

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora del clima laboral de la Cooperativa
de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, Quito – Ecuador,
2022”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Bach. Armas Freire, Gioconda Edith

Docente Guía:
Mtro. Díaz Zelada, Yvan Francisco

TACNA – PERÚ

2023

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora”

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a mi madre con mucho cariño por su trabajo ayuda y dedicación. Ya que sin su apoyo incondicional no lo hubiese llegado a ser una profesional.

A mi esposo Pablo y a mis hijos Sebastián, Adrián y Carolina por ser mi motor y mi razón de esforzarse día a día.

Agradecimiento

Mi agradecimiento a mi amado Padre Celestial por sus bendiciones infinitas, por la inundación de su favor, bondad, sanidad y sabiduría que me da todos los días.

Por sus maravillosas promesas, que son una realidad en mi vida.

Y por permitirme avanzar un peldaño más.

Índice General

Declaratoria de Originalidad	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Índice General	5
Resumen	13
Abstract	14
Introducción	15
Capítulo I Antecedentes del Estudio	17
1.1. Título del Tema	17
1.2. Planteamiento del Problema	17
1.3. Objetivos de la investigación	18
1.3.1. General	18
1.3.2. Específicos	19
1.4. Justificación	19
1.5. Metodología	20
1.5.1. Tipo y Diseño de la investigación	20
1.5.1.1. Tipo de investigación	20
1.5.1.2. Diseño de la investigación	21
1.5.2. Población y Muestra	23

1.5.2.1. Población	23
1.5.2.2. Muestra	23
1.5.2.3. Unidades de análisis	23
1.5.3. Técnicas e instrumentos	24
1.5.3.1. Técnicas.....	24
1.5.3.2. Instrumentos	24
1.5.4. Tratamiento y procesamiento de la información	25
1.6. Alcances y limitaciones	27
1.6.1. Alcances	27
1.6.2. Limitaciones.....	27
Capítulo II Marco Teórico	28
2.1. Conceptualización de las variables	28
2.1.1. Plan de mejora continua	28
2.1.1.1. PDCA	31
2.1.1.2. DMAIC.....	33
2.1.1.3. 5S.....	35
2.1.2. Clima Laboral.....	37
2.2. Importancia de las variables.....	41
2.2.1. Plan de mejora continua	41
2.2.2. Clima Laboral.....	42
2.3. Análisis comparativo	44

2.4. Análisis crítico	48
Capítulo III Marco Referencial	49
3.1. Reseña Histórica	49
3.2. Filosofía Organizacional	51
3.2.1. Misión	51
3.2.2. Visión.....	51
3.2.3. Valores de la cooperativa	51
3.2.4. Principios	52
3.3. Diseño organizacional	53
3.4. Productos y servicios	55
3.4.1. Productos	55
3.4.2. Servicios	55
3.5. Diagnóstico organizacional	56
Capítulo IV Resultados.....	2
4.1. Diagnóstico	2
4.1.1. Colaboración.....	2
4.1.2. Comunicación.....	8
4.1.3. Condiciones de trabajo	13
4.1.4. Carrera profesional	16
4.1.5. Satisfacción en el puesto de trabajo	21
4.1.6. Liderazgo	24

4.2. Diseño de la mejora	28
4.2.1. Presentación.....	28
4.2.2. Objetivos.....	28
4.2.3. Desarrollo	29
4.2.4. Temporalización	1
4.3. Mecanismo de control	2
Conclusiones.....	4
Recomendaciones.....	6
Bibliografía	7
Anexos	14

Índice de Tablas

Tabla 1 Etapas del Ciclo de Deming.....	32
Tabla 2 Etapas del Ciclo de DMAIC.....	34
Tabla 3 Elementos de las 5S	36
Tabla 4 Dimensiones del clima laboral según Likert.....	39
Tabla 5 Principales conceptos de mejora continua.....	44
Tabla 6 Principales conceptos y modelos de clima laboral.....	45
Tabla 7 <i>FODA cruzado</i>	1
Tabla 8 <i>Pregunta 1</i>	2
Tabla 9 <i>Pregunta 2</i>	4
Tabla 10 <i>Pregunta 3</i>	5
Tabla 11 <i>Pregunta 4</i>	6
Tabla 12 <i>Pregunta 5</i>	8
Tabla 13 <i>Pregunta 6</i>	9
Tabla 14 <i>Pregunta 7</i>	11
Tabla 15 <i>Pregunta 8</i>	12
Tabla 16 <i>Pregunta 9</i>	13
Tabla 17 <i>Pregunta 10</i>	15
Tabla 18 <i>Pregunta 11</i>	16
Tabla 19 <i>Pregunta 12</i>	17

Tabla 20 <i>Pregunta 13</i>	19
Tabla 21 <i>Pregunta 14</i>	20
Tabla 22 <i>Pregunta 15</i>	21
Tabla 23 <i>Pregunta 16</i>	23
Tabla 24 <i>Pregunta 17</i>	24
Tabla 25 <i>Pregunta 18</i>	26
Tabla 26 <i>Plan para la mejora del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle</i>	1
Tabla 27 <i>Temporalización</i>	1
Tabla 28 <i>Mecanismo de control</i>	2

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso de análisis	26
Figura 2 Rueda de Deming.....	32
Figura 3 Ciclo DMAIC.....	34
Figura 4 5 S según Hirano.....	35
Figura 5 Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle	53
Figura 6 Pregunta 1	3
Figura 7 Pregunta 2.....	4
Figura 8 Pregunta 3.....	6
Figura 9 Pregunta 4	7
Figura 10 Pregunta 5.....	8
Figura 11 Pregunta 6.....	10
Figura 12 Pregunta 7.....	11
Figura 13 Pregunta 8.....	13
Figura 14 Pregunta 9.....	14
Figura 15 Pregunta 10.....	15
Figura 16 Pregunta 11.....	17
Figura 17 Pregunta 12.....	18
Figura 18 Pregunta 13.....	19
Figura 19 Pregunta 14.....	21

Figura 20 Pregunta 15.....	22
Figura 21 Pregunta 16.....	23
Figura 22 Pregunta 17.....	25
Figura 23 Pregunta 18.....	27

Resumen

El objetivo general de la presente investigación consiste en diseñar una propuesta de mejora del clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. La metodología empleada para el desarrollo de la investigación utiliza distintos tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, explicativa; se emplean un diseño de campo, transversal, no experimental. La población de estudio está compuesta por los 56 empleados de la empresa, a los cuales, se les aplicó una encuesta para diagnosticar el estado actual del clima laboral. Entre los principales resultados de la investigación se tiene que, con base en los resultados del diagnóstico, se ha elaborado una propuesta para la mejora del clima laboral, encaminada a mejorar los aspectos negativos identificados para superarlos y mantener y/o reforzar los aspectos positivos. Se concluye que, por medio del desarrollo de la investigación se pudo visualizar que muchos aspectos dentro de la organización necesitaban mejorar; se deben mejorar los procesos de planificación, comunicación y evaluación de resultados, se deben fortalecer los programas de motivación y capacitación, se deben mejorar los sistemas de comunicación y los tipos de liderazgo.

Palabras clave

Clima laboral, satisfacción, liderazgo, propuesta de mejora.

Abstract

The aim of this research is to design a proposal to improve the work environment of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. The methodology used for the development of the research uses different types of research: exploratory, descriptive, explanatory; a field, transversal, non-experimental design is used. The study population is composed of 56 employees of the company, to whom a survey was applied to diagnose the current state of the work environment. Among the main results of the research is that, based on the results of the diagnosis, a proposal has been developed for the improvement of the work environment, aimed at improving the negative aspects identified in order to overcome them and maintain and/or reinforce the positive aspects. It is concluded that, through the development of the research it was possible to visualize that many aspects within the organization needed improvement; planning, communication and results evaluation processes should be improved, motivation and training programs should be strengthened, communication systems and types of leadership should be improved.

Keywords:

Work climate, satisfaction, leadership, proposal for improvement.

Introducción

Desarrollo del presente estudio tiene la finalidad de establecer mejoras en cuanto al clima laboral que se maneja, en la cooperativa de ahorro y crédito alianza del valle ubicada en la ciudad de Quito durante el período 2022. Debido a que, el análisis del clima laboral permite conocer la estabilidad social de los empleados de la empresa, y por tanto, de la misma (Domínguez, 2018). Puesto que se ha podido corroborar que en cuándo existen una adecuada estabilidad entre los trabajadores se permite una mayor generación de productividad lo cual es de gran beneficio para todo establecimiento ya sea público o privado (Jiménez & Bonilla, 2017).

Teniendo en cuenta que, son varios los factores que influyen dentro del lugar de trabajo y cómo afecta la satisfacción de los empleados, es totalmente directo; es por ello qué se determina como factores del clima laboral a las variables relacionadas con el liderazgo la motivación la reciprocidad y la participación que tienen los trabajadores dentro de su equipo o área de trabajo (Corredora et al., 2021).

Tal es el caso que, es indispensable mantener entre los empleados, un ambiente de trabajo adecuado dentro de la institución, pues de esto permite incrementar la productividad de los trabajadores y disminuir la intensidad que se ocasiona por el mismo desarrollo de sus actividades laborales logrando un gran bienestar personal en los trabajadores y laboral a nivel de la institución o empresa para la cual trabaja (García et al., 2017).

Es por lo ya expuesto que, el desarrollo del presente estudio se presenta por capítulos los mismos que son:

En el capítulo uno se establece el desarrollo de antecedentes dentro del cual se conoce la problemática, así como los objetivos planteados, al igual que la justificación y metodología con la cual se puso a desarrollar la investigación en curso. En el capítulo 2 se puede ver la distribución del marco teórico el cual está distribuido de acuerdo a las variables de estudio y permiten obtener un gran sustento teórico para esta investigación. En el capítulo 3 despliega el desarrollo del marco referencial, en el que se detalla los datos de la institución, iniciando por una reseña histórica de la cooperativa de estudio, y de igual forma se puede evidenciar el diseño y la filosofía organizacional, así como el diagnóstico de la misma. En el capítulo 4 se da a conocer los resultados que se distribuyen en el diagnóstico, el diseño de mejora y los mecanismos de control. Finalmente se da a conocer las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo I

Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema

Propuesta de mejora del clima laboral de la Cooperativa Alianza del Valle, Quito
– Ecuador, 2021

1.2. Planteamiento del Problema

El desarrollo empresarial de todo sector productivo, se ve estrechamente relacionado con el clima laboral que se maneja entre los trabajadores de empresas e instituciones, sean estas públicas o privadas; por lo que, es preciso asegurar un adecuado ambiente.

No obstante, en el caso de la cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, ubicada en la ciudad de Quito, que se cataloga como una empresa financiera dirigente que favorece al progreso económico, y satisface las necesidades financieras de la población; pero desde un diagnóstico básico, se pudo verificar que el clima laboral existente en la cooperativa se ha deteriorado a lo largo de los años, lo que se ha traducido en una pérdida de entusiasmo para la mejora de las acciones de cada uno de los empleados, lo que ha generado mayores niveles de ausentismo, lentitud, desgana, indiferencia y, en consecuencia, una caída de la productividad evidente por el bajo desempeño de muchos de los colaboradores.

Por otro lado, y desde una perspectiva de pronóstico, es claramente notable que el bajo desempeño que se evidencia en los trabajadores puede verse influenciado de forma indirecta en una baja de usuarios y socios de esta

cooperativa pues al no establecerse mejoras, en este problema de clima laboral en la institución, también se puede presentar ausentismo, actitud negativa, incumplimiento de objetivos, y sobre todo baja productividad. Además, suponiendo que la organización recompensase la productividad, esto debería significar que ha existido un incremento en el reconocimiento verbal, niveles de pago y oportunidades de promoción y, por lo tanto, una mayor satisfacción laboral. Otra consecuencia de no atender este problema es la rotación, que se define como una persona que deja una organización de forma voluntaria o involuntaria, pues, un mayor nivel de rotación significa mayores costos de reclutamiento, selección y capacitación, lo cual afectaría de forma significativa a esta Cooperativa.

Es ante esto, que es preciso establecer un modo de control, para esta problemática, desarrollando una propuesta para mejorar el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, para establecer un mayor desarrollo perceptivo del talento humano en relación al entorno laboral en el que vive. Todo ello por medio del análisis de estrategias para mejorar la motivación, de la institución y a la vez, determinar un incremento de la eficiencia y eficacia laboral; que se vea reflejado en una mejora del entorno de trabajo y, en consecuencia, el éxito en la toma de decisiones que permitan alcanzar los objetivos de esta institución.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. General

Diseñar una propuesta de mejora del clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.

1.3.2. Específicos

- Diagnosticar la situación del clima laboral de la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos.
- Diseñar la propuesta de mejora en base a los parámetros diagnosticados del clima laboral y que se adapten a la realidad de la empresa.
- Determinar los mecanismos de control idóneos para la implementación y el seguimiento de la propuesta de mejora.
- Estimar la inversión necesaria para la implementación y el seguimiento de la propuesta de mejora

1.4. Justificación

Esta investigación se justifica de forma teórica, debido a que su propósito es aportar conocimiento de carácter científicos sobre el lugar de trabajo y cómo afecta el desempeño de los empleados, cuyos resultados servirán para la estructuración de una propuesta para la mejorar el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, incorporando así conocimiento a las ciencias de la administración de empresas.

La investigación planteada se justifica metodológicamente debido a que busca presentar una propuesta para mejorar el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, al tiempo que se mejora el concepto de calidad de servicio, a lo cual, se pretende que dicha propuesta sea validada para su posterior empleo en otros trabajos de investigación.

De igual forma, la justificación práctica se presenta en la realidad actual de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, pues, es de vital importancia conocer el tipo de clima laboral que existe en la empresa, teniendo en consideración los rasgos y componentes que la componen, así como la forma en que acentúan las debilidades internas de la empresa mediante el planteamiento de una propuesta de mejora.

1.5. Metodología

Durante el progreso de la presente investigación se aplicarán métodos, técnicas y herramientas, que contribuirán a proporcionar la información necesaria para el desarrollo de la propuesta de mejora del clima laboral.

1.5.1. Tipo y Diseño de la investigación

1.5.1.1. Tipo de investigación

Se detallan a continuación los tipos de investigación a ser utilizados bajo la perspectiva de (Hurtado, 2010).

