, psíquico, de bienestar común, sentido de pertinencia, entre otros.

En tal sentido, la figura 2, detalla algunos componentes que potencia al reconocimiento como variable asociada al clima laboral y al desempeño de los empleados en la empresa.

**Figura 2.** Componentes asociados a la variable reconocimiento



**Fuente:** elaboración propia tomado de Armenteros & Torres (2018)

Por otra parte, las recompensas, son incentivos tangibles, materiales o financieros, que se otorgan a los empleados como resultado de un rendimiento destacado, un cumplimiento de metas o un comportamiento que contribuye positivamente a los objetivos organizacionales. Las recompensas son más concretas y pueden

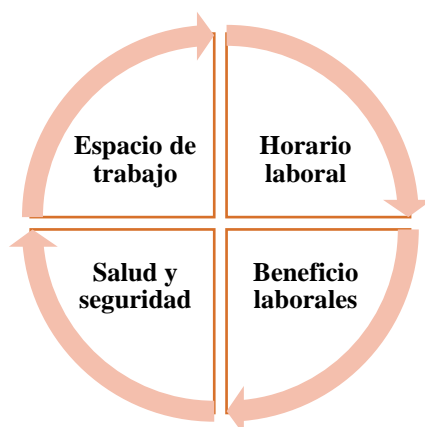
involucrar bonificaciones, premios monetarios, ascensos o beneficios adicionales (Daza, Beltrán & Silva, 2021). A diferencia de los reconocimientos, comprende:

- **Tangibles y medibles:** Involucra beneficios concretos (dinero, beneficios o ascensos).
- **Condicionales:** las recompensas suelen ser condicionadas al cumplimiento de metas específicas o a la demostración de un rendimiento sobresaliente.
- **Motivación extrínseca:** en diversos casos, las recompensas están orientadas a generar motivación extrínseca, es decir, basada en beneficios tangibles o materiales.
- **Establecen un vínculo directo con el rendimiento:** las recompensas sirven para premiar el esfuerzo, la productividad y el rendimiento que cumple con ciertos estándares establecidos por la organización.

### **Condiciones laborales**

Las condiciones laborales son un conjunto de factores que influyen directamente en la calidad del entorno de trabajo y en el bienestar de los empleados. Estos factores abarcan una variedad de aspectos relacionados con el espacio físico de trabajo, los horarios laborales, los beneficios ofrecidos, y otros elementos que impactan la experiencia diaria de los trabajadores. Unas buenas condiciones laborales no solo contribuyen a la satisfacción y motivación de los empleados, sino que, también afectan su productividad y compromiso con la organización. Entre las condiciones laborales se destacan las que aparecen a continuación en la siguiente figura:

**Figura 3.** Condiciones laborales



Fuente: elaboración propia tomado de Iglesias & Sánchez (2015)

Al respecto debe decirse que los espacios de trabajo son fundamentales para garantizar que los empleados se sientan cómodos, seguros y productivos en su entorno laboral. Un espacio bien diseñado no solo facilita la eficiencia, sino que, influye en el bienestar y la salud de los empleados. En este sentido, los aspectos como la ergonomía de los muebles, la iluminación adecuada, la distribución del espacio y la ventilación son esenciales para que el empleado pueda realizar su trabajo en condiciones adecuadas.

Por consiguiente, la ergonomía es un factor crucial que se refiere a la adaptación del mobiliario a las necesidades físicas de los empleados, para evitar trastornos musculoesqueléticos (Jimbo, Erazo Álvarez & Narváez, 2019). Otro ejemplo se relaciona con la iluminación, la cual, debe ser suficiente para evitar la fatiga visual y promover un ambiente de trabajo saludable. Con relación a los espacios tienen que estar organizados para minimizar el desorden, lo que, reduce distracciones y mejora la concentración del trabajador.

Por otro lado, los espacios comunes, como áreas de descanso o cafeterías, juegan un papel importante al proporcionar momentos de relajación y fomentar la interacción social entre los empleados. Un ambiente limpio, organizado y cómodo contribuye directamente al bienestar emocional de estos y promueve una mayor productividad (Rivera, Rincón & Flórez, 2018).

Asimismo, los horarios laborales son fundamentales para el equilibrio entre la vida personal y profesional de los empleados. Los horarios fijos proporcionan estabilidad y son ideales para trabajos que requieren presencia constante. Sin embargo, los horarios flexibles, especialmente, los que se refieren al teletrabajo, permiten a los empleados adaptar sus jornadas a sus necesidades personales, reduciéndose con ello el estrés e incrementándose la motivación.

Desde otra perspectiva, los horarios rotativos son comunes en trabajos que requieren cobertura continua, aunque pueden generar fatiga si no se gestionan adecuadamente. Las jornadas intensivas en las que los empleados trabajan más horas en menos días, ofrecen un descanso prolongado para recuperar energías físicas y mentales. En general, ello favorece a la flexibilidad en los horarios, lo cual, mejora el bienestar de los empleados y favorece su lealtad hacia la organización (Segredo Pérez, 2017).

En tal sentido, los beneficios laborales son esenciales para atraer y retener talento, además, de fomentar la motivación y el compromiso. Entre los beneficios más valorados están los seguros de salud, que garantizan protección frente a imprevistos médicos; y, los beneficios educativos, como cursos o reembolsos de matrícula, dado que, permiten a los empleados avanzar profesionalmente.

Con respecto a las vacaciones pagadas ayudan a los empleados a descansar y recargar energías, esto se refleja en su productividad. Otros beneficios, incluyen: planes de pensiones, programas de bienestar; y, flexibilidad laboral. Los bonos de desempeño y recompensas monetarias motivan al rendimiento, por lo tanto, deben ser considerados en este aspecto que se aborda. Finalmente, debe expresarse que estos beneficios contribuyen a un ambiente laboral más productivo, estable y satisfactorio (Olivera, Leyva & Napán, 2021).

Otros de los aspectos a mencionar tienen relación con las condiciones de salud y seguridad, son cruciales en trabajos de alto riesgo. En este sentido, un entorno de trabajo seguro reduce accidentes y aumenta la confianza de los empleados. A su vez, las normas de seguridad deben seguirse estrictamente y revisarse

regularmente para identificar peligros. De la misma manera, el acceso a equipos de protección personal y la correcta ventilación son fundamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida dentro de la organización.

Al respecto, las organizaciones deben asegurar condiciones higiénico-sanitarias adecuadas para preservar la salud del personal, dado que un ambiente laboral bien implementado favorece la reducción del ausentismo y las reclamaciones por condiciones inseguras, lo cual disminuye de manera directa los costos operativos (García & López, 2021).

Asimismo, la capacitación y el desarrollo de empleados son componentes esenciales para el crecimiento del personal dentro de la organización. Estos procesos no solo permiten mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, sino que, fomentan su compromiso y satisfacción laboral. Por consiguiente, la capacitación asegura que los empleados estén preparados para afrontar los retos del entorno laboral y puedan realizar sus tareas de manera eficiente y segura.

El desarrollo profesional, por su parte, se centra en el crecimiento de los empleados a largo plazo, dado que, genera oportunidades para que los mismos adquieran nuevas competencias y se preparen para asumir mayores responsabilidades (Quinto, Aldaz, Alvarado & Castro, 2022). Al respecto, la capacitación tiene como objetivo principal proporcionar a los empleados las habilidades técnicas y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva.

Todo lo descrito, incluye entrenamientos en el uso de herramientas o tecnologías específicas, hasta el aprendizaje de protocolos de seguridad, procedimientos operativos o comunicación interna. Por ende, las modalidades de capacitación varían desde formación presencial hasta e-learning (formación en línea), y pueden ser de cumplimiento en forma obligatorias o voluntarias. Todo ello depende, de las necesidades de la organización y las capacidades del empleado (Jimbo, Erazo & Narváez, 2019).

Lo anterior conduce a considerar que, el desarrollo profesional tiene un enfoque más amplio y a largo plazo. Va más allá de la capacitación técnica y se centra en el crecimiento integral del empleado dentro de la organización. Esto incluye la mejora de habilidades blandas, como: liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos, comunicación efectiva; y, gestión del tiempo.

Por otro lado, los programas de desarrollo profesional pueden incluir mentoría, *coaching* y oportunidades para asumir roles de liderazgo o proyectos especiales, lo que, favorece a los empleados a experimentar nuevas responsabilidades y crecer en sus carreras (García, Vesga & Gómez, 2020).

## **1.2. Percepción teórica de la productividad laboral en el desarrollo de las organizaciones**

La productividad laboral se refiere a la cantidad de bienes y servicios producidos por una persona, equipo o empresa en relación con los recursos, especialmente, cuando se habla de tiempo y esfuerzo, dado que, se destinan para alcanzar resultados. En términos simples, mide la eficiencia con la que los empleados o las organizaciones convierten insumos (horas de trabajo, habilidades, herramientas y materiales) en productos o servicios finales.

Desde un punto de vista más técnico, la productividad laboral se calcula generalmente como el producto total (bienes o servicios) dividido entre el total de horas trabajadas o el número de empleados involucrados. Un aumento en la productividad laboral, indica que, se produce más con la misma cantidad de recursos, lo cual refleja una mayor eficiencia en los procesos laborales (García, Vesga & Gómez, 2020).

En el contexto empresarial contemporáneo, la productividad se ha consolidado como un factor determinante para alcanzar niveles sostenidos de competitividad y éxito. Esta condición, responde a la necesidad de optimizar el uso de los recursos disponibles, implementar estrategias orientadas a la eficiencia y adoptar una cultura organizacional que favorezca la innovación continua. Respecto a lo anterior,

diversos estudios coinciden en que las organizaciones más productivas son aquellas que logran integrar estos elementos dentro de sus procesos internos, lográndose con ello, toma de decisiones más acertada y la formulación de planes estratégicos que impulsen el rendimiento colectivo (Chiavenato, 2021; Robbins & Coulter, 2022).

Desde otra perspectiva, se reconoce que el rendimiento laboral constituye un pilar fundamental en el logro de los objetivos organizacionales. Esta variable guarda una estrecha relación con el desempeño individual de los colaboradores, por lo que, su adecuada gestión incide directamente en los niveles de competitividad empresarial. Autores como Koopmans (2014) y Fernández y Sánchez (2020) afirman que, el éxito organizacional depende en gran medida de la eficacia con que los trabajadores ejecutan sus funciones. En este sentido, Montoya (2016) identifica factores claves del rendimiento laboral, por ejemplo: calidad del trabajo, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo; y, capacidad de organización, aspectos valoran el desempeño de manera integral.

Por ende, el análisis del rendimiento laboral considera los factores mencionados como indicadores claves en la evaluación del desempeño, reflejan el compromiso del personal y su contribución directa al logro de los objetivos institucionales.

Es por ello, que sobresalir en el entorno laboral actual exige un compromiso constante con la mejora desde el punto de vista profesional y personal. Pues, las organizaciones valoran a los individuos que mantienen un enfoque orientado al logro de metas institucionales, quienes muestran creatividad al proponer ideas novedosas, aprovechan las oportunidades estratégicas y persisten con determinación frente a los desafíos. Este tipo de trabajadores se enfocan en cumplir objetivos y asumen con responsabilidad las decisiones y consecuencias derivadas de su actuar, dado que, una actitud proactiva fortalece el rendimiento organizacional y contribuye al cumplimiento efectivo de los planes institucionales.

Asimismo, la satisfacción laboral como proceso subjetivo, se ve influida por factores

personales que determinan la manera en que cada empleado interpreta su entorno de trabajo. Esta percepción, depende en gran medida de las necesidades, valores y expectativas individuales, las cuales configuran una respuesta psicológica que puede ser favorable o negativa respecto a las condiciones laborales.

Investigaciones recientes coinciden en que la satisfacción laboral no surge únicamente de factores externos, sino que, se relaciona con la percepción de autonomía, reconocimiento y equilibrio personal (González & Rivas, 2021; Romero, 2022). Sin embargo, en diversos contextos organizacionales, las decisiones institucionales priorizan la cultura organizacional sobre las necesidades subjetivas de los trabajadores, lo que, genera tensiones si no se maneja de forma adecuada.

En los procesos de selección de personal, las empresas consideran fundamental las competencias técnicas y conocimientos específicos de los candidatos, así como, la capacidad de integración con la cultura organizacional. Por lo tanto, la alineación entre los valores institucionales y las características personales del colaborador permite una adaptación más fluida a los procesos internos y mejora la cohesión en los equipos de trabajo.

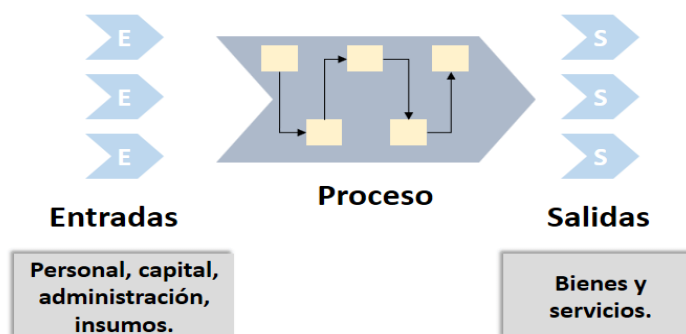
De tal forma y de acuerdo con Ortega y Mejía (2023), este enfoque incrementa la eficiencia organizacional y reduce la rotación de personal, al fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos comunes. Por este motivo, durante la implementación de funciones dentro de una estructura organizativa, se establecen tareas específicas que buscan responder a los objetivos institucionales. Este proceso contempla la creación de descripciones de puesto detalladas, el análisis de funciones, la correcta asignación de responsabilidades y la evaluación periódica del desempeño.

Con lo cual, las estrategias de compensación juegan un papel relevante en el contexto descrito, motiva a los empleados mediante incentivos financieros y no financieros, tales como: bonificaciones, reconocimientos; y, programas de apoyo personal. Estas prácticas, fortalecen la satisfacción laboral y contribuyen a un clima organizacional más positivo.

Relacionado a la medición de la productividad laboral es necesario la determinación de indicadores para evaluar el desempeño de una organización y tomar decisiones estratégicas que impulsen su eficiencia y competitividad, con lo cual, su gestión y cálculo reflejan la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados.

Es por ello, que los indicadores permiten a las empresas identificar áreas de mejora, optimizar recursos y aumentar la eficiencia de los empleados, pues, los métodos de medición de la productividad son esenciales para evaluar la eficiencia con la que una organización utiliza sus recursos (trabajadores, tiempo, tecnología, materiales, entre otros) para generar resultados. Estos favorecen a la toma de decisiones informadas sobre como aumentar la eficiencia y la efectividad operativa, considerándose necesario para ello, la gestión eficiente, eficaz y efectiva de los resultados de los procesos administrativos y operativos. La figura siguiente, resumen un poco esta idea planteada.

**Figura 4.** Integración de entrada y salidas en los procesos



**Fuente:** tomado de Alarco, Cordero & Huanasca (2020)

Este enfoque representa el modelo de conversión típico de los sistemas de gestión, especialmente, aplicado en administración de operaciones y gestión de calidad. Con lo cual, se coincide con Heizer, Render y Munson (2020) cuando consideran que, todo sistema productivo parte de entradas claves que se procesan mediante recursos tecnológicos, humanos y organizativos para generar productos que satisfacen necesidades del entorno.

Por ende, el gráfico refleja la lógica fundamental de los sistemas organizacionales

modernos, los cuales, dependen de una estructura clara de insumos, procesos eficientes y resultados orientados al cliente. Esta representación no solo destaca la importancia de una buena administración de recursos, sino que, pone en evidencia la necesidad de optimizar continuamente el proceso interno para asegurar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

### **1.3. Estudio de los factores que inciden en la relación del clima laboral y la productividad del trabajo en el desarrollo de las empresas**

El análisis de los factores que vinculan el clima laboral con la productividad ha captado la atención de múltiples investigadores. Al respecto, Chiavenato (2011) plantea que, el clima organizacional se conforma a partir de las percepciones individuales sobre las políticas internas, el estilo de liderazgo, las condiciones físicas del entorno de trabajo y las relaciones humanas. Cuando estas variables presentan características positivas, el desempeño laboral se ve fortalecido, lo que, favorece a la obtención de un impacto favorable en los resultados organizacionales.

Respecto a lo anterior, Robbins y Judge (2013) identifican elementos claves como: reconocimiento, autonomía, comunicación efectiva; y, confianza institucional, dado que, constituyen agentes impulsores de un entorno propicio para la productividad. En las empresas donde estos factores se manifiestan de forma constante, los trabajadores desarrollan actitudes proactivas, reducen la rotación y muestran mayor identificación con los valores corporativos. Estas condiciones mejoran la calidad de los procesos y refuerzan la competitividad empresarial.

Por otro lado, se concuerda con Herzberg (1959) cuando distingue los factores motivacionales e higiénicos al momento de analizar el clima y la productividad. Entre los primeros, se encuentran: logro, reconocimiento; y, responsabilidad, mientras que; los segundos, abarcan la política organizacional, la supervisión, el salario y las condiciones físicas. En este sentido, la ausencia de los factores higiénicos genera insatisfacción y, la presencia de los motivacionales eleva el rendimiento laboral y promueve el desarrollo empresarial.

Relacionado con lo descrito, se coincide con Likert (1967) al señalar que, los

sistemas de liderazgo influyen directamente en el clima organizacional, con lo cual, los estilos participativos permiten una comunicación fluida, el trabajo colaborativo y la generación de confianza entre líderes y colaboradores. Este tipo de entorno, facilita la toma de decisiones compartida y potencia el compromiso, lo que, incide en una mejora continua de la productividad.