1.5.1.1.1. Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria se utiliza cuando el tema a investigar es poco conocido, vago o mal definido debido a la falta de conocimiento en el momento. También se utiliza cuando se examina una circunstancia en un entorno que difiere significativamente de otros contextos en los que ya se ha investigado, el mismo evento (Hurtado, 2010). Este tipo de investigación será utilizado principalmente debido a que, en la empresa, no ha existido una mayor indagación en lo que respecta al clima laboral en el que los empleados desempeñan sus funciones diarias.

1.5.1.1.2. Investigación Descriptiva

Al realizar una investigación descriptiva, es importante considerar la estructura o los procesos de los fenómenos que se observan, anotan, examinan e interpretan. Los hallazgos dominantes o cómo una persona, grupo o cosa influyen en cómo funciona algo en el presente son los principales puntos de atención (Moreno, 2015). Con el fin de describir el contexto actual del ambiente de trabajo de la cooperativa y las circunstancias bajo las cuales operan actualmente sus empleados, se utilizará este tipo de investigación en el estudio.

1.5.1.1.3. Investigación Explicativa

La investigación explicativa se usa para responder a la pregunta ¿por qué? Esta investigación pretende ir más allá de los estudios analíticos y descriptivos e identificar las causas fundamentales del problema. De esta manera, el investigador descriptivo puede enfocarse en las razones detrás de estas cosas (Abreu, 2012). Este tipo de investigación será utilizado en el estudio planteado con la finalidad de identificar los causales por los que el clima laboral de la cooperativa de estudio se encuentra en su actual estado.

1.5.1.2. Diseño de la investigación

Se detallan a continuación los diseños de investigación a ser utilizados bajo la perspectiva de (Hurtado, 2010).

1.5.1.2.1. Diseño de campo

Aquí es donde el investigador obtiene sus datos en su estado natural directamente de las fuentes. Los métodos de campo son ampliamente utilizados en cualquier campo del conocimiento donde el investigador necesita información de fuentes específicas en contexto (Hurtado, 2010). Este tipo de diseño de investigación se plantea principalmente debido a la naturaleza de los datos de estudio, teniendo en cuenta que, para la obtención de dichos datos es necesaria una intervención de la investigadora en el lugar de estudio.

1.5.1.2.2. Diseño Transversal

También son las mismas personas que recopilaron datos durante el mismo período. Su propósito es identificar variables y analizar eventos y sus relaciones en un momento dado (Hernández y otros, 2018). Este diseño de investigación es propuesto debido a la temporalidad en la que el estudio será llevado a cabo, teniendo en cuenta que se plantea una única toma de información de la población de estudio, en un único momento determinado.

1.5.1.2.3. Diseño no Experimental

Los estudios no experimentales se realizan sin variables intencionales. La investigación no experimental observa y luego analiza eventos que ocurren en la naturaleza (Agudelo y otros, 2008). Este diseño es propuesto debido a que no se pretende ejecutar ninguna clase de

manipulación de las variables de estudio, sino únicamente diagnosticarlas, describirlas y analizarlas.

1.5.2. Población y Muestra

1.5.2.1. Población

La población que se utilizará para la investigación propuesta se encuentra compuesta por los 56 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.

1.5.2.2. Muestra

Debido a que la población de estudio es reducida, se propone trabajar con la misma en su totalidad.

1.5.2.3. Unidades de análisis

Las unidades de análisis son los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. No obstante, teniendo en cuenta que el problema es a nivel general, es preciso caracterizar a la unidad de análisis, mediante con factores influyentes en el clima laboral; tal es el caso de la comunicación, la empatía o el trato entre ellos; así como la cordialidad, que son características evidentes que se relacionan con afecciones en la productividad y la generación de un ambiente poco apto para laborar.

1.5.3. Técnicas e instrumentos

1.5.3.1. Técnicas

1.5.3.1.1. Encuesta

Inicialmente se ve como un medio de recopilación de datos a través de entrevistas de investigación y el objetivo es ver las etapas de las ideas que surgen de los problemas de investigación ya desarrollados (López-Roldán & Fachelli, 2015).

Por lo que, esta técnica fue aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, con la finalidad de recolectar información referente al clima laboral en el que ejecutan sus labores diarias. Información que permitiría evidenciar de forma clara cuál es la situación actual del clima laboral.

1.5.3.2. Instrumentos

1.5.3.2.1. Cuestionario

Una encuesta técnica es una herramienta estándar utilizada para recopilar datos durante el trabajo de campo para la investigación cuantitativa realizada principalmente mediante métodos de encuesta. En resumen, se puede decir que es una herramienta que permite a un sociólogo hacer un conjunto de preguntas sobre un grupo de personas, utilizando sus respuestas cuantitativas y generales, para recopilar información sistemática. Identifica algunas relaciones y/o diferencias entre parámetros

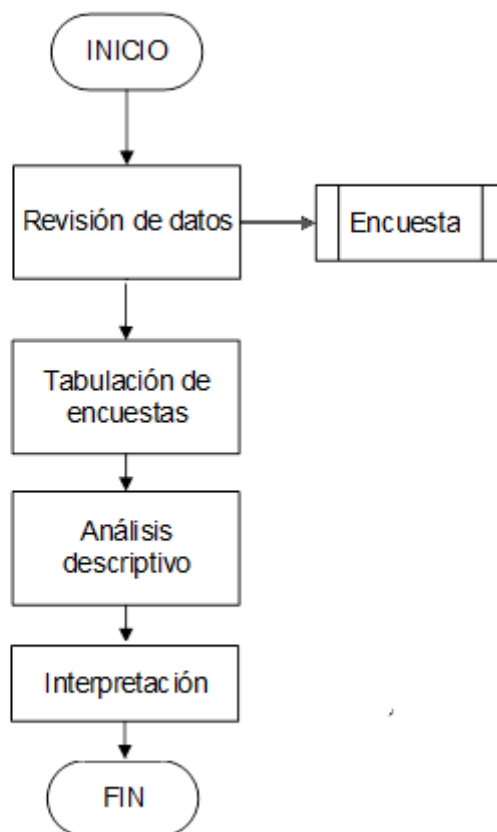
de interés (Meneses, 2016).

De esta forma, el instrumento estará estructurado con la finalidad de medir las siguientes dimensiones: satisfacción laboral, motivación laboral, y factores claves que inciden en la satisfacción y motivación; por medio de la obtención de datos cualitativos de cada uno de los trabajadores, que permitirán la obtención de datos estadísticos, que fueron determinantes para el desarrollo de la respectiva propuesta.

1.5.4. Tratamiento y procesamiento de la información

A partir de los datos obtenidos por medio de la técnica y el instrumento antes señalados, se detalla el proceso de tratamiento de la información. Para este proceso del tratamiento se deberá seguir el diagrama de actividades descrito en la Figura 1.

Figura 1. Proceso de análisis



Fuente: Elaboración propia

Para el tratamiento de la información, se parte de una revisión de datos, en la que se distingue la información contenida en las encuestas. Con lo que se tabulará la información ahí contenida, para efectuar el análisis descriptivo de la información.

Con las tablas, gráficos, demás estimaciones obtenidas de los análisis de datos efectuados con los lineamientos detallados anteriormente, se realiza una interpretación de lo que el dictamen estadístico indica, estas conclusiones son acopadas a la problemática estudiada en el presente documento. Como punto final dentro del proceso de tratamiento de los datos, se efectúa la propuesta de resolución de la problemática abordada en la presente investigación.

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

Por otro lado, se espera que el estudio propuesto sea guía para nuevas investigaciones, pues si bien es cierto, el alcance de la propuesta de mejora se centra en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, la metodología planteada pudiese ser aplicada en otros casos.

1.6.2. Limitaciones

Como limitación del presente trabajo, se puede lograr principalmente mediante el desarrollo completo de las tareas grabadas o generadas en la propuesta de mejora, por motivo de falta de motivación y colaboración por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, asimismo, existen limitaciones financieras que pudiesen afectar a la implementación de la propuesta.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Conceptualización de las variables

2.1.1. Plan de mejora continua

Hoy en día, para las organizaciones que quieren sobrevivir es fundamental ser competitivas, lo que exige una mejora continua en sus prácticas y la colaboración de todos los que la componen. Una cultura de mejora continua ha influido en las operaciones comerciales, permitiendo que las organizaciones económicas establezcan estándares para medir la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Sin embargo, existen organizaciones pequeñas con gestión experiencial porque sus directivos tienen poca experiencia y en consecuencia no aportan el valor necesario para la mejora continua. Sin embargo, no existe una cultura organizacional que impacta en el día a día de la unidad y genera conflictos institucionales a nivel de recursos financieros (productividad, falta de entrega oportuna de bienes y más) y a nivel de recursos humanos. Capital social (falta de conocimiento a la hora de ejecutar órdenes, incumplimiento de reglas o normas, entre otros) (Zubia et al., 2018).

El uso del principio de mejora continua depende del uso de métodos complejos y globales del proceso de mejora llevado a cabo por la organización para garantizar la participación de personas capacitadas en el uso de métodos y métodos de mejora continua, para mejorar los productos regularmente y procesos. Y los sistemas son sistemas que se entienden como la meta de todos

en la organización, que fijan metas y reconocen y aceptan las mejoras, además de liderar la mejora continua (Jagusiak-Kocik, 2017).

Es normal que los entornos empresariales estén sujetos a la competencia del mercado, y como su crecimiento es alto, las empresas se enfrentan a nuevos retos, por lo que deben mejorar con el tiempo, mediante la aplicación de métodos de mejora continua, para que puedan ser eliminados. Ser más competitivos en las debilidades y en el entorno (Galicia et al., 2017). La planificación de mejoras es un proceso utilizado para mejorar gradualmente la excelencia organizacional y la calidad total para producir resultados eficientes y efectivos. El objetivo principal del plan de mejora es establecer una conexión entre las personas y los procesos, dando como resultado una sinergia que promueva la mejora continua. La principal contribución de este método sería el establecimiento de cinco niveles distintos y los comportamientos a adoptar para cada uno, que permitan la implementación exitosa de la mejora continua (Proaño et al., 2017).

Una serie de acciones repetitivas llamadas "mejora continua" tienen como objetivo mejorar el cumplimiento de las especificaciones. Uno de los ocho principios de la gestión de la calidad. Una de las mejores maneras para que las empresas logren la excelencia en sus procesos y perduren en los entornos competitivos actuales es a través de la mejora continua (Jagusiak-Kocik, 2017).

Los sistemas de mejora continua son muy complejos, por lo que resulta imposible aislar las técnicas y herramientas utilizadas para alcanzar los objetivos de productividad o calidad de las personas que participan en el sistema y utilizan dichas herramientas (García C. , 2018). En concreto, ha habido muchos casos en los que las empresas han intentado imitar o transferir determinadas técnicas

que han tenido éxito en otros lugares, pero han fracasado porque no se ha conseguido involucrar al personal de la organización.

(Jurburg et al., 2016).

Las acciones relativas a la mejora continua incluyen (Jagusiak-Kocik, 2017):

- Identificar las áreas que necesitan mejorar, analizar y evaluar la situación actual,
- Establecer objetivos de crecimiento.
- Encontrar formas de lograr los objetivos buscando soluciones.
- Busque formas de lograr los objetivos encontrando soluciones.
- Tome una decisión después de evaluar estas opciones.
- Ejecutar las soluciones.
- Conocer si se han alcanzado los objetivos, medir, verificar, analizar y evaluar los resultados de la implementación.
- Formalizar los ajustes.

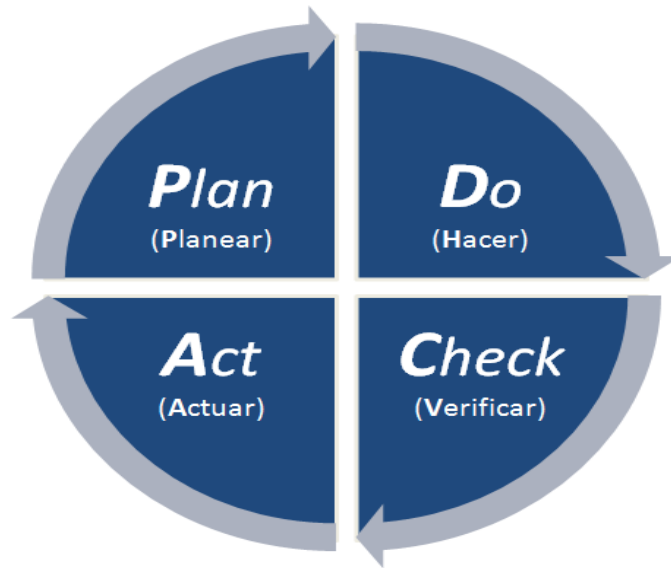
La mejora continua es esencial para toda organización que quiera seguir siendo competitiva. Los ciclos de mejora proporcionan un marco disciplinado y estructurado para la mejora continua (García et al., 2018). Los ciclos de mejora pueden compararse con los bucles de control de los sistemas de control industrial, que recogen continuamente información para controlar los procesos hacia un objetivo específico. A lo largo de los años se han propuesto varios ciclos de mejora: PDCA (Plan - Do - Check - Act), DMAIC (Definir - Medir - Analizar - Mejorar - Controlar), IDEA (Investigar - Diseñar - Ejecutar - Ajustar), y 5S son algunos de los ejemplos más destacados.

Los ciclos de mejora pueden utilizarse como un método global y estandarizado para perseguir la mejora en las organizaciones. Aunque aparentemente sencillos, son herramientas poderosas y el PDCA se considera uno de los fundamentos del Sistema de Producción Toyota (Buer et al., 2018).

2.1.1.1. PDCA

Al igual que el japonés, el destacado investigador estadounidense William Edward Deming pensó que los gerentes y todos los empleados deberían participar en el proceso de mejora continua. En el futuro, desarrolló 14 principios rectores que sirvieron como base para la filosofía de calidad de la organización y el ciclo de mejora continua PDCA (Plan - Do - Check - Act), llamado la rueda de Deming (Figura 2). El ciclo Deming, es una serie de pasos destinados a mejorar las cosas. El objetivo de este ciclo es implementar ideas frescas y encontrar soluciones a problemas de calidad. El modelo PDCA se puede aplicar con éxito en cualquier industria debido a su extrema adaptabilidad (Jagusiak-Kocik, 2017).

Figura 2 Rueda de Deming



Fuente: (Jagusiak-Kocik, 2017)

Cada una de estas etapas, son descritas de forma breve en la tabla mostrada a continuación:

Tabla 1 Etapas del Ciclo de Deming

Etapa	Descripción
Planear (Plan)	Esta etapa está ligada a la aceptación del potencial de mejora y programación. Cree un plan de acción que le permita alcanzar sus objetivos de mejora.
Hacer (Do)	En este punto, una empresa implementa el plan creado para cambiar el proceso (para aumentar la productividad o la calidad y eliminar los factores que causan problemas).

Verificar (Check) Este paso consiste esencialmente en probar, o comprobar, si las soluciones implementadas en una empresa han producido resultados satisfactorios. Se toman medidas y se comparan los valores plegados en el plano.

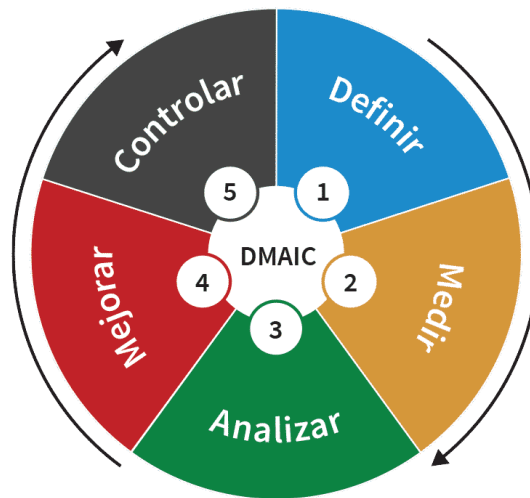
Actuar (Act) La aplicación de las soluciones que se han implementado es el paso final. Estas soluciones se convierten en el estándar cuando son validadas, lo que hace que las actividades se vuelvan más rutinarias y bajo constante observación.

Fuente: (Peças et al., 2021)

2.1.1.2. DMAIC

El método DMAIC (Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar) en Six Sigma se describe a menudo como una dirección para la resolución de dificultades (Figura 3). Six Sigma se define como "un método organizado y sistemático para la mejora de procesos estratégicos y el desarrollo de nuevos productos y servicios que se basa en métodos estadísticos y en el método científico para lograr reducciones drásticas en los índices de defectos definidos por el cliente". Seis Sigma y su método DMAIC surgieron y se desarrollaron en la práctica. Se basó en los conocimientos del campo de la ingeniería de calidad, incorporando ideas del control estadístico de la calidad, la gestión de la calidad total y el control de calidad fuera de línea de Taguchi. Su amplia adopción en la práctica justifica un análisis científico crítico. Un aspecto de la evaluación científica de Seis Sigma consiste en comparar críticamente sus principios con las ideas de las teorías científicas establecidas (De Mast & Lokkerbol, 2012).

Figura 3 *Ciclo DMAIC*



Fuente: (De Mast & Lokkerbol, 2012)

Cada una de estas etapas, son descritas de forma breve en la tabla mostrada a continuación:

Tabla 2 *Etapas del Ciclo de DMAIC*

Etapa	Descripción
Definir	El objetivo principal de esta etapa es verificar si las acciones que deben tomarse para resolver los problemas están conectadas con las prioridades de la organización y si hay apoyo de la dirección y disponibilidad de los recursos necesarios.
Medir	La etapa de medición se refiere a la recopilación de información sobre los procesos que se van a mejorar.

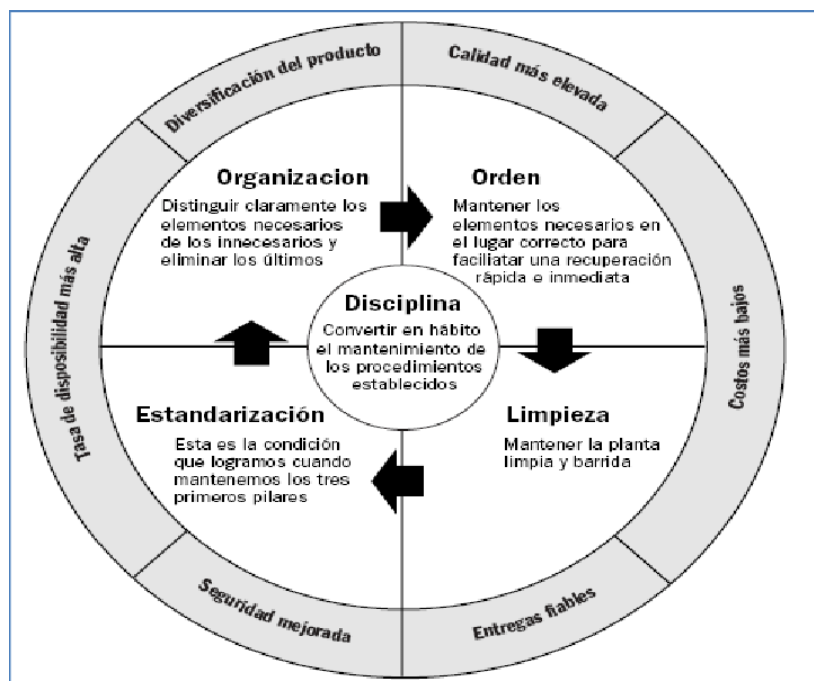
Etapa	Descripción
Analizar	En la etapa de análisis se utilizan diferentes herramientas y métodos para encontrar las causas raíz, evaluar el riesgo y analizar los datos.
Mejorar	El objetivo de esta etapa es tomar la información necesaria para crear y desarrollar un plan de acción con el fin de mejorar el funcionamiento de la organización, los aspectos financieros y la relación con los clientes.
Controlar	La etapa de control consiste en confirmar si los cambios implementados en la etapa de mejora son suficientes y continuos, verificando la calidad del proceso mejorado.

Fuente: (Smętkowska & Mrugalska, 2018)

2.1.1.3. 5S

La filosofía de las 5S se desarrolló en Japón y se introdujo formalmente a finales de los años 60, mientras que el marco principal para entender y aplicar las 5S fue propuesto por Osada e Hirano. En primer lugar, las 5S se implantaron en Toyota Motor Corporation como parte de su sistema de producción, el Toyota Production System (TPS). Osada introdujo las 5S como una metodología para construir y hacer realidad un entorno de calidad en una organización (Randhawa & Ahuja, 2017). La figura 4 muestra la visión de Osada del concepto de las 5S.

Figura 4 5 S según Hirano



Fuente: (Randhawa & Ahuja, 2017)

A continuación, se muestran a detalle los elementos de la 5S (Tabla 3).

Tabla 3 Elementos de las 5S

Elemento (japonés)	Elemento (español)	Descripción
Seiri	Organización	Descartar los elementos innecesarios del lugar de trabajo.
Seiton	Orden	Para una fácil recuperación y almacenamiento, organice los artículos necesarios en un orden sensato

Elemento (japonés)	Elemento (español)	Descripción
Seiso	Limpieza	Limpiar el lugar de trabajo para que no haya polvo en el suelo ni en el equipo.
Seiketu	Estandarización	Mantener un alto nivel de mantenimiento, limpieza y organización del lugar de trabajo.
Shitsuke	Disciplina	La práctica rutinaria de las iniciativas 5S impregnándola en los procedimientos operativos estándar y haciéndola habitual para todos en la organización.

Fuente: (Janssen et al., 2020)

2.1.2. Clima Laboral

La investigación cuantitativa seria sobre el clima laboral/organizacional comenzó alrededor de 1970 (Enríquez & Claderón, 2017). Las primeras investigaciones que se han registrado sobre el clima laboral se caracterizaban por el escaso acuerdo sobre su definición, la casi nula orientación conceptual de las primeras medidas diseñadas para evaluarlo y, paradójicamente, el desconocimiento casi total del término organizacional. Así, las primeras investigaciones sobre el clima (hasta principios de la década de 1980) siguieron una metodología más tradicional de diferencias individuales, característica de la psicología industrial de la época. Incluso existe un punto sobre el aumento del interés por la cultura organizativa en la década de 1980 podría atribuirse al hecho de que parecía

captar la riqueza del entorno organizativo de un modo que la investigación sobre el clima no había logrado (Schneider, et al., 2013).

Desde una perspectiva teórica, la correlación entre las personas y su entorno social se enmarca en la formulación: de la conducta, que es una función de la persona y el entorno (Giraudier, 2018). Como tal, el entorno es creado por y/o estudiado como un constructo separado de las personas que operan en él. El clima es una abstracción del entorno que se basa en los patrones de experiencias y comportamientos que las personas perciben en la situación. Los "agentes" (por ejemplo, los líderes, la dirección) o los factores que crean el clima (por ejemplo, la estructura, la estrategia, las prácticas) se suponen o no se estudian directamente (Schneider, et al., 2013).

El constructor de clima laboral ha llamado mucho la atención de los científicos en las últimas tres décadas. El clima laboral se ha conceptualizado tanto a nivel de análisis individual como organizacional. Este es la percepción individual de los empleados del entorno de trabajo, capta las representaciones psicológicas significativas hechas por los individuos en relación con las estructuras, los procesos y los acontecimientos que se producen en la organización (Hernández & Correa, 2020). El clima laboral existe cuando las percepciones psicológicas del clima son compartidas por los empleados de una unidad de trabajo (Chaudhary et al., 2014).

La gestión deliberada de los climas laborales que apoyan la innovación es un reto clave para quienes dirigen y gestionan organizaciones (Jiménez H. , 2017). Más concretamente, que no innovar puede poner en riesgo a las organizaciones y, por lo tanto, disminuir potencialmente su capacidad de mantener u obtener una ventaja competitiva (Fajardo, 2018). El reto de ser competitivo puede

superarse si las organizaciones reconocen que su capacidad de innovar está inextricablemente ligada a la forma en que sus líderes, su gente, su clima, su cultura y sus estructuras apoyan la innovación y la creatividad (Shanker et al., 2017).

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones (Beltrán, 2014), mismas que son detalladas a continuación:

Tabla 4 Dimensiones del clima laboral según Likert

Dimensión	Descripción
Los métodos de mando	Cómo influir en los miembros del personal a través del liderazgo.
Las características de las fuerzas motivacionales	Las prácticas implementadas para inspirar a los trabajadores y satisfacer sus necesidades.
Las características de los procesos de comunicación	Los tipos de comunicación utilizados en la organización, así como la forma de utilizarlos.
Las características de los procesos de influencia	La interacción entre superiores y subordinados es crucial a la hora de establecer los objetivos organizacionales.
Las características de los procesos de toma de decisiones	Tanto la división de tareas como la aplicabilidad de los datos utilizados para tomar decisiones.
Las características de los procesos de planificación	El proceso utilizado para establecer las metas o reglas para el establecimiento de metas.

Las características de los procesos de control La distribución y ejercicio del control dentro de las entidades organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento La planificación, así como la formación deseada.

Fuente: (Beltrán, 2014)

Las medidas del clima laboral se basan en las percepciones de los trabajadores sobre los aspectos culturales, no en las propias percepciones de las personas sobre cómo se sienten en su organización (Jiménez & Bonilla, 2017). Es claro que el éxito de una organización educativa depende de un ambiente de trabajo que fomente el trabajo en equipo junto con el fomento de las ideas y la colaboración entre los empleados; todo esto puede verse reflejado en un sistema de clima escolar saludable (Beltrán, 2014).

El ambiente de trabajo es uno de los conceptos más importantes en el estudio del comportamiento humano en contextos sociales. Por lo tanto, puede ser un vector o un estorbo para el buen desempeño de toda la organización o de algunas personas dentro o fuera de ella, y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (Palomino, 2018). El clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones en la actualidad, que desean mejorar continuamente su clima organizacional para lograr incrementar la productividad sin perder de vista los recursos humanos (Varela et al., 2013; Chica & Rodas, 2020).

En definitiva, el clima, junto con las estructuras, las características institucionales y los individuos que lo componen, constituyen un sistema interdependiente muy dinámico y por tanto se influyen mutuamente. Por lo tanto, para que una persona

haga un buen trabajo, debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que la rodea.

2.2. Importancia de las variables

2.2.1. Plan de mejora continua

Hoy en día, para las organizaciones que quieren sobrevivir es fundamental ser competitivas, lo que exige una mejora continua en sus prácticas y la colaboración de todos los que la componen. La dinámica de los negocios ha sido influenciada por una cultura de mejora continua, lo que permite a las entidades económicas establecer puntos de referencia para el estándar de los bienes y servicios que ofrecen. Sin embargo, existen organizaciones más pequeñas que persisten con una administración empírica, ya que sus gerentes tienen conocimientos limitados y, a su vez, no le dan la importancia necesaria a la mejora continua (Zubia y otros, 2018).

La importancia de la mejora continua se deriva de la gran demanda de los clientes por la calidad de los productos y servicios, mostrando también cómo implementar sistemas de mejora a través de auditorías, que permitan identificar desafíos y oportunidades, que son los factores de cambio y éxito de las organizaciones. En este sentido, es necesario considerar que la implementación de un plan de mejora continua utilizando el círculo de Deming es fundamental para la correcta ejecución de los procesos en la empresa (Proaño y otros, 2017).

El valor de la mejora continua en el mundo real también se ha reflejado en el mundo académico, lo que ha dado lugar a una amplia gama de perspectivas sobre el tema. La mejora continua es crucial en esta situación porque las empresas deben ser adaptables, flexibles y mejorar continuamente en lugar de

permanecer estáticas. Todos estos tienen como objetivo satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes en el entorno variable de la manera más eficiente posible (Sánchez & Blanco, 2016).

2.2.2. Clima Laboral

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores, quienes regularmente pasan más de ocho horas al día con sus compañeros. Es crucial comprender el entorno que existe dentro de la organización porque las organizaciones son sistemas cuyos componentes se pueden cambiar internamente. Para que las organizaciones funcionen de manera eficiente, es extremadamente importante que se mantenga un entorno de trabajo cohesivo. Por lo tanto, es importante considerar los factores psicológicos que influyen en el desempeño de los empleados en su conducta o comportamiento y están directamente relacionados con las percepciones que tiene el empleado en el trabajo, así como su relación con él y su entorno laboral (Galicia y otros, 2017).

Durante las últimas décadas, la importancia del ambiente de trabajo dentro de las organizaciones ha crecido cada día; es por ello que, actualmente las empresas están considerando con más importancia este factor y sus componentes. El clima laboral es considerado como un fenómeno mediador entre los factores del sistema organizacional, los cuales se manifiestan a través de los comportamientos que afectan a la organización: productividad, satisfacción, rotación, entre otros (Beltrán, 2014).