Finalmente, Schaufeli y Bakker (2004) destacan el compromiso laboral o *engagement* como un indicador de un clima saludable. Un trabajador comprometido demuestra vigor, dedicación y absorción en sus tareas. Este estado mental, se alcanza cuando la organización promueve la confianza, el aprendizaje continuo y el sentido de pertenencia. Bajo estas condiciones, la productividad no solo mejora, sino que, se sostiene en el tiempo.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN**

### **2.1. Fundamentación epistemológica**

Toda investigación requiere un sustento epistemológico que oriente tanto la metodología como la interpretación de los resultados, el cual debe estar vinculado a un paradigma específico. Según autores como Martínez y Sánchez (2022), este enfoque epistemológico se centra en comprender cómo se construye el conocimiento con relación al objeto de estudio.

En tal sentido, se coincide con Martínez y Ríos (2006) cuando explican que, la epistemología como rama de la filosofía, se dedica a analizar los problemas filosóficos que surgen en torno al conocimiento científico. Su nombre proviene del griego "episteme", que significa "conocimiento verdadero". La epistemología se enfoca en estudiar la esencia de la ciencia, sus fundamentos y sus supuestos, con lo cual, evalúa los problemas relacionados con la obtención y la validez del conocimiento científico de las variables antes mencionadas.

### **2.2. Consideraciones metodológicas**

El enfoque de esta investigación que se realiza es descriptivo con un enfoque cualitativo, para abordar las variables de clima organizacional y productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo LTDA. La metodología facilita la comprensión más completa del fenómeno, dado que, integra el análisis con la interpretación de las percepciones y experiencias de los empleados y directivos. Este enfoque es adecuado para obtener una visión holística de la situación organizacional, considerándose que, los datos obtenidos muestren una relación adecuada con los aspectos cualitativos que se identifican con el ambiente laboral y su impacto en el rendimiento de la organización.

Por otro lado, a través de encuestas estructuradas se busca obtener información lo más objetiva posible y que sea verificable sobre el impacto de los factores del entorno laboral en la eficiencia y rendimiento de los empleados. Este tipo de

investigación, tiene como objetivo analizar las variables en estudio, sobre todo, las principales para este estudio: clima organizacional y desempeño laboral. De esta manera se deja explícito que la investigación está estructurada de manera descriptiva-explicativa.

La fase descriptiva se enfoca en identificar y caracterizar las variables involucradas en el clima organizacional y productividad, describiéndose con ello, las condiciones y características del ambiente de trabajo en la Cooperativa 15 de Mayo LTDA. Según Sampieri et al. (2022), una investigación busca proporcionar una representación fiel de los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, obteniéndose así, un panorama claro y preciso de las dinámicas internas de la cooperativa.

La fase explicativa, por su parte, favorece a la comprensión de las causas y efectos que vinculaban el clima organizacional con la productividad laboral. Que, de acuerdo con Pérez y Martínez (2020), tiene como objetivo identificar las relaciones causales entre las variables, proporcionándose un entendimiento profundo de cómo las condiciones laborales afectaban directamente el rendimiento de los empleados. En este estudio, se analiza si un clima organizacional positivo mejora la productividad, mientras que, un entorno laboral negativo podía llevar a la disminución del desempeño y la satisfacción laboral de los empleados.

En tal contexto, la investigación emplea un enfoque metodológico basado en la observación directa de las variables clima organizacional y productividad laboral dentro de un marco temporal definido, que, al adaptar un diseño no experimental y transeccional, el cual, permite analizar el fenómeno sin manipular las variables y en un momento específico.

Finalmente, debe aclararse que el diseño de esta investigación es transversal, no experimental y de campo, pues, se analizan los factores que afectan el clima laboral sin manipular las variables como bien se ha explicado, al adquirir datos de manera directa en un momento único dentro del contexto natural de la empresa. Este

enfoque garantiza la autenticidad de los resultados y respeta las condiciones del entorno donde se desarrolla el fenómeno.

Con respecto a la población de este estudio, está conformada por un total de 12 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., distribuidos en tres grupos específicos: 6 empleados administrativos, 4 empleados del área de atención al cliente y 2 empleados operativos. Esta selección busca abarcar diferentes niveles y funciones dentro de la organización, con el objetivo de obtener una visión integral sobre como el clima organizacional afecta a la productividad en los distintos roles.

Se realizó una delimitación que concentra el estudio exclusivamente en la agencia matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., y no en sus sucursales, Este criterio se sustenta en lo siguiente:

- **Centralidad:** la agencia matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., es el centro de las operaciones y la toma de decisiones estratégicas. Al concentrar el estudio en esta agencia, se obtiene una visión más representativa del clima organizacional y su impacto en la productividad, es aquí donde se gestionan la mayoría de las políticas y procesos claves que afectan a toda la cooperativa.
- **Acceso y disponibilidad de información:** la agencia matriz permite un acceso más directo y eficiente a los empleados, así como, a los datos relevantes para el estudio. Este acceso, facilita la realización de entrevistas, encuestas y observación directa de los procesos, lo que, contribuye a una recolección de datos más precisa y completa.
- **Homogeneidad en el entorno:** las sucursales pueden presentar variaciones en la estructura organizacional, la gestión interna y las dinámicas de trabajo. Estas diferencias podrían dificultar la comparación y generalización de los resultados. Al trabajar solo con la agencia matriz, se asegura una mayor homogeneidad en el entorno laboral, pues, facilita el análisis y la interpretación de los datos.

- **Relevancia estratégica:** dado que la agencia matriz es el núcleo de la cooperativa, las conclusiones obtenidas son de gran relevancia para la mejora de la gestión interna y la productividad en toda la organización. Las recomendaciones generadas pueden extrapolarse a las sucursales en una etapa posterior, si es que fuese necesario.
- **Optimización de recursos:** focalizar el estudio en la agencia matriz permite optimizar los recursos disponibles, tanto en términos de tiempo como de presupuesto. Este enfoque, favorece al análisis más profundo y detallado sin la complejidad de extender el estudio a todas las sucursales, lo que, puede diluir el alcance de los resultados.

La elección de esta población se basa en la importancia de comprender la experiencia de los empleados de diversas áreas, dado que, sus percepciones y actitudes pueden variar según sus responsabilidades y el ambiente laboral al que están expuestos. Además, se cuenta con acceso directo a la cooperativa, lo que, permite realizar entrevistas y encuestas de manera fluida para obtener información detallada para el desarrollo del estudio. La tabla 2, refleja la cantidad de empleados que participan en el estudio.

**Tabla 2.** Población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

Descripción	Población
Empleados de la empresa	12
<b>Total:</b>	12

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la cooperativa “15 de mayo” objeto de estudio

Dado que el universo de estudio es pequeño, compuesto por un total de 12 empleados en la agencia matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., se trabaja con todos los empleados sin realizar ningún tipo de muestreo. Esta decisión se justifica por el tamaño reducido de la población, lo que, permite obtener una visión completa y representativa de los factores que influyen en el clima organizacional y la productividad laboral dentro de la cooperativa.

Al incluir a todos los empleados en el estudio, se asegura que los resultados reflejen de manera fiel las percepciones y experiencias de cada uno de los grupos de trabajo que brindan una perspectiva integral del fenómeno investigado.

Con relación a las variables clima organizacional y productividad laboral, se midieron las diferentes dimensiones de cada una de estas variables, con el objetivo de convertir los conceptos teóricos en indicadores prácticos. Este enfoque, permite evaluar cómo los diversos factores que componen el clima organizacional, por ejemplo: comunicación interna, motivación de los empleados; y, ambiente de trabajo, influyen directamente en la productividad dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

En tal sentido, la encuesta estructurada se diseñó en función de las variables de estudio, para ello, se consideraron las dimensiones e indicadores de cada una con la finalidad de realizar un análisis integral de las variables. El cuestionario se encuentra formado por (36) *ítems* para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo". Cada *ítem* las respuestas posibles contemplan las siguientes opciones:

**Tabla 2.** Escala de medición del cuestionario

Puntajes	Alternativas	Rango	Valor cualitativo	Grado de presencia de la dimensión
5	Totalmente de acuerdo	5,00-4,01	Positiva	Alta presencia
4	De acuerdo	4,00-3,01	Positiva	Alta presencia
3	Neutral	3,00 – 2,01	Intermedia	Moderada presencia
2	Desacuerdo	2,00-1,01	Negativa	Baja presencia
1	Totalmente en desacuerdo	1,00-0,00	Negativa	Baja presencia

**Fuente:** elaboración propia

Relacionado a la tabla anterior, debe plantearse que se el baremo como herramienta de evaluación que facilita medir y contrastar los resultados obtenidos en la investigación. Esta información que se genera contribuye a la identificación y análisis de la influencia del clima laboral y la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo.