El ambiente de trabajo se presenta como multidimensional y en los lugares de trabajo que se caracterizan por un buen clima laboral, los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, así como la autoexigencia, el

compromiso y la disciplina en su puesto de trabajo. Sin embargo, los empleadores valoran mucho a los empleados y les dan crédito por un trabajo bien hecho. Los gerentes también prestan atención a los comentarios positivos y negativos de los miembros del personal. Asimismo, se fomenta el compañerismo y se promueve el trabajo en equipo. Así, los trabajadores se sienten más felices y más comprometidos con su organización, lo que aumenta la productividad de la empresa (Zelada, 2015).

Es muy importante que las empresas realicen estudios clínicos periódicos y sistemáticos del clima organizacional. Este diagnóstico se considera un aporte fundamental para ubicar puntos clave y así poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño, así como las estructuras organizacionales en conjunto con la planeación estratégica, todo esto ayudará a las personas a alcanzar sus metas profesionales y ayudará en la mejora de la productividad de la organización.

Por otro lado, el valor de evaluar el lugar de trabajo es ventajoso para la organización y para el crecimiento de los miembros del equipo tanto a nivel personal como profesional. Por esta razón, es importante enfatizar que se puede utilizar una variedad de herramientas desarrolladas por varios autores para lograr los resultados deseados. El hecho de que ambos apunten a examinar factores que pueden estudiarse en el lugar de trabajo, como la estructura, la satisfacción, la ubicación física, la motivación y la comunicación, es lo que los une (Bravo & Calderón, 2017).

2.3. Análisis comparativo

En la tabla mostrada a continuación, se detallan los principales conceptos de mejora continua.

Tabla 5 *Principales conceptos de mejora continua*

Referencia	Concepto
(Kaizen, 1986)	La mejora continua es un proceso basado en el trabajo en equipo y centrado en la acción que exige que todos en la organización se apropien e impulsen el progreso de la organización hacia la perfección.
(Deming, 1989)	La gestión de la calidad total exige un procedimiento continuo conocido como mejora continua, en el que nunca se alcanza la perfección, sino que se busca constantemente.
(Harrington, 1993)	Se puede cambiar un proceso para que sea más eficaz, eficiente y adaptable; qué cambios hacer y cómo hacerlo dependen del enfoque particular adoptado por el empresario y el proceso.
(Kabboul, 1994)	Para que las empresas de los países en desarrollo cierren la brecha tecnológica que aún tienen con el mundo desarrollado, la mejora continua debe transformarse en un mecanismo viable y accesible.

Referencia	Concepto
(Sullivan, 1994)	La mejora continua se define como un esfuerzo por aplicar mejoras en todas las áreas de la organización y en los servicios que se prestan a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Estos autores y otros, independientemente de los diferentes conceptos de mejora continua, coinciden en que la mejora continua es un proceso que describe muy bien cuál es la esencia de la calidad y demuestra cómo ser competitivos en el tiempo ¿Qué deben hacer las organizaciones? También mencionan ventajas y aspectos a considerar como desventajas de la gestión a través del enfoque de mejora continua.

Por tanto, la mejora continua es una filosofía o enfoque de gestión que cualquier organización, comercial o no, debe tener presente. Por lo tanto, cualquier estrategia encaminada a mejorar la calidad de la educación superior depende de la capacidad de integrar de manera armoniosa y diferenciada los diversos componentes que intervienen en cualquier acción educativa, incluidos los aspectos éticos. Por lo tanto, cualquier esfuerzo por implementar la mejora continua en los procesos universitarios debe considerar políticas, procedimientos y resultados.

Por otro lado, en la tabla mostrada a continuación, se detallan los principales conceptos de clima laboral.

Tabla 6 *Principales conceptos y modelos de clima laboral*

Referencia	Concepto
(Halpin & Crofts, 1963)	Este modelo enfatiza el término "espíritu", que describe cuánto sienten los empleados que se satisfacen sus necesidades y cuánto placer se deriva del trabajo realizado.
(Forehand & Gilmer, 1964)	Estos autores definen un modelo con un claro enfoque en la influencia de la arquitectura organizacional (tamaño, estructura y complejidad), así como otros factores como el estilo de liderazgo y la orientación hacia objetivos particulares.
(Likert, 1967)	Al combinar una intrigante amalgama de las siguientes explicaciones del ambiente de trabajo, el autor hace una contribución distintiva: métodos de comando, la naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación e interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y pautas, procesos de control, y todos aquellos aspectos relacionados con la objetivación y mejora de resultados.
(Schneider & Bartlett, 1968)	Los autores sugieren que el conflicto tendrá un protagonista si además introducen tantos componentes explicativos adicionales como lo hacen, como el interés de los directivos en contratar nuevos empleados y el apoyo.

Referencia	Concepto
(Payne & Mansfield, 1973)	Los autores definen un nuevo modelo de evaluación del clima basado en una colección de 20 escalas que pueden ser referenciadas por el peso que tienen en general, la distancia psicológica con los líderes, el desafío a la autoridad, la igualdad de trato y el interés de la gerencia en la participación de los empleados.
(Álvarez, 1992)	El autor organiza el lugar de trabajo utilizando muchas categorías diferentes, que incluyen: valores grupales, oportunidades de desarrollo y mejora, recursos físicos y ambientales, compensación financiera y moral, estilos de liderazgo, sentido de pertenencia, motivación y compromiso, relaciones interpersonales y jefe-relaciones subordinadas.

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse, cada uno de estos 30 modelos explicativos no es más que una expresión de la forma particular en que los distintos investigadores siempre han destacado el legítimo interés por explicar en qué consiste el entorno laboral. Lejos de interpretar esta pluralidad polisémica como una dificultad añadida a la complejidad de comprender el concepto de clima, es razonable adscribir la riqueza conceptual de su análisis y el carácter “poliédrico” de su representación en un espacio que afortunadamente ha sido investigado en varios frentes epistemológicos, metodológicos y aplicados.

2.4. Análisis crítico

Después del análisis teórico, llegamos a la siguiente conclusión, que será la base de este estudio:

a) Con base en lo anterior, se tomará como base el concepto de mejora-continua propuesto por Sullivan (2014), en el cual esta variable se define como el esfuerzo por implementar la mejora en cada área de la organización y por la cual se entrega a los clientes.

b) De acuerdo con la revisión de la literatura y la búsqueda de modelos adaptados a la realidad de la organización, utilizaremos el modelo propuesto por Likert (1967), que analiza los métodos de mando; la naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación, interacción; toma de decisiones; establecer objetivos y directrices; todos los aspectos relacionados con la objetivación y mejora de los procesos de control y resultados.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña Histórica

La historia de la cooperativa Alianza del Valle comienza en 1969, cuando los vecinos del barrio Chaupitena, ubicado en el Valle de los Chillos, comprendieron la necesidad de establecer un establecimiento que ayudara a la comunidad en sus emprendimientos, y con la idea de establecer una cooperativa de ahorro para reunir, capitalizar y otorgar crédito a cada uno de sus miembros y con una visión solidaria, comenzaron a hacerlo. Sus fundadores fueron un grupo de jóvenes visionarios cuyo principal objetivo era apoyar y ayudar a los lugareños a mejorar sus circunstancias económicas.

La idea de desarrollo aún estaba latente y por ello, bajo la iniciativa del Sr. Fernando Gualotuña, el joven visionario decidió buscar la asesoría de las Cooperativas del Ecuador; a través del Sr. Benigno Dávila se redactó el primer estatuto de la cooperativa y se realizaron los trámites para su reconocimiento legal. En ese momento, el presidente constitucional de la república era el Dr. José María Velasco Ibarra, quien aprobó las leyes y declaró la existencia legal de la Cooperativa Alianza del Valle al expedir el acuerdo No. 4468 el 26 de mayo de 1970.

La cooperativa opera desde su casa matriz y cuenta con 11 oficinas operativas; La cooperativa ha concentrado sus operaciones en la provincia de Pichincha, abriendo su última oficina en la región Bicentenario en 2016. El mercado objetivo de la unidad son los pequeños y medianos empresarios, empleados públicos y privados, habitantes de zonas urbanas, periurbanas y rurales que cuenten con productos de crédito y ahorro. En diciembre de 2018, la cooperativa alcanzó una

cartera bruta de USD 247,8 millones con 26.496 acreditados activos. Dentro del sistema financiero regulado del Ecuador, se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) desde el año 2013, y por el tamaño de sus activos pertenece a las cooperativas del segmento.

Cooperativa Alianza del Valle Ltda. es una empresa financiera líder que actualmente contribuye al desarrollo económico basado en principios cooperativos en la Provincia de Pichincha del Ecuador, apoyando las necesidades financieras de la población (Lozano, 2020), que avanza hacia un modelo de banca moderna y flexible, concentra esfuerzos lo que permite clientes a obtener crédito de una manera mucho más fácil y confiable y por ende la satisfacción de los mismos como herramienta de fidelización.

Alianza del Valle es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ofrece productos y servicios financieros, que contribuyen al desarrollo económico en base a principios corporativos. Su matriz está ubicada en la Provincia de Pichincha cantón Quito ubicada en el Barrio Chaupitena, cuenta con 12 agencias en la ciudad de Quito.

Matriz: en el Barrio Chaupitena.

Norte de Quito: Agencia Bicentenario y Agencia El Inca.

Centro Norte de Quito: Agencia La Carolina.

Sur de Quito: Agencia Chillogallo, Agencia Guamaní, Agencia La Villaflora.

Valle de los Chillos: Agencia Conocoto, Agencia Amaguaña, Agencia Sangolquí, Agencia Tumbaco, Agencia Machachi.

En la cooperativa trabajan más de 600 colaboradores. Alianza del Valle pertenece a las 5 mejores cooperativas del Ecuador. Está en el ranking de las

10 primeras con mejores índices de liquidez y solvencia que actualmente tiene una calificación de riesgo AA-. Lo que le ha sido merecedor de grandes reconocimientos al nivel nacional.

3.2. Filosofía Organizacional

3.2.1. Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ofrece productos y servicios financieros que contribuyen al desarrollo económico de sus socios y clientes, sustentados en los principios cooperativos.

3.2.2. Visión

Al 2021 Alianza del Valle será reconocida por ofertar productos y servicios con tecnología digital que aporten al bienestar de nuestros socios y clientes.

3.2.3. Valores de la cooperativa

- **Equidad**

A través de un ambiente de justicia y transparencia para el otorgamiento de productos y servicios a nuestros socios/clientes, proveedores, entes de control y talento humano

- **Honestidad**

Con los asociados, recursos financieros, documentos, que sean de la Cooperativa, estos serán utilizados con absoluta rectitud e integridad organizacional. Trabajamos con transparencia y ética cuidando siempre el bienestar de nuestros socios e Institución.

- **Responsabilidad**

Para asumir nuestras acciones, estando siempre preparados a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera que el socio/cliente incremente su confianza en la capacidad del personal y de la Cooperativa como Institución sólida y transparente.

- **Disciplina**

Cumpliendo a cabalidad normas, políticas y procedimientos que constituyen los pilares del accionar de la Cooperativa.

- **Solidaridad**

Hacia nuestros socios/clientes y la comunidad ecuatoriana, basándonos en nuestros principios de ayuda mutua.

3.2.4. Principios

- **Responsabilidad Social Corporativa**

Alianza del Valle, concibe la Responsabilidad Social Corporativa con el compromiso de combinar el éxito económico de la Cooperativa con el desarrollo sostenible, lo que supone tomar decisiones basadas no solo en criterios financieros, sino también, en las consecuencias sociales de sus acciones.

- **Gobierno Cooperativo**

Alianza del Valle, está comprometida con la efectiva aplicación de los más altos estándares de gobierno cooperativo con objeto de contar con la confianza de assembleístas, asociados, clientes, proveedores, entes de control, garantizando la transparencia, independencia y Buen Gobierno de la Cooperativa en la gestión

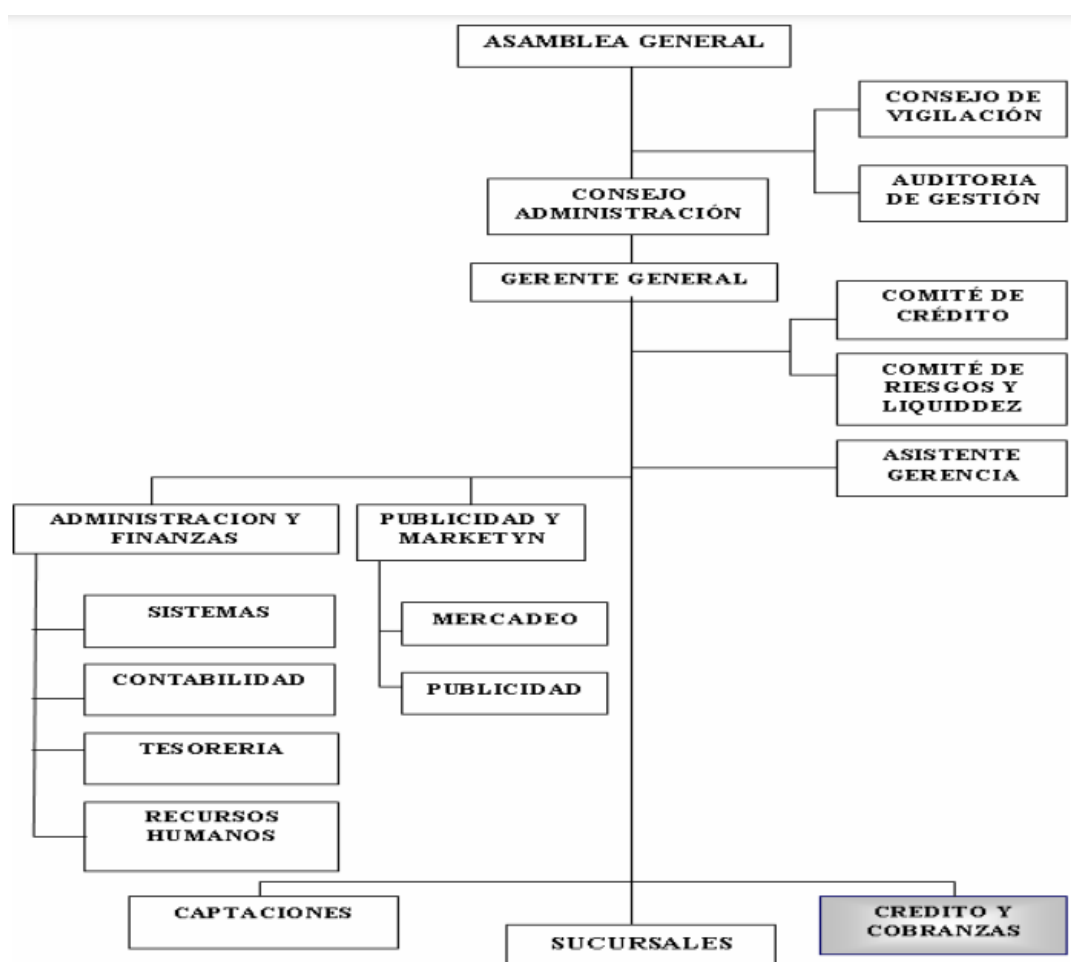
institucional, salvaguardando los intereses de los asociados, siendo constante en el propósito de mejorar el servicio al socio/cliente.

3.3. Diseño organizacional

El organigrama de la empresa es detallado a continuación:

Figura 5

Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle



Nota. Tomando de Alianza del Valle Cooperativa de Ahorro y Crédito (2020).

Dentro de los cargos que se evidencian en el organigrama. Es preciso mencionarse los siguientes detalles:

- **Asamblea general**

Es de competencia de esta asamblea, desarrollar la aprobación y reformulación del reglamento de elecciones, de acuerdo a las propuestas que puedan exponer por parte el consejo de administración de la institución financiera. Es por esta razón que al ser una máxima autoridad es quien maneja con el control de la gestión que se está desarrollando, en conjunto con el consejo de vigilancia y la auditoria de gestión; por lo que, en cierta manera influyen en el clima laboral de esta organización, debido al proceso que se efectuó

- **Consejo de Administración**

Se determina como un órgano permanente de dirección, que se hace responsable del direccionamiento de la entidad de cumplimiento y lo que se promulga en el estatuto; es por ello que, se regulan las normas que se establezcan para la cooperativa.

- **Gerente General**

La gerencia general, se encuentra encargada de todo el funcionamiento interno de la cooperativa, para lo cual, se da una influencia directa en el clima laboral, debido a que, si bien es cierto el gerente trata con los jefes directos de cada área, el liderazgo que el demuestre con sus trabajadores a su cargo permitirá influir positiva o negativamente en el clima laboral.

- **Administración y finanzas**

Este departamento se encuentra de manejar diversas áreas como es el

de sistemas, contabilidad, tesorería y recursos humanos. Es por ello que, las directrices que se toman para los procesos financieros, se dirigen estrechamente con el ambiente en que se manejen, todo ello debido a que los procesos se deben manejar teniendo en cuenta la estabilidad del ambiente laboral que se maneje en cada una de las áreas que conforman la organización.

3.4. Productos y servicios

Los productos y servicios que ofrece Alianza del Valle son:

3.4.1. Productos

- Ahorros e Inversiones
- Cuenta Socio Alianza
- Cuenta Cliente Alianza
- Cuenta Meta Ahorro
- Cuenta Sueña
- Cuenta Be different
- Plazos Fijos

3.4.2. Servicios

- Transferencias interbancarias
- Pagos en línea de servicios Básicos
- Recargas y pagos de planes celular
- Matriculación Vehicular

- Pago del bono de desarrollo humano.

Si bien retiene una gran cantidad de solicitantes de crédito, la cooperativa ha brindado a sus socios diversos canales de atención como: agencias en la provincia de Pichincha, canales digitales en sus diversas plataformas: banca electrónica, banca móvil, es claro que la Cooperativa Alianza del Valle ha evolucionado a lo largo de su historia, siempre enfocada en la satisfacción de sus compañeros, el apoyo de la comunidad, la seguridad y la confianza para ser un verdadero amigo a su servicio.

3.5. Diagnóstico organizacional

El análisis FODA, en el que se detallan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las Cooperativa Alianza del Valle. El FODA cruzado elaborado a partir del FODA antes mostrado se detalla a continuación:

Tabla 7

FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos Factores externos	<ul style="list-style-type: none">• Se dispone de buen posicionamiento en el mercado• Se tiene una experiencia de más de 51 años de mercado• Información de la empresa de acceso al público general• Existen canales de atención al cliente para consultas, reclamos y requerimientos de crédito.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de utilización de un canal digital• Problemas de tiempo extendido para desarrollar mejoras en la plataforma digital• Agrupación de servicios de créditos en Agencias• Demoras de tiempo durante la atención de servicios en canales presenciales
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Hay potencialización del uso de plataformas tecnológicas.• Se propende el descongestionamiento de canales presenciales de atención• Se dispone de atención de servicios en línea para mejorar la experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none">• Introducción del nuevo producto (crédito digital) mediante las plataformas tecnológicas.• Mejoramiento en la fidelización de los clientes mediante su satisfacción por la eficiencia y eficacia de los servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Compra de dominio digital• Realizar un plan de difusión de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, dentro del nuevo canal digital.

<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de servicios enmarcados en una capacitación oportuna. 		
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS • Competencia con servicios en línea innovadores • No aceptación de cliente sobre el uso de canales digitales • Deserción de clientes por no cumplir expectativas de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar convenios con instituciones tecnológicas con la finalidad de extender el servicio financiero otorgando beneficios a los socios. • Impulsar campañas de capacitación sobre los canales digitales para fortalecer la competencia de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de publicidad para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa en los principales medios de comunicación digitales.

Elaborado por: La autora

Análisis del FODA:

Dentro de los factores internos se denotan a las fortalezas y las debilidades; mientras que, los factores externos acogen las oportunidades y amenazas. Tal es el caso que, entre las fortalezas internas y las oportunidades externas se conjuga como producto el desarrollar la posibilidad de introducir un producto nuevo como es el crédito digital, mediante las plataformas tecnológicas. Y a la vez es necesario propender la fidelización de los clientes por medio de la eficiencia y eficacia para alcanzar la satisfacción.

Mientras que, al conjugar las fortalezas internas con las amenazas externas, es preciso superar las amenazas por medio del desarrollo de convenios con las instituciones de tecnología que permitan un beneficio para los clientes y de igual forma capacitar a los usuarios para que puedan navegar de forma adecuada en la plataforma.

Por otro lado, al combinar las debilidades internas con las oportunidades externas, es preciso que se intente superar las debilidades por medio de las oportunidades que se presenta, para lo cual sería indispensable difundir los productos y servicios que se oferta en el canal digital y de igual forma, comprar un dominio digital para mejorar el servicio digital.

Finalmente, al combinar las debilidades internas y las amenazas externas, es preciso superar estos aspectos por medio de la publicidad, ya que de esta manera se mejora la comunicación digital, pues por este medio se permite dar a conocer a los clientes nuevos y los ya establecidos sobre los productos de la cooperativa y más aún cuando se lanzan nuevos productos en busca de la satisfacción de los usuarios.

Capítulo IV Resultados

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario aplicar una investigación exploratoria, explicativa y a la vez descriptiva, con la finalidad de exponer acerca del clima laboral, y la situación actual de la cooperativa de estudio. Bajo este mismo enfoque fue indispensable un diseño no experimental, puesto que de esta manera se evidencio al objeto de estudio en su actividad natural, sin interferir o alterarlo; por lo que, de igual forma fue necesario un diseño transversal ya que se analizó en un periodo de tiempo definido; lo cual fue más sustentado con un diseño de campo, mediante la técnica de la encuesta que se desarrolló con la ayuda de un cuestionario de preguntas como instrumento, y fue dirigido para conocer sobre las variables de estudio en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, como población de estudio. A partir de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Colaboración

Pregunta 1: Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento

Tabla 8

Pregunta 1

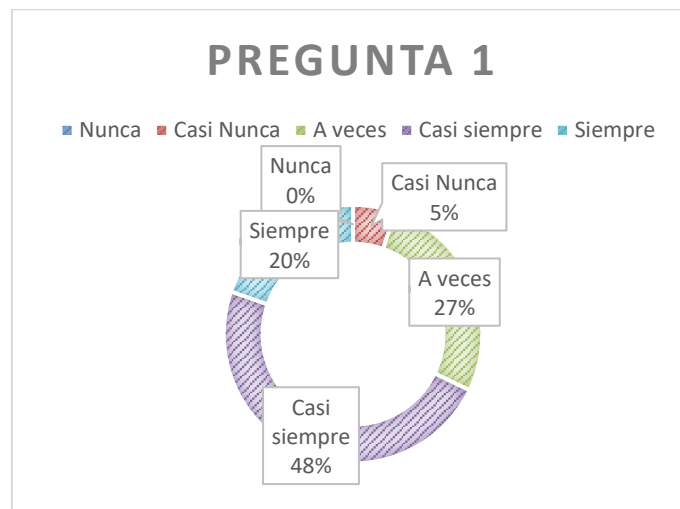
PREGUNTA 1			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,00%	0,00%
Casi Nunca	3	5,36%	5,36%
A veces	15	26,79%	32,14%

Casi siempre	27	48,21%	80,36%
Siempre	11	19,64%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 6

Pregunta 1



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, cuentan con la colaboración de sus compañeros de departamento, 11 mencionan que siempre lo hacen, 27 mencionan que casi siempre, 15 mencionan que a veces, mientras que los tres restantes mencionan que casi nunca.

Pregunta 2: Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos

Tabla 9

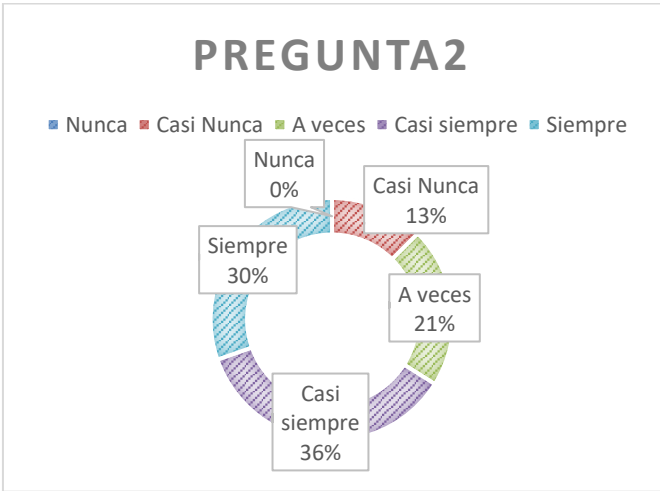
Pregunta 2

Pregunta 2			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,00%	0,00%
Casi Nunca	7	12,50%	12,50%
A veces	12	21,43%	33,93%
Casi siempre	20	35,71%	69,64%
Siempre	17	30,36%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 7

Pregunta 2



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, cuentan con la colaboración de las personas de otros departamentos, 17 mencionan que siempre lo hacen, 20 mencionan que casi siempre, 12 mencionan que a veces, mientras que los 7 restantes mencionan que casi nunca.

Pregunta 3: Cuando ingresé en la Cooperativa me sentí bienvenido

Tabla 10

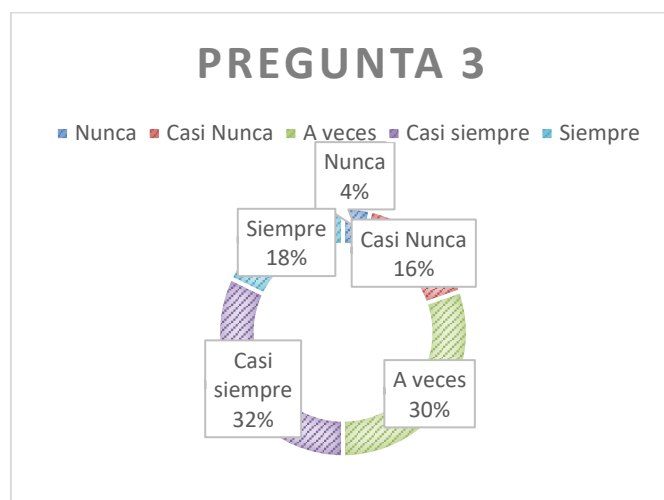
Pregunta 3

Pregunta 3			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3,57%	3,57%
Casi Nunca	9	16,07%	19,64%
A veces	17	30,36%	50,00%
Casi siempre	18	32,14%	82,14%
Siempre	10	17,86%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 8

Pregunta 3



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, cuando ingresaron en la Cooperativa se sintieron bienvenidos, 10 mencionan que siempre, 18 mencionan que casi siempre, 17 mencionan que a veces, 9 mencionan que casi nunca, mientras que los 2 restantes mencionan que nunca.

Pregunta 4: Considero que existe un buen ambiente de trabajo

Tabla 11

Pregunta 4

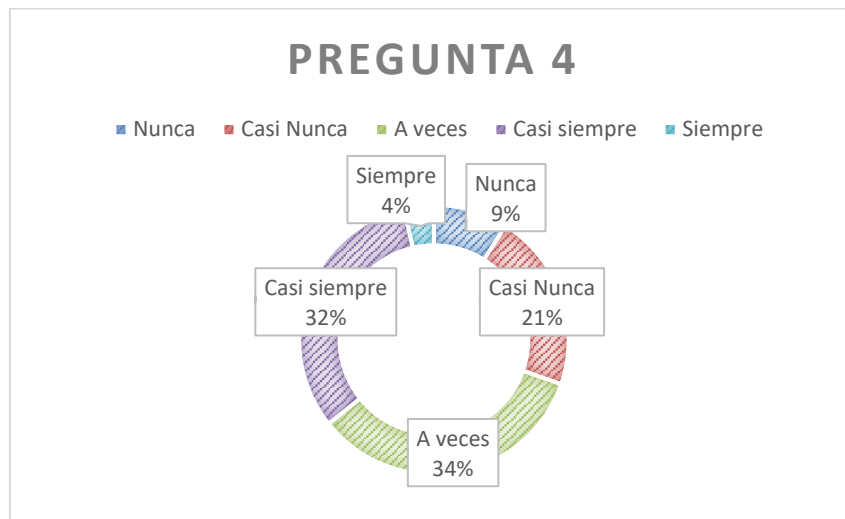
Pregunta 4			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	8,93%	8,93%
Casi Nunca	12	21,43%	30,36%
A veces	19	33,93%	64,29%

Casi siempre	18	32,14%	96,43%
Siempre	2	3,57%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 9

Pregunta 4



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, existe un buen ambiente de trabajo, 10 mencionan que siempre, 18 mencionan que casi siempre, 17 mencionan que a veces, 9 mencionan que casi nunca, mientras que los 2 restantes mencionan que nunca.