Relacionado con la encuesta, se coincide con López y Martínez (2020) al corroborar que, una encuesta es una metodología de investigación social diseñada para recopilar datos mediante preguntas estructuradas, con el propósito de obtener información sistemática y relevante vinculada a los objetivos de estudio planteados. A través de este método, se pueden generar datos organizados que complementan otros enfoques utilizados en el análisis del objeto de investigación.

Asimismo, Rodríguez y García (2018) consideran al cuestionario como una herramienta estructurada utilizada en investigaciones para recopilar datos durante el trabajo de campo, comúnmente mediante el método de encuesta. En este contexto, la aplicación de cuestionarios utiliza formatos con preguntas organizadas específicamente dirigidas a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo, con el objetivo de analizar la relación entre el clima y la productividad laborales dentro de la organización.

Con respecto a la confiabilidad del instrumento, según Hernández y Mendoza (2018), el coeficiente Alfa de Cronbach es ampliamente utilizado para garantizar la fiabilidad de un instrumento, mide la consistencia interna de una escala, el cual evalúa si los ítems del instrumento miden de manera consistente el mismo constructo. Por lo tanto, el análisis de datos para determinar la confiabilidad del instrumento es crucial, asegura la obtención de resultados válidos y comprensibles, aspectos fundamentales para el éxito y la precisión de cualquier investigación.

El instrumento a utilizado en esta investigación ha sido elaborado con preguntas cerradas, mediante una escala de Likert, con un total de 12 preguntas relacionadas a el Clima laboral y Productividad laboral, se aplicó a una población y muestra de 12 personas, que realizan diversas funciones dentro de la institución (autoridades de primer nivel, administrativo y responsables de áreas), con miras a determinar si los *ítems* miden realmente las variables, dimensiones e indicadores establecidos.

**Tabla 3.** Alfa de Cronbach según el cuestionario enviado a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 mayo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.848	12

**Fuente:** elaboración propia

El resultado del Alfa de Cronbach con un valor de 0.848, la fiabilidad de los 12 ítems del instrumento utilizado es excelente. Esto significa que, el cuestionario o escala es altamente consistente internamente y es adecuado para medir el constructo relacionado con el análisis de la gestión por competencias y su relación con la eficacia organizacional, según el contexto del proyecto.

**Tabla 4.** Correlación de Spearman

Correlaciones				
			Calidad	Competitividad
Rho de Spearman	Clima Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,496**
		Sig. (bilateral)	.	,101
		N	12	12
	Productividad Laboral	Coeficiente de correlación	,496**	1,000
		Sig. (bilateral)	,101	.
		N	12	12

**Fuente:** elaboración propia

El coeficiente de correlación de Spearman se ha consolidado como una técnica estadística útil para analizar la relación existente entre variables ordinales, permitiendo determinar si existe una asociación directa o inversa entre ellas. Este indicador oscila entre los valores de -1 y 1, lo cual refleja la intensidad y el sentido de la correlación. Un valor cercano a 1 sugiere una asociación positiva fuerte, mientras que uno próximo a -1 implica una correlación negativa significativa. En investigaciones sociales y organizacionales, su aplicación se extiende al análisis de dimensiones agrupadas dentro de una variable general, lo que posibilita contrastar categorías mediante una estructura comparativa consistente (García-Retamero, 2020; Mendoza & Rodríguez, 2021).

Respecto a lo anterior, los resultados muestran una fuerte correlación positiva ( $r = 0.776$ ,  $p < 0.01$ ) entre la calidad del servicio y la competitividad organizacional, producto del clima laboral que se genera en la empresa. Esto indica que, a mayor calidad del servicio, mayor es la competitividad de la organización y, por ende, responde a un buen clima laboral.

## Dimensión de gestión por competencias

**Tabla 5.** Dimensión de claridad en los mensajes

**1. ¿Con qué frecuencia los mensajes de comunicación dentro del equipo son claros y fáciles de entender?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	1	8,3	8,3	8,3
De acuerdo	7	58,3	58,3	66,7
Totalmente de acuerdo	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**2. ¿Los mensajes de comunicación dentro de tu equipo son claros y comprensibles, lo que facilita la realización de tus tareas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	2	16,7	16,7	16,7
De acuerdo	5	41,7	41,7	58,3
Totalmente de acuerdo	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**3. ¿La falta de claridad en los mensajes de comunicación interrumpe tu productividad laboral y genera retrasos en tus tareas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	8,3	8,3	8,3
Neutro	3	25,0	25,0	33,3
De acuerdo	5	41,7	41,7	75,0
Totalmente de acuerdo	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Relacionado con la primera pregunta, el 58,3 % de los encuestados está de acuerdo y el 33,3 % totalmente de acuerdo en que los mensajes son claros y fáciles de entender. Esto indica, una percepción mayoritaria positiva sobre la claridad comunicativa. Según Chiavenato (2017), la comunicación clara dentro de los equipos facilita la coordinación y la reducción de malentendidos, lo que, impulsa el rendimiento colectivo. La claridad es un pilar para asegurar que los mensajes transmitidos no generen confusión ni errores.

Respecto a la segunda pregunta, el 41,7 % de los participantes está de acuerdo y otro 41,7 % totalmente de acuerdo en que la claridad de los mensajes facilita la realización de sus tareas. Esta correlación positiva se alinea con lo expresado por Robbins y Judge (2019), quienes mencionan que, la comunicación comprensible es vital para que los colaboradores interpreten correctamente las instrucciones, dado que, incrementa la eficacia y reduce el tiempo en la ejecución de tareas.

La tercera pregunta detalla el impacto de la falta de claridad en la productividad. Aquí, un 41,7 % está de acuerdo y un 25 % totalmente de acuerdo en que la comunicación poco clara genera interrupciones y retrasos. Este resultado destaca la importancia de una comunicación efectiva para evitar pérdidas de tiempo y errores. De acuerdo con Guzmán y Larrañaga (2018), cuando la información no es transmitida con precisión, la productividad disminuye debido a la necesidad de realizar aclaraciones o corregir errores originados por malentendidos.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo, estos enfoques teóricos, permiten sustentar la importancia de la claridad en los mensajes como un pilar clave para optimizar el clima laboral y su impacto en los resultados organizacionales.

**Tabla 6.** Dimensión de fluidez en la comunicación

**4. ¿La fluidez en la comunicación entre los miembros del equipo mejora tu productividad al reducir el tiempo de espera por respuestas o decisiones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	5	41,7	41,7	41,7
	Totalmente de acuerdo	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

**5. ¿La comunicación fluida entre compañeros de trabajo aumenta la eficiencia en la realización de proyectos o tareas colaborativas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En Desacuerdo	1	8,3	8,3	8,3
	Neutro	2	16,7	16,7	25,0
	De acuerdo	4	33,3	33,3	58,3
	Totalmente de acuerdo	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

**6. ¿La falta de fluidez en la comunicación dentro de tu equipo afecta negativamente tu productividad y desempeño en las tareas laborales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	2	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	7	58,3	58,3	75,0
	Totalmente de acuerdo	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

La fluidez en la comunicación dentro de los equipos de trabajo es un factor clave que impacta directamente en la productividad y desempeño organizacional. Según Chiavenato (2017), una comunicación eficiente reduce los tiempos de espera en la toma de decisiones, mejorándose con ello, la coordinación y efectividad en las tareas. Esto se refleja en los resultados, donde el 58.3% de los colaboradores están "totalmente de acuerdo" en que, la comunicación fluida mejora la productividad, y el 41.7% están "de acuerdo", lo cual, evidencia la percepción positiva de los empleados sobre el impacto de la comunicación en su rendimiento laboral.

Asimismo, Robbins y Judge (2018) sostienen que, una comunicación clara entre compañeros fomenta la eficiencia y el compromiso en tareas colaborativas, como lo respalda el 41.7% que considera estar "totalmente de acuerdo" con este aspecto.

Por otro lado, los resultados muestran que el 58.3% de los encuestados están de acuerdo en que la falta de fluidez en la comunicación afecta negativamente su productividad, lo cual, coincide con lo señalado por Schein (2010), quien destaca que, una comunicación inadecuada genera incertidumbre y disminuye el desempeño del equipo. Al respecto, Katz y Kahn (1978) enfatizan que una comunicación efectiva es esencial para coordinar actividades y evitar conflictos en entornos organizacionales. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo", estos fundamentos teóricos refuerzan la importancia de fortalecer los canales comunicativos como estrategia para optimizar el clima laboral y la productividad general.