4.1.2. Comunicación

Pregunta 5: Cuando ingresé en la Cooperativa recibí suficiente información sobre la misma

Tabla 12

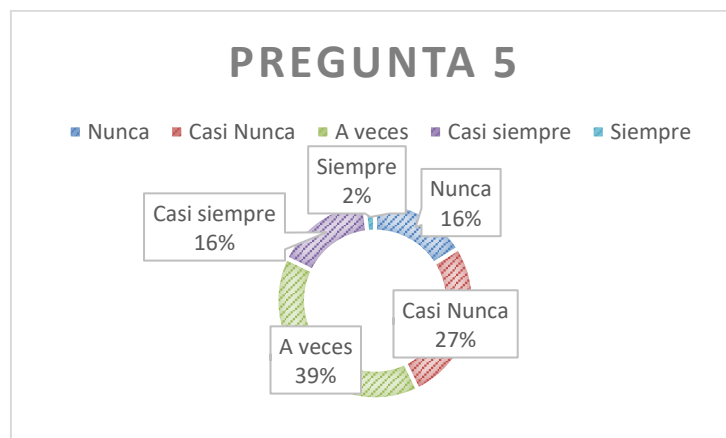
Pregunta 5

Pregunta 5			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	9	16,07%	16,07%
Casi Nunca	15	26,79%	42,86%
A veces	22	39,29%	82,14%
Casi siempre	9	16,07%	98,21%
Siempre	1	1,79%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 10

Pregunta 5



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, cuando ingresaron en la Cooperativa recibieron suficiente información sobre la misma, 1 menciona que siempre, 9 mencionan que casi siempre, 22 mencionan que a veces, 15 mencionan que casi nunca, mientras que los 9 restantes mencionan que nunca.

Pregunta 6: Los comunicados internos me proporcionan información útil

Tabla 13

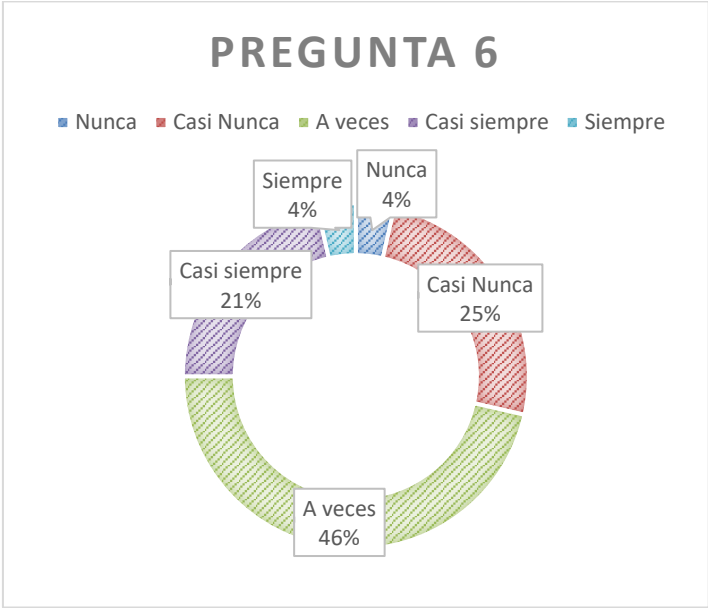
Pregunta 6

Pregunta 6			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3,57%	3,57%
Casi Nunca	14	25,00%	28,57%
A veces	26	46,43%	75,00%
Casi siempre	12	21,43%	96,43%
Siempre	2	3,57%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 11

Pregunta 6



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, los comunicados internos proporcionan información útil, 2 mencionan que siempre, 12 mencionan que casi siempre, 26 mencionan que a veces, 12 mencionan que casi nunca, mientras que los 2 restantes mencionan que nunca.

Pregunta 7: Tengo disponible información sobre la Cooperativa y la evolución de la misma.

Tabla 14

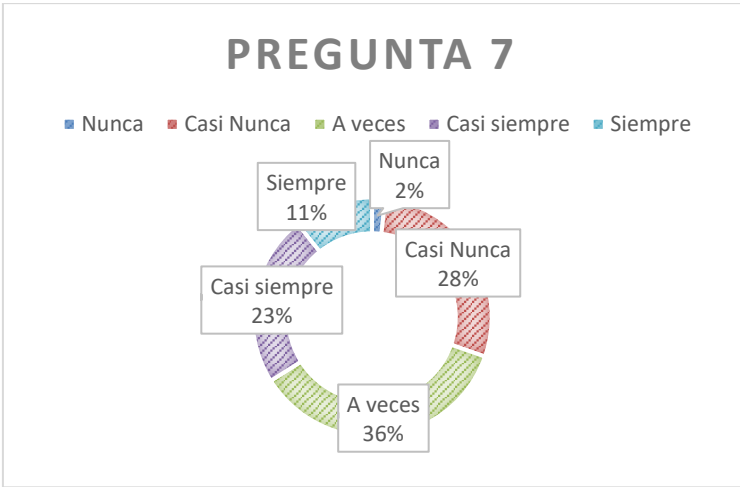
Pregunta 7

Pregunta 7			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,79%	1,79%
Casi Nunca	16	28,57%	30,36%
A veces	20	35,71%	66,07%
Casi siempre	13	23,21%	89,29%
Siempre	6	10,71%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 12

Pregunta 7



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, tienen disponible información sobre la Cooperativa y la evolución de la misma, 6 mencionan que siempre, 13 mencionan que casi siempre, 20 mencionan que a veces, 16 mencionan que casi nunca, mientras que el restante menciona que nunca.

Pregunta 8: La comunicación interna en la Cooperativa es una actividad permanente y planificada

Tabla 15

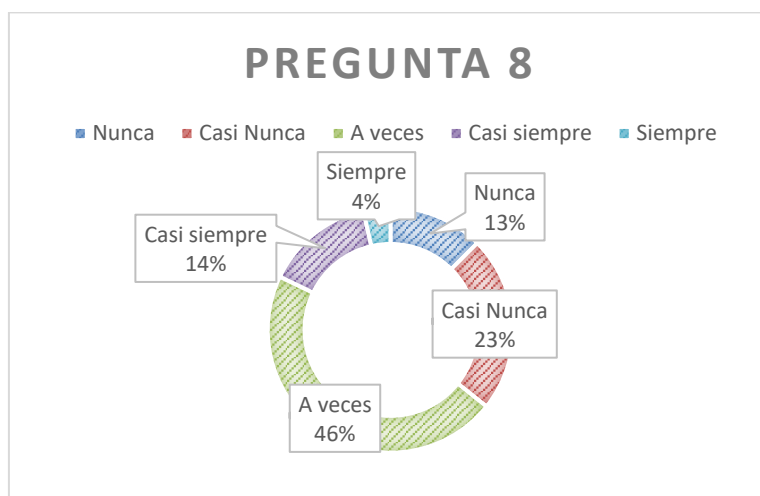
Pregunta 8

Pregunta 8			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	7	12,50%	12,50%
Casi Nunca	13	23,21%	35,71%
A veces	26	46,43%	82,14%
Casi siempre	8	14,29%	96,43%
Siempre	2	3,57%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 13

Pregunta 8



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, la comunicación interna en la Cooperativa es una actividad permanente y planificada, 2 mencionan que siempre, 8 mencionan que casi siempre, 26 mencionan que a veces, 13 mencionan que casi nunca, mientras que los 7 restantes mencionan que nunca.

4.1.3. Condiciones de trabajo

Pregunta 9: Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo

Tabla 16

Pregunta 9

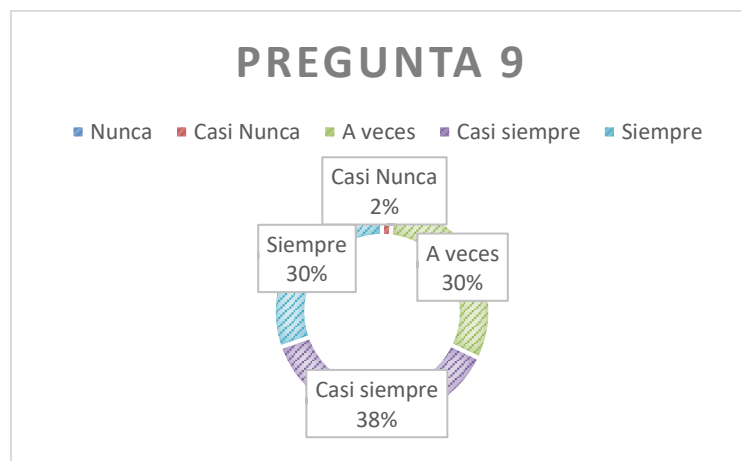
Pregunta 9			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,00%	0,00%

Casi Nunca	1	1,79%	1,79%
A veces	17	30,36%	32,14%
Casi siempre	21	37,50%	69,64%
Siempre	17	30,36%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 14

Pregunta 9



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, disponen de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo, 17 mencionan que siempre, 21 mencionan que casi siempre, 17 mencionan que a veces, mientras que el restante menciona que casi nunca.

Pregunta 10: La Cooperativa cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencia

Tabla 17

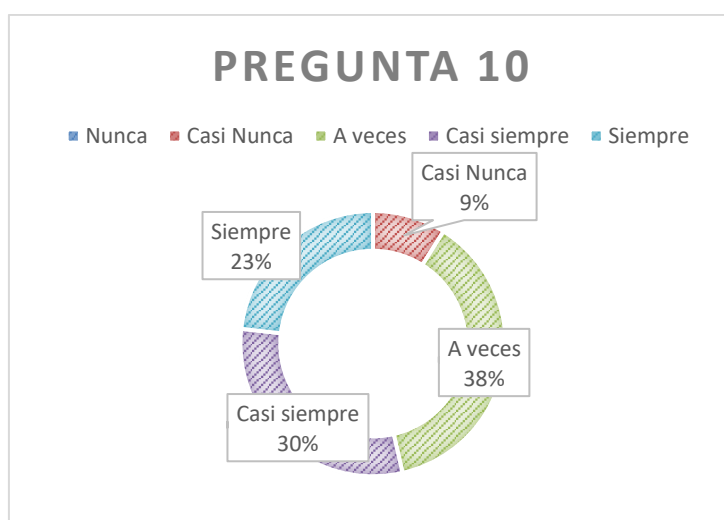
Pregunta 10

Pregunta 10			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,00%	0,00%
Casi Nunca	5	8,93%	8,93%
A veces	21	37,50%	46,43%
Casi siempre	17	30,36%	76,79%
Siempre	13	23,21%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 15

Pregunta 10



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, la Cooperativa cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial, 13 mencionan que siempre, 17 mencionan que casi siempre, 21 mencionan que a veces, mientras que los 5 restantes mencionan que casi nunca.

4.1.4. Carrera profesional

Pregunta 11: Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño

Tabla 18

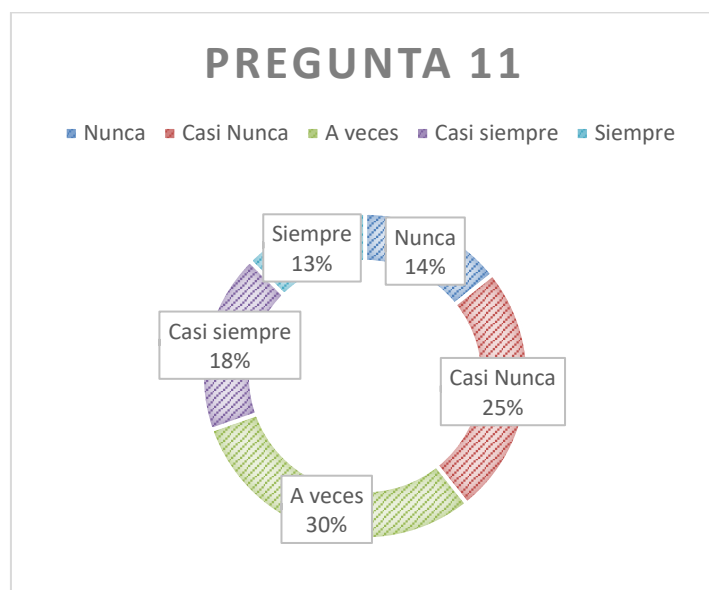
Pregunta 11

Pregunta 11			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	8	14,29%	14,29%
Casi Nunca	14	25,00%	39,29%
A veces	17	30,36%	69,64%
Casi siempre	10	17,86%	87,50%
Siempre	7	12,50%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 16

Pregunta 11



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, son adecuados los criterios de evaluación de su desempeño, 7 mencionan que siempre, 10 mencionan que casi siempre, 17 mencionan que a veces, 14 mencionan que casi siempre, mientras que los 8 restantes mencionan que nunca.

Pregunta 12: Las promociones internas se realizan de manera justa

Tabla 19

Pregunta 12

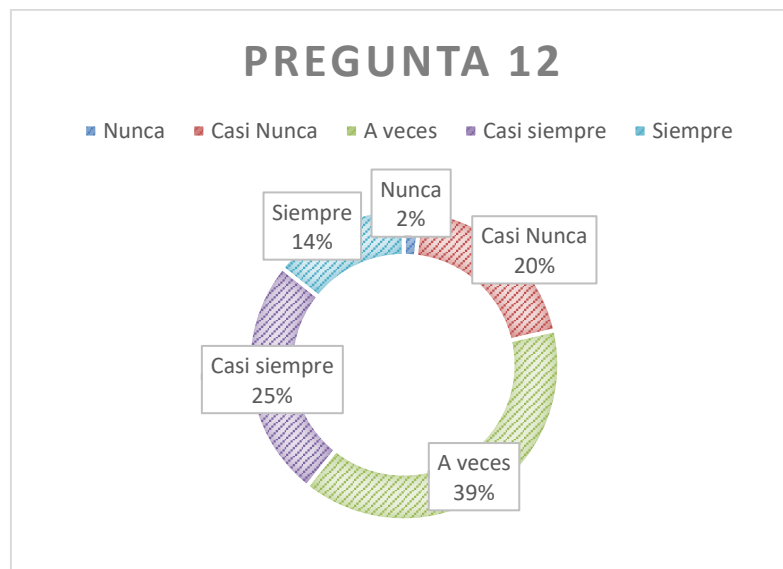
Pregunta 12			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,79%	1,79%
Casi Nunca	11	19,64%	21,43%

A veces	22	39,29%	60,71%
Casi siempre	14	25,00%	85,71%
Siempre	8	14,29%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 17

Pregunta 12



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, las promociones internas se realizan de manera justa, 8 mencionan que siempre, 14 mencionan que casi siempre, 22 mencionan que a veces, 1 mencionan que casi siempre, mientras que el restante menciona que nunca.

Pregunta 13: Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía

Tabla 20

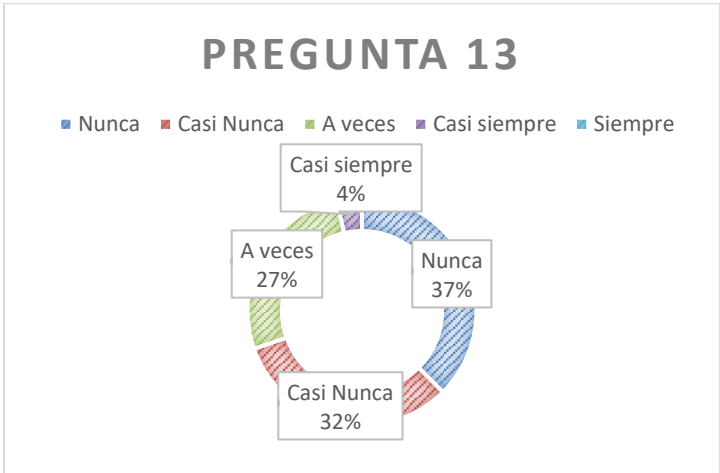
Pregunta 13

Pregunta 13			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	21	37,50%	37,50%
Casi Nunca	18	32,14%	69,64%
A veces	15	26,79%	96,43%
Casi siempre	2	3,57%	100,00%
Siempre	0	0,00%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 18

Pregunta 13



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, tienen disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía, 2 mencionan que casi siempre, 15 mencionan que a veces, 18 mencionan que casi siempre, mientras que los 21 restantes mencionan que nunca.

Pregunta 14: Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la Cooperativa.

Tabla 21

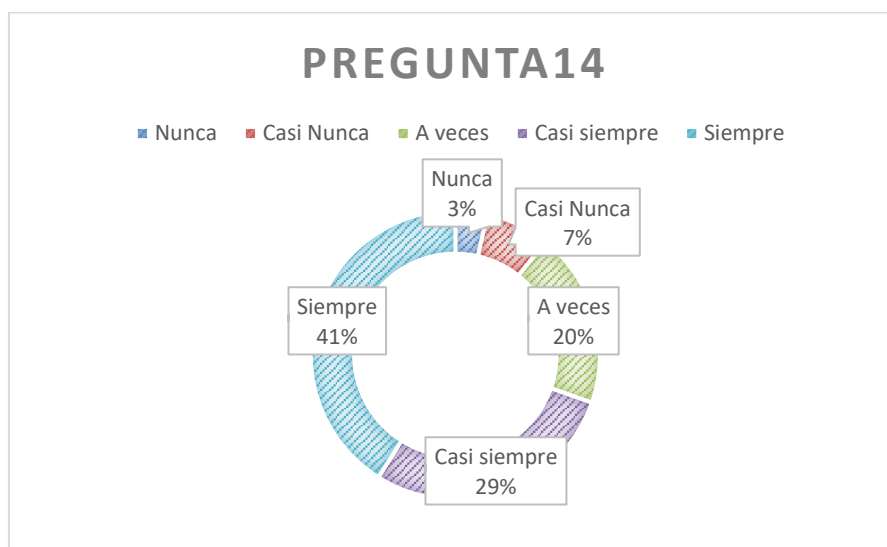
Pregunta 14

Pregunta 14			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3,57%	3,57%
Casi Nunca	4	7,14%	10,71%
A veces	11	19,64%	30,36%
Casi siempre	16	28,57%	58,93%
Siempre	23	41,07%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 19

Pregunta 14



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, tienen la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la Cooperativa, 23 mencionan que siempre, 16 mencionan que casi siempre, 11 mencionan que a veces, 16 mencionan que casi siempre, mientras que los 2 restantes mencionan que nunca.

4.1.5. Satisfacción en el puesto de trabajo

Pregunta 15: Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades

Tabla 22

Pregunta 15

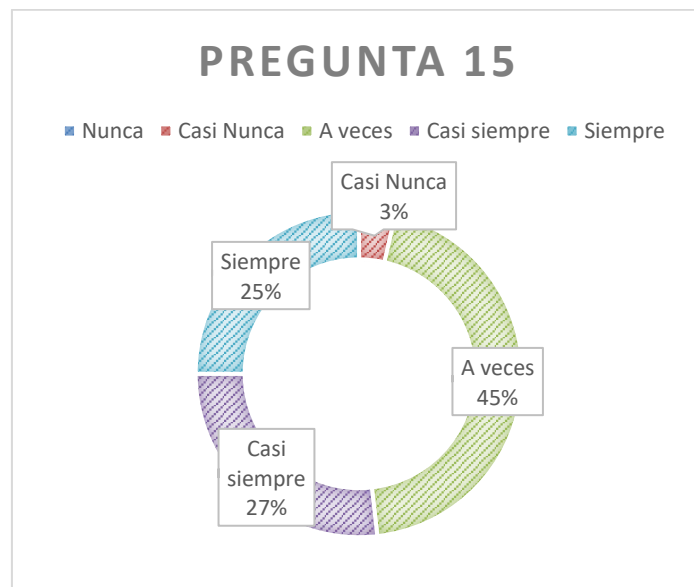
Pregunta 15			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,00%	0,00%
Casi Nunca	2	3,57%	3,57%

A veces	25	44,64%	48,21%
Casi siempre	15	26,79%	75,00%
Siempre	14	25,00%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 20

Pregunta 15



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, tienen claro cuáles son sus tareas y responsabilidades, 14 mencionan que siempre, 15 mencionan que casi siempre, 25 mencionan que a veces, mientras que los 2 restantes mencionan que casi nunca.

Pregunta 16: Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo

Tabla 23

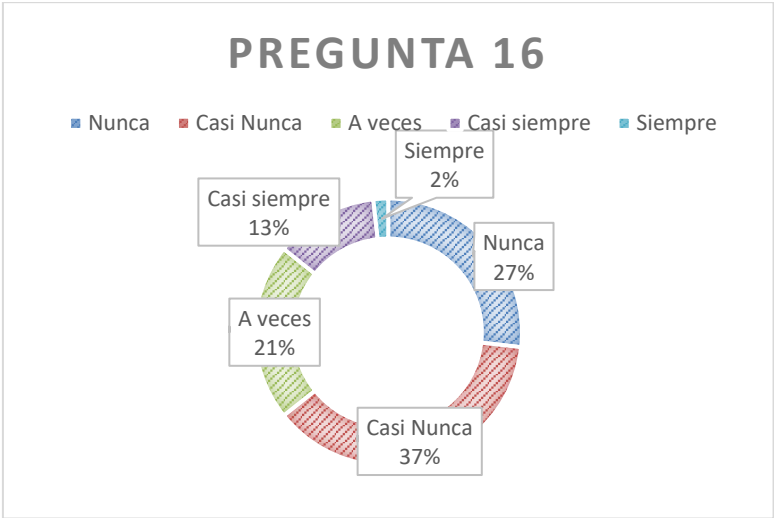
Pregunta 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	15	26,79%	26,79%
Casi Nunca	21	37,50%	64,29%
A veces	12	21,43%	85,71%
Casi siempre	7	12,50%	98,21%
Siempre	1	1,79%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 21

Pregunta 16



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, tienen la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo, uno menciona que siempre, 7 mencionan que casi siempre, 12 mencionan que a veces, 21 mencionan que casi siempre, mientras que los 15 restantes mencionan que nunca.

4.1.6. Liderazgo

Pregunta 17: Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la Cooperativa.

Tabla 24

Pregunta 17

Pregunta 17			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	8,93%	8,93%
Casi Nunca	7	12,50%	21,43%
A veces	28	50,00%	71,43%
Casi siempre	13	23,21%	94,64%
Siempre	3	5,36%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 22

Pregunta 17



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, su jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la Cooperativa, 3 mencionan que siempre, 13 mencionan que casi siempre, 28 mencionan que a veces, 7 mencionan que casi nunca, mientras que los 5 restantes mencionan que nunca.

Pregunta 18: Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones

Tabla 25

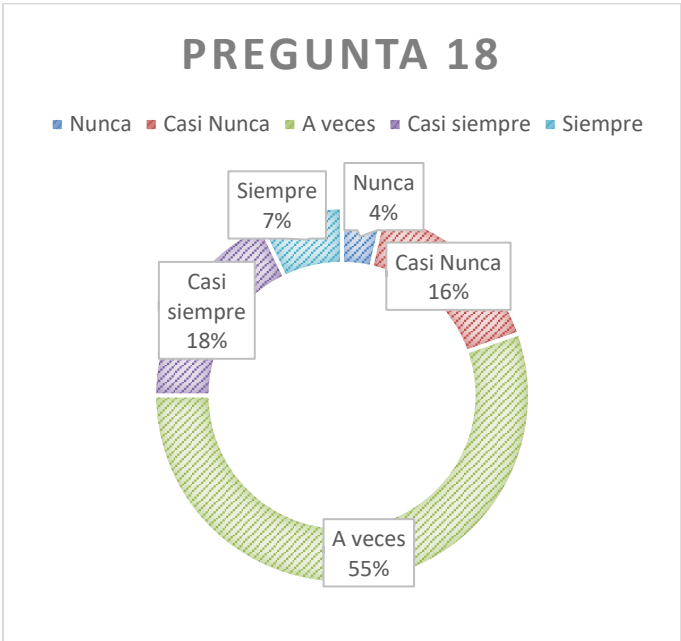
Pregunta 18

Pregunta 18			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3,57%	3,57%
Casi Nunca	9	16,07%	19,64%
A veces	31	55,36%	75,00%
Casi siempre	10	17,86%	92,86%
Siempre	4	7,14%	100,00%
TOTAL	56	100,00%	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Figura 23

Pregunta 18



Nota. Datos obtenidos de la encuesta. Armas (2022)

Respecto a si los encuestados consideran que, su jefe escucha sus opiniones y les hace partícipes de las decisiones, 4 mencionan que siempre, 10 mencionan que casi siempre, 31 mencionan que a veces, 9 mencionan que casi siempre, mientras que los 2 restantes mencionan que nunca.

4.2. Diseño de la mejora

4.2.1. Presentación

Con base en los resultados del diagnóstico, que es producto de una investigación cuantitativa sobre el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, se ha elaborado una propuesta, encaminada a mejorar los aspectos negativos identificados para superarlos y mantener y/o reforzar los aspectos positivos.

Dado que la valoración general de los resultados obtenidos sobre el clima laboral de la organización tanto en las encuestas como en las entrevistas es positiva, la propuesta de mejora se centrará en superar los aspectos identificados como negativos y reforzar los puntos positivos a partir de los comentarios de los empleados de la organización.

4.2.2. Objetivos

General

Dotar a la organización de las herramientas necesarias para mejorar el clima laboral, según la última evaluación.

Específicos

- Diseñar las acciones y estrategias necesarias para mejorar el clima laboral.
- Definir quién es el responsable de cada intervención propuesta.
- Elevar los puntajes obtenidos en las áreas con evaluaciones inferiores a las esperadas para una próxima evaluación del clima laboral.

4.2.3. Desarrollo

En la tabla que se detalla a continuación se detallan las estrategias propuestas con la finalidad de establecer un mejor clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.

Tabla 26*Plan para la mejora del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*

Factor	Objetivo	Acciones / Estrategias	Recursos	Responsable	Inversión
Estructura	Mejorar la gestión organizacional estableciendo procesos más rápidos para superar la burocracia que aún existe.	<ul style="list-style-type: none">• Ejecutar una descripción de todos los procesos de la empresa.• Elaborar un manual de procedimientos.• Establecer una verdadera gestión de procesos.• Evaluar el progreso trimestralmente y hacer los ajustes necesarios.	<ul style="list-style-type: none">• Especialista en procesos.• Software para descripción de procesos.• Manual para la socialización e implementación.• Instrumentos de seguimiento.	Unidad de Talento Humano	\$600,00
Recompensas	Incentivar la mejora continua, por medio de la compensación de la excelencia del desempeño de los empleados de la empresa, con los reconocimientos y beneficios autorizados por la ley.	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un plan de beneficios e incentivos teniendo en cuenta los límites establecidos por la ley.	<ul style="list-style-type: none">• Recursos económicos para los incentivos.• Materiales para diplomas y reconocimientos escritos.	Unidad de Talento Humano	\$1400,00
Desarrollo	Fomentar el desarrollo profesional de los empleados de la empresa a través de la creación de oportunidades adecuadas de formación y desarrollo, con el fin de lograr el crecimiento personal.	<ul style="list-style-type: none">• Crea un plan de capacitación• Establecer un plan de desarrollo profesional y laboral que se ajuste a los intereses de los empleados.	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto para las capacitaciones.• Presupuesto para el plan de desarrollo profesional y	Unidad de Talento Humano	\$1100,00

Factor	Objetivo	Acciones / Estrategias	Recursos	Responsable	Inversión
			laboral		
Remuneración	Agilización de trámites, mejorando la satisfacción de indemnizaciones a través del pago íntegro y oportuno de horas extraordinarias, horas suplementarias y contratos civiles.	<ul style="list-style-type: none"> • Agilización del procesamiento de pago de horas extraordinarias y suplementarias, y contratos civiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto para el pago de horas extraordinarias y suplementarias 	Unidad de Talento Humano y Unidad Financiera	\$2500,00
Estándares	Mejorar gradualmente los estándares, elevando el nivel de metas y objetivos, para lograr la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas y objetivos deben ser mejorados para lograr estándares siempre más altos de calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de seguimiento y monitoreo. 	Unidad de Talento Humano	\$250,00
Desafío	Incentivar a los colaboradores planteándose nuevos desafíos para capitalizar su voluntad de trabajar a favor de la gestión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar desafíos continuos para aprovechar el excelente deseo de los empleados de apoyar la mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de seguimiento y monitoreo. 	Unidad de Talento Humano	\$250,00
Cooperación	Mejorar el trabajo en equipo implementando medidas correctivas de prácticas desleales que existen en algunas unidades para fortalecer los equipos en todos los niveles.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación dentro de los equipos a través de reuniones periódicas de socialización y obtención de ideas para la gestión. • Distribución equitativa de actividades y carga de trabajo. • Fortalecer las habilidades de liderazgo a nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico para reuniones 	Unidad de Talento Humano	\$0,00