**Tabla 7.** Dimensión de reconocimiento del esfuerzo

**7. ¿El reconocimiento de tu esfuerzo en el trabajo te motiva a mejorar tu rendimiento y productividad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	2	16,7	16,7	16,7
De acuerdo	5	41,7	41,7	58,3
Totalmente de acuerdo	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**8. ¿El reconocimiento que recibes por tus logros contribuye a un ambiente de trabajo positivo y aumenta tu compromiso con la organización?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	1	8,3	8,3	8,3
De acuerdo	7	58,3	58,3	66,7
Totalmente de acuerdo	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**9. ¿Los logros alcanzados en mi trabajo son valorados y resaltados dentro del equipo de la cooperativa.?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	7	58,3	58,3	58,3
Totalmente de acuerdo	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La dimensión de clima laboral, específicamente, en su subdimensión de reconocimiento dentro de la comunicación organizacional, demuestra una relación directa con la motivación y el compromiso laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo". Los resultados reflejan que, el 41.7% de los colaboradores están "totalmente de acuerdo" y otro 41.7% están "de acuerdo" en que el reconocimiento de su esfuerzo motiva a mejorar su rendimiento y productividad. Según Chiavenato (2017), el reconocimiento efectivo refuerza la satisfacción laboral y promueve un mejor desempeño, lo que, resulta fundamental en ambientes laborales dinámicos.

Asimismo, el 58.3% de los encuestados consideran que, el reconocimiento recibido contribuye a un ambiente de trabajo positivo, mientras que, el 33.3% está "totalmente de acuerdo" con este impacto en su compromiso organizacional. En este contexto, se concuerda con Robbins y Judge (2018) cuando afirman que, el reconocimiento adecuado fomenta un entorno laboral positivo, fortaleciendo la cohesión entre los equipos. Finalmente, los resultados muestran que el 41.7% cree firmemente que sus logros son valorados, lo que, coincide con Schein (2010), quien enfatiza que la comunicación efectiva y el reconocimiento generan confianza y un mayor sentido de pertenencia en las organizaciones. Estos datos subrayan la importancia de fomentar una cultura de comunicación y reconocimiento en la cooperativa para optimizar su clima laboral.

**Tabla 8.** Subdimensión - satisfacción con el ambiente laboral**10. ¿El ambiente de trabajo me inspira a dar lo mejor de mí?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	1	8,3	8,3	8,3
De acuerdo	4	33,3	33,3	41,7
Totalmente de acuerdo	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**11. ¿La cooperativa se preocupa por mi bienestar laboral?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	41,7	41,7	41,7
Totalmente de acuerdo	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**12. ¿El ambiente de trabajo promueve mi motivación personal para desempeñar mis funciones de manera eficiente?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	11	91,7	91,7	91,7
Totalmente de acuerdo	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

La subdimensión satisfacción con el ambiente laboral dentro del clima laboral muestra resultados positivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo". El 58.3% de los colaboradores están "totalmente de acuerdo", en que, el ambiente de trabajo los inspira a dar lo mejor de sí, mientras que, un 33.3% están "de acuerdo". Esto concuerda con Robbins y Judge (2018), quienes sostienen que, un ambiente laboral adecuado potencia el compromiso y el rendimiento de los empleados al generar un entorno que los motiva.

Por otro lado, el 58.3% de los encuestados consideran que, la cooperativa se preocupa por su bienestar laboral, mientras que, el 41.7% lo respalda con una postura de acuerdo. Según Chiavenato (2017), el bienestar en el trabajo es un elemento esencial para incrementar la satisfacción y motivación de los empleados. Asimismo, el 91.7% de los colaboradores están "de acuerdo" en que el ambiente

laboral fomenta su motivación para desempeñar sus funciones eficientemente, lo cual, coincide con Schein (2010), quien destaca que, cuidar el bienestar de los empleados fortalece la productividad organizacional.

**Tabla 9.** Subdimensión - condiciones físicas del entorno

**13. ¿El ambiente físico de trabajo favorece mi concentración y mi motivación para cumplir con las tareas asignadas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	9	75,0	75,0	75,0
Totalmente de acuerdo	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**14. ¿El ambiente de trabajo es cómodo y adecuado para realizar tareas eficientemente?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	1	8,3	8,3	8,3
De acuerdo	6	50,0	50,0	58,3
Totalmente de acuerdo	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**15. ¿Las instalaciones de la cooperativa favorecen mi productividad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	41,7	41,7	41,7
Totalmente de acuerdo	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

Según los resultados, el 75% de los colaboradores están "de acuerdo" y el 25% están "totalmente de acuerdo", en que, el ambiente físico favorece su concentración y motivación para cumplir con las tareas asignadas. Relacionado con ello, Chiavenato (2017) enfatiza que, un entorno físico adecuado mejora el desempeño al proporcionar condiciones que favorecen la eficiencia y el enfoque en el trabajo.

Además, el 41.7% de los encuestados están "totalmente de acuerdo" en que las instalaciones de la cooperativa favorecen su productividad, mientras que, el 50% las considera cómodas y adecuadas para realizar tareas eficientemente. Esto

concuera con Robbins y Judge (2018), quienes destacan que, los espacios físicos de trabajo influyen significativamente en la productividad y satisfacción laboral. Estas condiciones confirman la importancia de invertir en instalaciones que promuevan tanto el bienestar como la efectividad de los colaboradores.

**Tabla 10.** Subdimensión - condiciones físicas del entorno

**16. ¿Las relaciones entre compañeros son cordiales y respetuosas.?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	2	16,7	16,7	16,7
De acuerdo	2	16,7	16,7	33,3
Totalmente de acuerdo	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**17. ¿Existe un ambiente de colaboración entre los empleados de la cooperativa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	8,3	8,3	8,3
Totalmente de acuerdo	11	91,7	91,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**18. ¿Los conflictos se resuelven de manera adecuada y rápida dentro de la cooperativa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	41,7	41,7	41,7
Totalmente de acuerdo	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

La subdimensión **relaciones interpersonales** dentro del clima laboral muestra resultados positivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo". Según los datos, el 66.7% de los colaboradores están "totalmente de acuerdo", en que, las relaciones entre compañeros son cordiales y respetuosas, mientras que, un 16.7% están "de acuerdo". De esta manera, se confirma los criterios de Chiavenato (2017) cuando afirma que, las relaciones interpersonales sanas en el trabajo fortalecen el ambiente laboral, promoviendo la cooperación y reduciendo los conflictos.

Asimismo, el 91.7% de los colaboradores están "totalmente de acuerdo" en que existe un ambiente de colaboración y, el 58.3% considera que, los conflictos se resuelven de manera adecuada y rápida. Esto coincide con Robbins y Judge (2018) cuando exponen que, las relaciones interpersonales efectivas y la resolución eficiente de conflictos fomentan la cohesión en los equipos, incrementando la productividad. Estos resultados subrayan la importancia de promover un clima de respeto y colaboración para optimizar el desempeño organizacional.

**Tabla 11.** Subdimensión - estabilidad y seguridad laboral

**19. ¿Me siento seguro en mi puesto de trabajo dentro de la cooperativa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	7	58,3	58,3	58,3
Totalmente de acuerdo	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**20. ¿La cooperativa ofrece estabilidad laboral y apoyo en momentos de crisis?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6	50,0	50,0	50,0
Totalmente de acuerdo	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**21 ¿Hay políticas claras que garantizan la seguridad en el entorno laboral?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	2	16,7	16,7	16,7
De acuerdo	5	41,7	41,7	58,3
Totalmente de acuerdo	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

La subdimensión **estabilidad y seguridad laboral** dentro del clima laboral, refleja una percepción positiva en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo". Según los resultados, el 58.3% de los colaboradores están "de acuerdo" y el 41.7% están "totalmente de acuerdo" en sentirse seguros en su puesto de trabajo. Esto coincide con lo señalado por Chiavenato (2017) con respecto a que, la percepción de seguridad laboral fomenta la confianza y compromiso de los empleados, creando

un ambiente laboral más estable y productivo.

A su vez, el 50% de los colaboradores están "de acuerdo" y otro 50% están "totalmente de acuerdo", en que, la cooperativa ofrece estabilidad laboral y apoyo en momentos de crisis. Por su parte, Robbins y Judge (2018) destacan que, las políticas claras y el respaldo organizacional generan un clima de seguridad que incrementa la motivación y productividad. Esto se refuerza con el 41.7% de los encuestados, dado que, confirman la existencia de políticas claras que garantizan la seguridad en el entorno laboral, subrayándose con ello, la importancia de implementar estrategias que fortalezcan la confianza en la organización.

**Tabla 12.** Liderazgo efectivo

**22. ¿Los directivos de la cooperativa brindan una dirección clara y efectiva?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	9	75,0	75,0	75,0
Totalmente de acuerdo	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**23. ¿Los líderes son accesibles y brindan el apoyo necesario para desempeñar el trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	8	66,7	66,7	66,7
Totalmente de acuerdo	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**24. ¿Los líderes promueven un clima positivo de trabajo entre los empleados?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	41,7	41,7	41,7
Totalmente de acuerdo	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

En tal contexto, la subdimensión liderazgo efectivo dentro del clima laboral evidencia resultados positivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo". El 75% de los colaboradores están "de acuerdo", en que, los directivos brindan una

dirección clara y efectiva, mientras que, el 25% están "totalmente de acuerdo". Esto coincide con Robbins y Judge (2018) al sostener que, un liderazgo claro facilita la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales, promoviendo la eficiencia y la confianza en la gestión.

Además, el 66.7% de los encuestados están "de acuerdo" y el 33.3% "totalmente de acuerdo", en que, los líderes son accesibles y brindan apoyo necesario.

Lo anterior confirma los criterios de Chiavenato (2017), resaltándose que, el liderazgo accesible fortalece el clima organizacional y la motivación de los equipos. Asimismo, el 58.3% considera que, los líderes promueven un clima positivo, lo que, se alinea con Schein (2010), al destacar que, un liderazgo efectivo fomenta la colaboración y el compromiso de los empleados, aspectos clave para el éxito organizacional.

**Tabla 13.** Estilo de liderazgo

**25. ¿Los líderes de la cooperativa fomentan un estilo de liderazgo participativo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6	50,0	50,0	50,0
Totalmente de acuerdo	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**26. ¿Cumplo con los objetivos establecidos para mi puesto de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	33,3	33,3	33,3
Totalmente de acuerdo	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**27. ¿Mi nivel de eficiencia ha aumentado en el tiempo que llevo en la cooperativa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	33,3	33,3	33,3
Totalmente de acuerdo	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

La subdimensión estilos de liderazgo dentro del clima laboral, refleja que los líderes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo" fomentan un liderazgo participativo. Según los resultados, el 50% de los colaboradores están "de acuerdo" y el otro 50% están "totalmente de acuerdo" con esta afirmación. Esto coincide con lo planteado por Chiavenato (2017), que, el liderazgo participativo permite involucrar a los empleados en la toma de decisiones, lo que, aumenta su compromiso y confianza hacia la organización.

Asimismo, Robbins y Judge (2018) destacan que, el liderazgo participativo crea un ambiente de trabajo colaborativo, en el que, los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, los resultados reflejan que el estilo de liderazgo en la cooperativa fortalece las relaciones laborales y fomenta un clima de confianza, lo que, es fundamental para mantener un alto nivel de productividad y cohesión en los equipos de trabajo.

**Tabla 14.** Subdimensión - cumplimiento de metas y objetivos

**28. ¿Cumplo con los objetivos establecidos para mi puesto de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	33,3	33,3	33,3
Totalmente de acuerdo	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**29. ¿Mi nivel de eficiencia ha aumentado en el tiempo que llevo en la cooperativa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	33,3	33,3	33,3
Totalmente de acuerdo	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**30. ¿Puedo gestionar eficazmente las tareas asignadas sin dificultad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	7	58,3	58,3	58,3
Totalmente de acuerdo	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

La dimensión **productividad laboral**, específicamente, en la subdimensión **cumplimiento de metas y objetivos** con el indicador de **eficiencia**, refleja resultados positivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo". Según los datos, el 66.7% de los colaboradores están "totalmente de acuerdo" y el 33.3% están "de acuerdo", en que, cumplen con los objetivos establecidos para sus puestos de trabajo. Esto coincide con Robbins y Judge (2018), pues consideran que, el cumplimiento de metas claras fortalece el desempeño organizacional al alinear las tareas individuales con los objetivos estratégicos.

Además, el 66.7% de los empleados también reportan que su nivel de eficiencia ha aumentado en el tiempo que llevan trabajando en la cooperativa, mientras que, un 33.3% están "de acuerdo" en que gestionan eficientemente sus tareas asignadas. De esta manera, se concuerda con Chiavenato (2017) al enfatizar que, la eficiencia laboral está directamente relacionada con la claridad en las metas y el apoyo organizacional, lo cual se refleja en estos resultados. Esto indica, que la cooperativa está logrando un ambiente laboral propicio para el crecimiento profesional y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Tabla 15.** Subdimensión - desempeño en tareas y resultados

**31. ¿La calidad de mi trabajo es alta y contribuye al buen desempeño de la cooperativa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	4	33,3	33,3	33,3
	Totalmente de acuerdo	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

**32. ¿Me esfuerzo por entregar trabajo de calidad, a tiempo y sin errores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	25,0	25,0	25,0
	Totalmente de acuerdo	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

**33. ¿El trabajo que realizo mejora continuamente gracias al ambiente de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Neutro	1	8,3	8,3	8,3
	De acuerdo	2	16,7	16,7	25,0
	Totalmente de acuerdo	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

La dimensión **productividad laboral**, en la subdimensión **desempeño en tareas y resultados**, con el indicador **calidad de trabajo**, refleja un alto compromiso por parte de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo". Según los resultados, el 66.7% de los empleados están "totalmente de acuerdo" en que la calidad de su trabajo contribuye al buen desempeño de la cooperativa, y el 33.3% están "de acuerdo". Esto concuerda con Chiavenato (2017), al mencionarse que, la calidad en el desempeño de las tareas está directamente relacionada con la efectividad organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Además, el 75% de los colaboradores afirma que, se esfuerzan por entregar trabajo de calidad, a tiempo y sin errores, mientras que, el 75% también consideran que su desempeño mejora continuamente debido al ambiente laboral. Robbins y Judge (2018) por su parte, destacan que, un ambiente de trabajo positivo fomenta la mejora continua y el compromiso de los empleados con la calidad de sus tareas. Estos resultados subrayan que la calidad del trabajo en la cooperativa es un elemento clave que impulsa tanto la productividad individual como los resultados organizacionales.

**Tabla 16.** Subdimensión actitud proactiva y responsabilidad

**34. ¿Me siento responsable de las tareas que realizo en mi puesto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	25,0	25,0	25,0
	Totalmente de acuerdo	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

**35. ¿Me esfuerzo por contribuir al éxito general de la cooperativa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	4	33,3	33,3	33,3
	Totalmente de acuerdo	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

**36. ¿Estoy dispuesto a asumir nuevas responsabilidades o tareas adicionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente desacuerdo	2	16,7	16,7	16,7
	Neutro	1	8,3	8,3	25,0
	De acuerdo	4	33,3	33,3	58,3
	Totalmente de acuerdo	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

La dimensión **productividad laboral**, en la subdimensión **actitud proactiva y responsabilidad**, con el indicador **compromiso laboral**, muestra un alto nivel de responsabilidad por parte de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo". Según los resultados, el 75% de los encuestados están "totalmente de acuerdo" y el 25% están "de acuerdo", en que, se sienten responsables de las tareas que realizan. Esto se alinea con Chiavenato (2017) al considerar que, el compromiso con las responsabilidades asignadas es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales y fomentar la proactividad en el equipo.

En tal sentido, el 66.7% de los colaboradores están "totalmente de acuerdo" en que se esfuerzan por contribuir al éxito general de la cooperativa, y el 41.7% están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades. Esto concuerda con los criterios de Robbins y Judge (2018) cuando exponen que, un alto nivel de compromiso laboral está vinculado a una actitud proactiva, lo que, impulsa el desarrollo individual y el colectivo. Estos resultados reflejan que los empleados de la cooperativa no solo cumplen con sus responsabilidades, sino que, están dispuestos a adaptarse y asumir retos adicionales para el beneficio de la organización.

**Tabla 17.** Subdimensión - motivación y actitud positiva

**37. ¿Mi motivación laboral está directamente relacionada con mi rendimiento?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	6	50,0	50,0	50,0
	Totalmente de acuerdo	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

**Fuente:** elaboración propia

La dimensión productividad laboral, específicamente, la relacionada con la sub dimensión motivación y actitud positiva, y con el indicador compromiso laboral, evidencia un fuerte vínculo entre la motivación de los empleados y su compromiso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "15 de Mayo".

Los datos reflejan que el 50% de los colaboradores están "de acuerdo" y el otro 50% están "totalmente de acuerdo", en que, su motivación laboral está

directamente relacionada con su desempeño. Según Chiavenato (2017), la motivación es un motor esencial para garantizar la dedicación y el esfuerzo continuo de los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales. Y, Robbins y Judge (2018) afirman que, una actitud positiva en el trabajo fomenta el compromiso y la productividad, los empleados motivados son más propensos a involucrarse activamente en sus responsabilidades.

Los resultados reflejan que la cooperativa ha logrado establecer un entorno que promueve la motivación laboral como base para fortalecer el desempeño y la contribución de los colaboradores, favoreciéndose así, a un clima organizacional propicio para el éxito colectivo.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Analizar la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

El capítulo expone los resultados a partir de la aplicación de los instrumentos metodológicos diseñados, los cuales permiten comprender la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en la Cooperativa objeto de estudio. Este análisis, parte del procesamiento y la interpretación de la información recabada, con el fin de identificar las percepciones de los colaboradores respecto al ambiente laboral, así como, su impacto en el desempeño y los niveles de eficiencia dentro de la organización.

**Tabla 19.** Análisis de la media, dimensión I

Variable independiente: Clima Laboral								
Descripción	Subdimensión	Claridad en los mensajes	Fluidez en la comunicación	Reconocimiento del esfuerzo	Satisfacción con el ambiente laboral	Condiciones físicas del entorno	Relaciones interpersonales	Descripción
Alternativa	Rango	Media Aritmética						Grado de presencia
Totalmente de acuerdo	5,00–4,01							Alta presencia
De acuerdo	4,00–3,01	4,11	4,25	4,25	4,41	4,39	4,67	Alta presencia
Neutral	3,00–2,01							Moderada presencia
Desacuerdo	2,00–1,01							Baja presencia
Totalmente en desacuerdo	1,00–0,00							Baja presencia

**Fuente:** elaboración propia

### Interpretación de resultados

Los resultados obtenidos en la variable Clima Laboral, muestran que, todas las subdimensiones se ubican en un rango de alta presencia, con puntajes promedio superiores a 4.0, indicándose una percepción favorable del entorno organizacional por parte del personal. Desde la perspectiva de los empleados, el clima organizacional se ve como un componente estructurado y coherente, que propicia un ambiente laboral armónico, participativo y orientado al bienestar común.

Con lo cual, las subdimensiones como relaciones interpersonales (4.67), indica que, provienen de la aplicación del instrumento de diagnóstico sobre clima

organizacional desarrollado en el capítulo anterior, el cual evidencia que se contribuye a la construcción de un ambiente organizacional saludable, donde la comunicación y la empatía fortalecen la cohesión grupal y, por ende, la productividad colectiva. Por su parte, la satisfacción con el ambiente laboral (4.41) evidencia que, existe una percepción que beneficia directamente la motivación, reduce la rotación y mejora la disposición para el trabajo colaborativo. Con lo cual, un ambiente satisfactorio refuerza el compromiso del personal, facilita la adaptación a los cambios organizacionales y favorece una cultura institucional centrada en el bienestar.

Asimismo, las condiciones físicas del entorno (4.39) evidencian niveles especialmente altos. Lo cual, precisa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., mantiene prácticas sólidas en términos de interacción entre compañeros, condiciones laborales adecuadas y un entorno físico que facilita el desarrollo de las actividades. Resaltándose a su vez, que la subdimensión reconocimiento del esfuerzo (4.25) y fluidez en la comunicación (4.25), corrobora la presencia de factores claves para la construcción de un clima organizacional positivo en la organización. Esta valoración favorable del reconocimiento expresa que, los empleados se sienten apreciados por su desempeño, lo cual fortalece la motivación, eleva el compromiso y estimula el logro de metas institucionales.

Con relación a la claridad en los mensajes, se obtuvo un promedio de (4.11), corroborándose que el rango de alta presencia representa el valor más bajo entre las subdimensiones evaluadas. Esta observación, infiere que aún existen oportunidades y reserva para la mejora en los procesos comunicativos. En este sentido, los resultados del clima laboral en la cooperativa evaluada son altamente favorable, con especial énfasis en la percepción positiva del entorno físico y las relaciones interpersonales. Esta realidad puede entenderse como un punto de partida para consolidar una cultura organizacional sólida y sostenible, centrada en el bienestar del talento humano y en la mejora continua de las condiciones laborales.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis del capítulo anterior, se muestra a continuación como dichos factores impactan en la productividad laboral. Los datos representan niveles de desempeño y eficiencia de los colaboradores, identificándose con ello, las áreas que requieren atención para mejorar el rendimiento organizacional de estos en sus labores. Este análisis facilita la comprensión directa entre el entorno laboral y la capacidad productiva de la empresa. A continuación, se presenta la media aritmética de la variable productividad laboral.

**Tabla 20.** Análisis de la media, dimensión II

Variable independiente: Productividad Laboral								
Descripción	Subdimensión	Eficiencia en tareas	Satisfacción laboral	Motivación personal	Desempeño individual	Condiciones para la productividad	Reconocimiento del logro	Descripción
Alternativa	Rango	Media Aritmética						Grado de presencia
Totalmente de acuerdo	5,00–4,01							Alta presencia
De acuerdo	4,00–3,01	4,25	4,08	4,42	4,33	4,39	4,25	Alta presencia
Neutral	3,00–2,01							Moderada presencia
Desacuerdo	2,00–1,01							Baja presencia
Totalmente en desacuerdo	1,00–0,00							Baja presencia

**Fuente:** elaboración propia

En lo que respecta a la productividad laboral, las medias obtenidas por cada subdimensión se sitúan en un rango alto. En concreto, la motivación personal (4.42) evidencia que, la importancia de este resultado radica en que la motivación actúa como un motor interno que impulsa la productividad, mejora el clima organizacional y reduce la rotación del personal. Para sostener y mejorar este nivel, la organización debe seguir fortaleciéndose en factores como: reconocimiento, participación en decisiones; y, oportunidades de crecimiento profesional, asegurándose así, que el compromiso se mantenga como una constante en el desempeño diario.

Con respecto a las condiciones para la productividad (4.39) y el desempeño individual (4.33). Este refleja que, es fundamental para garantizar un ambiente laboral que permita a los colaboradores desarrollar sus funciones con eficiencia, eficacia y efectividad. Esta relación sirve para identificar cómo el entorno y los recursos disponibles influyen directamente en el rendimiento personal, lo que, impacta en los resultados organizacionales. Por ende, un entorno adecuado motiva a los empleados y facilita la ejecución eficiente de sus tareas, reduciendo errores y

aumentando la calidad del trabajo.

Asimismo, la subdimensión eficiencia en tareas obtuvo un promedio de (4.25), mientras que, la variable reconocimiento del logro alcanzó el mismo valor (4.25). Este resultado expresa que, existe una relación significativa entre el rendimiento laboral y la percepción de valoración por parte de la organización. Por consiguiente, sirve como indicador de equilibrio entre el cumplimiento efectivo de las funciones y el estímulo recibido por dicho desempeño, reforzándose así, la idea de que los colaboradores no solo buscan ser productivos, sino también, sentirse valorados y reconocidos.

Para mejorar la relación expresada, la empresa debe implementar sistemas de retroalimentación constantes, promover el reconocimiento público y establecer incentivos que refuercen el buen desempeño. En este sentido, se coincide con Castillo y Espinel (2024) cuando argumentan que, el reconocimiento organizacional es un factor catalizador que convierte la motivación en resultados medibles, generándose un círculo virtuoso entre desempeño individual y rendimiento institucional.

Por su parte, la satisfacción laboral tuvo el promedio más bajo (4.08) lo cual, corrobora que, es útil para identificar áreas donde, si bien no existen problemas críticos, sí podrían fortalecerse aspectos que inciden directamente en el bienestar general del colaborador. Este resultado sugiere que, pese a un entorno organizacional favorable, aún existen factores que afectan la percepción plena de satisfacción, como la estabilidad, las oportunidades de desarrollo o el equilibrio entre la vida laboral y personal.

La observación anterior, percibe que, la satisfacción de los empleados se convierte en un indicador clave de estabilidad laboral, fidelización del personal y compromiso con la misión institucional. Una ligera disminución en esta dimensión, podría estar vinculada a expectativas no satisfechas o a limitaciones en la política de beneficios, lo cual, puede abordarse a través de estrategias de mejora continua y retroalimentación organizacional.

## CONCLUSIONES

- La cooperativa exhibe una fuerte valoración en sus relaciones interpersonales, comunicación interna, motivación y reconocimiento, lo que, indica prácticas favorables que cohesionan al equipo y crean un ambiente propicio para las funciones laborales. No obstante, la claridad en los mensajes, aunque positiva, muestra puntuaciones ligeramente menores, lo que, resalta la mejora necesaria en los canales de comunicación formal para evitar ambigüedades y optimizar los procesos internos.
- Las dimensiones de motivación personal, desempeño individual y condiciones de trabajo obtuvieron altas medias, con lo cual, los colaboradores perciben un ambiente favorable para su labor. Esto demuestra que, la productividad depende no solo de factores técnicos, sino también, de aspectos emocionales, sociales y organizacionales. Sin embargo, una leve diferencia en la satisfacción laboral resalta la necesidad de mejorar oportunidades de desarrollo, retroalimentación y justicia interna.
- El análisis cuantitativo y cualitativo, demuestra que, un ambiente laboral saludable y bien gestionado genera un efecto multiplicador sobre el desempeño organizacional. Pues la cooperativa puede lograr una cultura interna centrada en el bienestar de sus empleados y no solo en la mejora de su eficiencia operativa, sino que, puede fortalecerse su reputación institucional y capacidad de retención de talento. Este vínculo entre clima y productividad se presenta como una oportunidad para la adopción e implementación de estrategias futuras relacionadas con la gestión del talento humano y el clima laboral.

## RECOMENDACIONES

- La cooperativa debe priorizar la formalización del reconocimiento al esfuerzo del personal. Si bien existe una percepción positiva, debe establecer un sistema estructurado para reconocer públicamente los logros y contribuciones individuales y de equipo, con la finalidad de: incentivar la motivación, mejorar el rendimiento; y, reforzar el compromiso del personal.
- Fomentar activamente un liderazgo participativo y mantener un ambiente de colaboración dentro de la cooperativa. Los líderes deben continuar brindando una dirección clara y ser accesibles, involucrándose con los empleados en la toma de decisiones cuando sea pertinente.
- Reforzar la percepción de estabilidad laboral y promover el crecimiento profesional continuo. Esto implica mantener políticas claras que garanticen la seguridad en el puesto de trabajo y brinden apoyo en momentos críticos, construyéndose así, la confianza de los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarco Mori, Stephanie Esther, Sunitha Debby Cordero Flores, y Jaime Robert Huanasca Parejas. 2020. «El control interno como herramienta para mejorar la rentabilidad, la gestión tributaria y la productividad. Caso cooperativa agraria de cacao aromático Colpa de Loros, 2018».
- Arcidiácono, Ana del Pilar, y Ángeles Bermúdez. 2015. «Clivajes, tensiones y dinámicas del cooperativismo de trabajo bajo programas sociales: el boom de las cooperativas del Programa Ingreso Social con Trabajo - Argentina Trabaja». *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* no. 7.
- Armenteros, Annia Lourdes Iglesias, Julia Maricela Torres Esperón, y Yuliett Mora Pérez. 2019. «Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa». *MediSur* 17(4):562-69.
- Armenteros, Annia Lourdes Iglesias, y Julia Maricela Torres Esperón. 2018. «Un acercamiento al Clima Organizacional». *Revista Cubana de Enfermería* 34(1):197-209.
- Brito-Carrillo, Clara, Remedios Pitre-Redondo, Diego Cardona-Arbeláez, Clara Brito-Carrillo, Remedios Pitre-Redondo, y Diego Cardona-Arbeláez. 2020. «Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio». *Información tecnológica* 31(1):141-48. doi: 10.4067/S0718-07642020000100141.
- Canales Farah, Ana María, Jorge Antonio López Gómez, y Ana Cecilia Napán Yactayo. 2021. «Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19». *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* 6(Extra 1):124-42.

- Chavarría, Argenis Iván Mejía. 2018. «Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte: Organizational climate: State of the art. A literature review». *TECNOCIENCIA Chihuahua* 12(3):170-81. doi: 10.54167/tch.v12i3.191.
- Chirinos Araque, Yamarú del Valle, Víctor Hugo Meriño Córdoba, Carmen Martínez de Meriño, Yamarú del Valle Chirinos Araque, Víctor Hugo Meriño Córdoba, y Carmen Martínez de Meriño. 2018. «El clima organizacional en el emprendimiento sostenible». *Revista EAN* (84):43-61. doi: 10.21158/01208160.n84.2018.1916.
- Davila Moran, Roberto Carlos, Eucaris del Carmen Agüero Corzo, José Leonor Ruiz Nizama, y Carlos Enrique Guanilo Paredes. 2021. «Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana». *Revista Venezolana de Gerencia: RVG* 26(Extra 5):663-77.
- Daza Corredor, Alexander, Leonardo de Jesús Beltrán García, Wuendy Johana Silva Rodríguez, Alexander Daza Corredor, Leonardo de Jesús Beltrán García, y Wuendy Johana Silva Rodríguez. 2021. «Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana». *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 29(1):65-76. doi: 10.18359/rfce.4233.
- Ellegren, Ursula. 2015. «Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud». *Avances en Psicología* 23(1):87-102. doi: 10.33539/avpsicol.2015.v23n1.174.
- Erazo, Gil, y Deisy Carolina. 2018. «Trabajo en equipo, una estrategia para la productividad empresarial».
- Fiallo Moncayo, Daniel, Pedro Alvarado Andino, y Lanny Sofía Soto Medina. 2015. «El clima organizacional dentro de una empresa». *Contribuciones a la Economía* 13(1):11.

- Gaimes Sivana, David Alberto. 2019. «Optimización del ciclo de minado para incrementar la productividad diaria en la Cooperativa Minera Limata Ltda.» *Universidad Tecnológica del Perú*.
- García-Rubiano, Mónica, Juan Javier Vesga-Rodríguez, y Carlos Alberto Gómez-Rada. 2020. *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología.
- Iglesias Armenteros, Annia Lourdes, Julia Maricela Torres Esperón, Yuliett Mora Pérez, Annia Lourdes Iglesias Armenteros, Julia Maricela Torres Esperón, y Yuliett Mora Pérez. 2020. «Estudios de clima organizacional: revisión integrativa». *MediSur* 18(6):1189-97.
- Iglesias Armenteros, Annia, y Zenia Sánchez García. 2015. «Generalidades del clima organizacional». *MediSur* 13(3):455-57.
- Jimbo, Gloria, Juan Carlos Erazo Álvarez, y Cecilia Narváez. 2019. «Análisis de eficiencia de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, mediante el modelo análisis envolvente de datos». *593 Digital Publisher CEIT* 4(Extra 3-1):105-13.
- Manosalvas Vaca, Carlos Anibal, Luis Oswaldo Manosalvas Vaca, y Jorge Nieves Quintero. 2015. «El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación». *AD-minister* (26):5-15. doi: 10.17230/administer.26.1.
- Olivera-Garay, Yuliana Janette, Laura Lorena Leyva-Cubillas, Ana Cecilia Napán-Yactayo, Yuliana Janette Olivera-Garay, Laura Lorena Leyva-Cubillas, y Ana Cecilia Napán-Yactayo. 2021. «Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores». *Revista Científica de la UCSA* 8(2):3-12. doi: 10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003.

Pérez, Alina María Segredo, Ana Julia García Milian, Pablo León Cabrera, y Irene Perdomo Victoria. 2016. «Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual». *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR* (24):86-99.

Prebo, Urb, Av Andrés Eloy Blanco, Edificio Escorpio, y Francisco Ponte-Rodríguez. s. f. «DIRECCIÓN DE LA REVISTA».

Quinto, Mg Alexandra Del Rocío Aldaz, Mg Wendy Yesenia Alvarado Torres, Mg Nancy Aracely Castro Ramírez, y Mg Catherine Magdalena Fajardo Campaña. 2022. «Clima organizacional y desempeño laboral». *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 6(1):1382-93. doi: 10.37811/cl\_rcm.v6i1.1588.

Rivera Porras, Diego Andrés, Jesús Emilio Rincón Vera, y Sonia Rocío Flórez Gamboa. 2018. «Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE».

Santamaría Freire, María Margarita Chiang Vega, Sonia Alexandra Heredia Gálvez, y Edwin Javier Santamaría Freire. 2017. «CLIMA ORGANIZACIONAL Y SALUD PSICOLÓGICA DE LOS TRABAJADORES: UNA DUALIDAD ORGANIZACIONAL». *Dimensión Empresarial* 15(1):70-83. doi: 10.15665/rde.v15i1.641.

Segredo Pérez, Alina María. 2017a. «Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud». *Revista Cubana de Salud Pública* 43:57-67.

Segredo Pérez, Alina María. 2017b. «Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud». *Revista Cubana de Salud Pública* 43:57-67.

Universidad Autónoma del Caribe, Diego Alejandro Cortés Rodríguez, Gloria Amparo Rosales Acevedo, y Universidad Autónoma del Caribe. 2017. . «. Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional». *Adgnosis* 6(6):141-53. doi: 10.21803/adnognosis.v6i6.196.

Urgilés Urgilés, Segundo Leonidas, Juan Carlos Erazo Álvarez, y Ivonne Narváez Zurita. 2019. «El coaching y la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Biblián Ltda.». *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* 4(Extra 1 (Edición Especial)):408-35.

Vásquez, Johnny Gonzáles, Rocío Ramírez López, Nahum Teófilo Terán Ayay, y Gabriela del Pilar Palomino Alvarado. 2021. «Clima organizacional en el sector público Latinoamericano». *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 5(1):1157-70. doi: 10.37811/cl\_rcm.v5i1.318.

Vera Iman, Gypsy Bhrigitte Phierrina. 2021. «Propuesta de estudio de métodos para mejorar la productividad en el proceso de empaque de banano orgánico para la Cooperativa Bananera APBOSMAN - Sullana - Piura, 2020». *Repositorio Institucional - UCV*.