Factor	Objetivo	Acciones / Estrategias	Recursos	Responsable	Inversión
		gerencial.			
Responsabilidad	Mantener y fortalecer la libertad para realizar las actividades inherentes a la función mediante la delegación de responsabilidades para lograr una gestión autónoma y eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la delegación de responsabilidades y la libertad para organizar el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Espacio físico para reuniones 	Unidad de Talento Humano	\$0,00
Identidad	Fortalecer la identidad institucional a través de una inducción continua en la que se conozca la misión, visión y metas de la institución para que los nuevos colaboradores puedan identificarse rápidamente con la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la identidad institucional a través de la inducción adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Espacio físico para la inducción Equipos tecnológicos 	Unidad de Talento Humano	\$100,00
Relaciones	Mantener y fortalecer las relaciones positivas que existen dentro de la organización a través de un liderazgo efectivo que proteja contra las influencias negativas que pueden afectar los niveles de confianza.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el nivel de liderazgo y construcción de relaciones con una de las actividades recreativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Espacio físico para reuniones 	Unidad de Talento Humano	\$0,00
Comunicación	Mejorar la comunicación en todos los niveles mediante el uso de estrategias de comunicación asertivas para evitar malentendidos y conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> Promover una comunicación efectiva, clara y directa entre todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para capacitación 	Unidad de Talento Humano	\$500,00

Factor	Objetivo	Acciones / Estrategias	Recursos	Responsable	Inversión
Conflictos	Mantener los niveles de conflictividad bajos mediante un adecuado manejo para contribuir a mantener un clima laboral positivo.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la los mecanismos para resolución de conflictos, con la socialización del Código de Ética y Reglamento Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> Código de ética Reglamento Interno 	Unidad de Talento Humano	\$0,00
TOTAL					\$6700,00

Elaborado por: La autora

4.2.4. Temporalización

La temporalización para la ejecución de las acciones y estrategias planteadas se exponen a continuación.

Tabla 27

Temporalización

Factor	Semanas 1-2	Semanas 3-4	Semana s 5-6	Semana s 7-8	Semana s 9-10	Semana s 11-12
Estructura						
Recompensas						
Desarrollo						
Remuneración						
Estándares						
Desafío						
Cooperación						
Responsabilidad						
Identidad						
Relaciones						
Comunicación						
Conflictos						

Elaborado por: La autora

4.3. Mecanismo de control

El control de las acciones y estrategias propuestas deberá ser realizado a partir del cumplimiento en base a los siguientes criterios: 'acción/estrategia cumplida', 'acción/estrategia parcialmente cumplida' y 'acción/estrategia no cumplida'. Para las acciones parcialmente cumplidas y las no cumplidas se establecerán las medidas correctivas necesarias para que el cumplimiento de estas sea íntegro. El período de evaluación de cada uno de los factores es variable, como de detalla en la siguiente tabla.

Tabla 28

Mecanismo de control

Factor	Tiempo de control	Responsable
Estructura	Anual	Unidad de Talento Humano
Recompensas	Semestral	Unidad de Talento Humano
Desarrollo	Mensual	Unidad de Talento Humano
Remuneración	Mensual	Unidad de Talento Humano
Estándares	Semestral	Unidad de Talento Humano
Desafío	Trimestral	Unidad de Talento Humano
Cooperación	Mensual	Unidad de Talento Humano
Responsabilidad	Mensual	Unidad de Talento Humano
Identidad	Permanente	Unidad de Talento Humano

Factor	Tiempo de control	Responsable
Relaciones	Permanente	Unidad de Talento Humano
Comunicación	Anual	Unidad de Talento Humano
Conflictos	Permanente	Unidad de Talento Humano

Elaborado por: La autora

Conclusiones

Los resultados obtenidos a partir de la elaboración de la presente investigación se detallan a continuación.

De acuerdo a los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, en cuanto a la investigación bibliográfica en comparación con los datos que determinaron la situación actual del clima laboral en la cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, fue indispensable diseñar una propuesta para mejorar el clima laboral en la cooperativa, la cual se evidencia en la tabla 26 del presente estudio.

A través de la encuesta se evaluó en su conjunto el clima laboral que experimentan los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, y se pudo visualizar que muchos aspectos dentro de la organización necesitaban mejorar. Asimismo, se identificaron algunas características positivas, como las relaciones cordiales entre algunos compañeros, el ambiente de trabajo y la estructura física general de la empresa en general, así como el respeto por la dirección. Desde el punto de vista de los trabajadores, estas características sugieren la presencia de motivos suficientes para implementar cambios fundamentales en áreas consideradas desfavorables para la creación de un clima favorable. No obstante, se deben mejorar los procesos de planificación, comunicación y evaluación de resultados, se deben fortalecer los programas de motivación y capacitación, se deben mejorar los sistemas de comunicación y los tipos de liderazgo.

Tras los resultados obtenidos es preciso el diseño de la propuesta desarrollada, la cual debía contener un enfoque en los factores detectados como es la remuneración, los estándares, el desafío, la cooperación, la responsabilidad, la identidad, las relaciones laborales, la comunicación y los

conflictos, con la finalidad de dar soluciones que permitan una mejora del clima laboral.

El clima laboral es un factor determinante, tiene un impacto positivo o negativo en la productividad de los empleados y de la empresa. Es por ello que, para determinar los mecanismos de control idóneos, se evalúa el clima laboral, se conocen los problemas que existen para ambas partes, lo que permite implementar medidas correctivas y crear un ambiente cohesionado. para lo cual se estableció un seguimiento de la propuesta como se evidencia en la tabla 28 de este informe.

En cuanto a la inversión para este proyecto, este es de aproximadamente \$6700,00 para lo cual se detalla en la tabla 26 de este informe.

Recomendaciones

Las recomendaciones obtenidas gracias al desarrollo de la investigación son las siguientes:

Es preciso que, al realizar investigaciones enfocadas en el clima laboral, se tenga en cuenta que pueden presentarse sesgos, por lo que de acuerdo al desarrollo de este estudio se puede determinar que hay que determinar gastos de imprevistos que aseguren el cumplimiento de todos los objetivos, además es importante que las técnicas de investigación aseguren la confidencialidad del informante. Sin embargo, es importante considerar que la información total proporcionada puede afectar los resultados generales del estudio.

De igual forma, tras la experiencia de este estudio es preciso que los estudios sobre el clima laboral, al igual que considerar herramientas mixtas, donde no solo exista un análisis cuantitativo sino también un análisis cualitativo, ya que enriquece la investigación al permitir una mejor comprensión de la percepción de los empleados.

Así también, es preciso que para la implementación de las estrategias propuestas en la institución con el objetivo de mejorar el clima organizacional a nivel global; Por lo tanto, se espera que esta investigación sea de utilidad para el instituto. En este sentido, se recomienda que la organización tenga en cuenta la información obtenida de esta investigación en las actividades de la unidad de talento humano.

Bibliografía

- Abreu, J. L. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 187-197.
- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (2008). *DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL Y NO-EXPERIMENTAL*. La sociología en sus escenarios.
- Alianza del Valle Cooperativa de Ahorro y Crédito. (2020). Memoria 2020, 50 años. *Memoria 2020*. <https://www.alianzadelvalle.fin.ec/wp-content/uploads/2021/08/memoria-adv-2020.pdf>
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25-50.
- Beltrán, E. P. (2014). *PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL*. Universidad del Pacífico.
- Bravo, M., & Calderón, J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *PODIUM Edición Especial*, 131-143.
- Buer, S., Fraganane, G. I., & Strandhagen, J. O. (2018). The data-driven process improvement cycle: Using digitalization for continuous improvement. *IFAC-PapersOnLine*, 1035-1040.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 291-303.

- Chica, B., & Rodas, P. (2020). *Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca*. Universidad del Azuay.
- Corredora, A. D., Garcíab, L. d., & Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1). Retrieved 2022, from <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v29n1/0121-6805-rfce-29-01-65.pdf>
- De Mast, J., & Lokkerbol, J. (2012). An analysis of the Six Sigma DMAIC method from the perspective of problem solving. *Int. J. Production Economics*, 604-614.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ed. Díaz de Santos.
- Domínguez, D. (2018). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Ltda*. Universidad Técnica de Ambato.
- Enríquez, M., & Claderón, J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *PODIUM*, 131-143.
- Fajardo, I. (2018). *Análisis de las habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Cañar, año 2016*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 361-382.
- Galicia, S., García, M., & Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*.

- García, C. (2018). *La incidencia de los factores psicosociales en el clima y productividad laboral: El caso de una entidad financiera peruana*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- García, K., Prado, E., Salazar, R., & Mendoza, J. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016). *Revista Espacios*.
- García, M. E., Escalante, M., & Quiroga, Y. (2017). Importancia Del Clima Laboral En Los Resultados De Una Empresa Y La Competitividad. *Eumed*, 173. Retrieved 2022, from <https://www.eumed.net/ce/2017/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>
- Giraudier, M. (2018). *Cómo gestionar el clima laboral*.
- Halpin, A. W., & Crofts, D. B. (1963). The organizational climate of schools. *International Review of Education*, 441-463.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Ed. Mc.Graw-Hill Interamericana. S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la Investigación (5ª Ed.)*. México: McGraw Hill Educación.
- Hernández, S., & Correa, D. (2020). *Proyecto Pígalión: Mejoramiento del clima y las relaciones laborales*.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quirón Ediciones.
- Jagusiak-Kocik, M. (2017). PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company - a case study. *PRODUCTION ENGINEERING ARCHIVES*, 19-22.

- Janssen, X., Martin, A., Hughes, A. R., & Hill, C. M. (2020). Associations of screen time, sedentary time and physical activity with sleep in under 5s: A systematic review and meta-analysis. *Sleep medicine reviews*, 101.
- Jiménez, D., & Bonilla, E. J. (2017). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 26-34. Retrieved 2022, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5774750.pdf>
- Jiménez, H. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas*. UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.
- Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., & Mateo, R. (2016). What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total Quality Management & Business Excellence*, 1469-1488. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1150170>
- Kabboul, F. (1994). *Curso reingeniería en las empresas de servicio*. IESA.
- Kaizen, M. (1986). *Mejora continua. Principios*.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. McGraw-Hill.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Lozano, L. (2020). Otorgación de créditos sin encaje por exceso de liquidez en la cooperativa de ahorro y crédito Alianza del Valle Ltda en el periodo 2017. *Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito*, 96. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18493/1/UPS-QT14492.pdf>
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario*. Universitat Oberta de Catalunya.

Moreno, P. (2015). *Metodología de la Investigación*.

Palomino, C. (2018). *Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Arequipa, 2018*. Universidad Peruana Unión.

Payne, R., & Mansfield, R. (1973). Relations of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 515-526.

Peças, P., Encarnação, J., Gambôa, M., Sampayo, M., & Jorge, D. (2021). Pdca 4.0: A new conceptual approach for continuous improvement in the industry 4.0 paradigm. *Applied Sciences*, 7671.

Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA. *3C Empresa*, 50-56.

Randhawa, J. S., & Ahuja, I. S. (2017). 5S—a quality improvement tool for sustainable performance: literature review and directions. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57127873/randhawa2017_5s_tech-with-cover-page-

[v2.pdf?Expires=1645468821&Signature=eyz424fR916X0pfAEqA95I0FPMv3e-J6y23TwmoEpRDGcmOuOQ5kpeSc9twGM-HXm-C03rSkHtV~SQ3n-WTfak0eBV7I99Xxtk7XyihR9IO83gfdD8ZSC9off~U2YpodaKhk](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57127873/randhawa2017_5s_tech-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645468821&Signature=eyz424fR916X0pfAEqA95I0FPMv3e-J6y23TwmoEpRDGcmOuOQ5kpeSc9twGM-HXm-C03rSkHtV~SQ3n-WTfak0eBV7I99Xxtk7XyihR9IO83gfdD8ZSC9off~U2YpodaKhk)

Sánchez, L., & Blanco, B. (2016). Análisis de la producción científica hispana en mejora continua: 1990-2011. *Revista Española de Documentación Científica*, 1-12. <https://doi.org/10.3989/redc.2016.1.1264>

- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*, 447-455.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 361-388.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 67-77.
- Smętkowska, M., & Mrugalska, B. (2018). Using Six Sigma DMAIC to improve the quality of the production process: a case study. *SIM 2017 / 14th International Symposium in Management*, 590-596.
- Sullivan, L. (1994). *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*. Ed. John Wiley and Sons.
- Varela, O., Puhl, S. M., & Izcurdia, M. d. (2013). Clima laboral y mobbing. *Anuario de investigaciones*. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-16862013000200002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Zelada, J. (2015). *CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA CENTRAL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA- 2015*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA.
- Zubia, S., Brito, J., & Ferreiro, V. (2018). MEJORA CONTINUA: IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S EN UNA MICROEMPRESA. *Revista Global de Negocios*, 97-110.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

N	Preguntas	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
COLABORACIÓN						
1	Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento					
2	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos					
3	Cuando ingresé en la Cooperativa me sentí bienvenido					
4	Considero que existe un buen ambiente de trabajo					
COMUNICACIÓN						
5	Cuando ingresé en la Cooperativa recibí suficiente información sobre la misma					
6	Los comunicados internos me proporcionan información útil					

7	Tengo disponible información sobre la Cooperativa y la evolución de la misma.					
8	La comunicación interna en la Cooperativa es una actividad permanente y planificada					
CONDICIONES DE TRABAJO						
9	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
10	La Cooperativa cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial					
CARRERA PROFESIONAL						
11	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño					
12	Las promociones internas se realizan de manera justa					
13	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía					
14	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme					

	profesionalmente en la Cooperativa.					
SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO						
15	Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades					
16	Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo					
LIDERAZGO						
17	Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la Cooperativa.					
18	Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones					