

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Propuesta de mejora al clima organizacional de la Cooperativa
de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao, en la
ciudad de Quito año 2023**

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

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Bach. Vilema Hernández, William Ernesto

Docente Guía:

MBA. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2023

propuesta_de_mejora_coop_cotocollao_entregable_ordinar...

INFORME DE ORIGINALIDAD



“El texto final datos expresiones opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Dedicatorias

Quiero dedicar este trabajo de investigación de grado, primero a Dios por permitirme culminar con éxito mi tan anhelada carrera, darme buena salud y fortaleza en todo momento. A mis hijas que fueron el apoyo moral y espiritual necesario para continuar cuando las dificultades se presentaron.

A mi tan querida hija Daysita, que es un angelito en el cielo, su bendición a diario me protege y me motiva a cumplir mis sueños y objetivos, es así que este logro es una ofrenda con todo mi amor y es mi forma de honrar su existencia.

A mi hija Domita, que es mi mayor inspiración para trabajar a diario y ser mejor humano cada día de mi existencia, es mi cable a tierra, este triunfo también es tuyo mi pequeña, te amo profundamente.

A mi esposa Elena, por apoyarme y creer en mí al recuperar mi carrera después de tanto tiempo y a mis padres, por ser pilar fundamental en mi vida, por haberme traído a este mundo, inculcarme buenos valores y por enseñarme a nunca rendirme ante los obstáculos de la vida.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para levantarme cada día y no claudicar durante mi formación profesional y frente las adversidades de la vida.

Agradezco a mi hija Domita que es el mejor regalo que haya podido recibir de parte de Dios. Eres mi mayor tesoro y también la fuente más pura de mi inspiración; por eso quiero agradecerte cada momento de felicidad con el que colmas mi vida, te doy las gracias, hija mía, por darle sentido a mi vida y permitirme ser cada día mejor padre junto a ti y es así que gracias a ti he podido cumplir con todas mis obligaciones académicas necesarias. Agradezco a mi hogar y a mi familia por su amor y por estar juntos en este transitar.

Agradezco grandemente al equipo de profesores al magister Julio Cruz en calidad de tutor y al magister Ernesto Leo Rossi en calidad de director del trabajo de investigación, quienes han sido guía y soporte intelectual en este proceso, por su esfuerzo, paciencia, y consideración.

Índice de contenidos

Dedicatorias	3
Agradecimientos	4
Índice de contenidos	5
Índice de tablas	8
Índice de figuras	9
Resumen ejecutivo.....	10
Introducción	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO	13
1.1. Título del tema	13
1.2. Planteamiento del problema.....	13
1.3. Objetivos	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Metodología	15
1.4.1. Tipo de investigación	15
1.4.2. Enfoque de investigación.....	15
1.4.3. Técnicas e instrumentos para compilar datos	16
1.4.4. Población y muestra	16
1.5. Justificación.....	16
1.5.1. Teórica.....	16
1.5.2. Metodológica	16

	6
1.5.3. Práctica.....	17
1.6. Definiciones.....	17
1.6.1. Clima organizacional.....	17
1.6.2. Trabajo en equipo.....	17
1.6.3. Satisfacción laboral.....	18
1.6.4. Cultura organizacional	18
1.6.5. Ambiente físico	18
1.6.6. Comunicación interna	18
1.7. Alcances y limitaciones	19
1.7.1. Alcances	19
1.7.2. Limitaciones.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. Conceptualización de la variable	20
2.1.1. Clima organizacional.....	20
2.1.2. Comportamiento organizacional	30
2.2. Importancia de la variable	36
2.3. Análisis comparativo	38
2.4. Análisis crítico	39
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	41
3.1. Reseña histórica	41
3.2. Filosofía organizacional.....	42
3.2.1. Misión	42

3.2.2. Visión.....	42
3.2.3. Objetivos.....	42
3.2.4. Flota operativa	43
3.2.5. Organización operativa	43
3.2.6. Modelo caja común.....	44
3.3. Diseño organizacional	47
3.3.1. Organigrama.....	47
3.4. Productos y/o servicios	48
3.4.1. Rutas	48
3.5. Diagnóstico organizacional.....	50
3.5.1. Análisis crítico del FODA	50
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	53
4.1. Diagnóstico del clima organizacional.....	53
4.1.1. Descripción actual de la situación problemática.....	53
4.1.2. Presentación del árbol de problemas.....	54
4.1.3. Determinación de la muestra para la guía de entrevista	59
4.1.4. Tabulación de la guía de entrevista	61
4.1.5. Presentación de los resultados generales del diagnóstico	74
4.2. Diseño estrategias de mejora al clima organizacional	77
4.3. Indicadores de seguimiento y control a las estrategias.....	85
4.3.1. Presupuesto para la implementación de la propuesta.....	91
CAPITULO V: SUGERENCIAS	94

Conclusiones.....	98
Referencias bibliográficas	100
Anexos	106

Índice de tablas

Tabla 1 Clima organizacional	38
Tabla 2 Diagnóstico FODA.....	50
Tabla 3 Valor y reconocimiento	61
Tabla 4 Retroalimentación.....	62
Tabla 5 Condiciones de trabajo	63
Tabla 6 Comunicación.....	64
Tabla 7 Oportunidades de crecimiento	65
Tabla 8 Sugerencias e ideas	66
Tabla 9 Respaldo	67
Tabla 10 Compañerismo	68
Tabla 11 Brindan información.....	69
Tabla 12 Cambio de trabajo	70
Tabla 13 Factor que afecta el clima organizacional	71
Tabla 14 Cambios o mejoras.....	72
Tabla 15 Comentario adicional.....	73
Tabla 16 Estrategias de mejora.....	77
Tabla 17 Seguimiento y control de estrategias	85

Índice de figuras

Figura 1 Bus tipo	43
Figura 2 Organigrama	47
Figura 3 Árbol de problemas	54
Figura 4 Valor y reconocimiento	61
Figura 5 Retroalimentación	62
Figura 6 Condiciones de trabajo.....	63
Figura 7 Organigrama	64
Figura 8 Oportunidades de crecimiento.....	65
Figura 9 Sugerencias e ideas.....	66
Figura 10 Respaldo.....	67
Figura 11 Compañerismo.....	68
Figura 12 Brindan información	69
Figura 13 Cambio de trabajo	70
Figura 14 Factor que afecta el clima organizacional.....	71
Figura 15 Cambios o mejoras	72
Figura 16 Comentario adicional.....	73

Resumen ejecutivo

La propuesta se planteó con la finalidad de dar una solución práctica frente a la problemática analizada. El objetivo del estudio que se planteó es desarrollar una propuesta de mejora al clima organizacional de la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotacollao en la ciudad de Quito para el año 2023. La investigación que se usó es de tipo descriptiva, explicativa con un enfoque mixto. Como instrumento de recolección de datos se aplicó la entrevista a los 17 conductores de la empresa de transporte. En cuanto al diagnóstico se buscó abordar las causas subyacentes que afectan el clima organizacional, entre las principales se puede mencionar la falta de motivación y reconocimiento al personal, el diagnóstico también revela problemas críticos en la gestión de conductores, con una alta rotación del 35%, y un clima organizacional deficiente, con una satisfacción laboral promedio del 45%. Para abordar estas cuestiones dentro de la propuesta de mejora se consideró como actividad más importante la implementación de un programa de reconocimiento laboral, en conjunto se ha propuesto un conjunto de medidas correctivas valorada su implementación en \$7,000. Estas acciones tienen como objetivo aumentar la retención de conductores, mejorar la satisfacción laboral en al menos un 20%, y elevar la calidad del servicio y la eficiencia operativa, por su parte el tiempo de implementación tardará dos meses a partir de la aprobación por parte de los directivos de la cooperativa.

Palabras clave: clima organizacional, transporte de pasajeros, ambiente laboral, la colaboración, la comunicación efectiva, la motivación y el reconocimiento.

Introducción

El transporte de pasajeros es un sector fundamental en el ámbito de la movilidad y desplazamiento de las personas en nuestras ciudades. Las empresas de transporte de pasajeros se enfrentan a diversos desafíos para garantizar un servicio eficiente, seguro y satisfactorio para los usuarios. Uno de los aspectos cruciales que influyen en el éxito y la calidad del servicio de transporte de pasajeros es el clima organizacional y como se ven involucrados todos los colaboradores.

Un clima organizacional positivo y saludable en el contexto del transporte de pasajeros puede tener un impacto significativo en la satisfacción de los usuarios y en el desempeño de los empleados. Un ambiente laboral que fomente la colaboración, la comunicación efectiva, la motivación y el reconocimiento adecuado puede traducirse en conductores más comprometidos, amables y responsables, lo que a su vez se reflejará en un mejor servicio y una experiencia positiva para los pasajeros.

En la Cooperativa de transporte de pasajeros la problemática objeto de investigación es que el personal de conductores es muy fluctuante a pesar que se les entrega toda la comodidad para que se lleven los vehículos a sus casas para su comodidad y facilidad de transporte son nómadas es decir están un tiempo en un lado, otro tiempo en otro y al no tener una estabilidad en los conductores y por la rotación de los mismos la operación del servicio se complica ya que en la ruta definida existe la presencia de puntos de control. En este sentido y con el fin de dar solución a la problemática recae la importancia de desarrollar la propuesta de mejora bajo los requerimientos específicos del estudio actual.

La investigación se la desarrolla en los siguientes capítulos:

Capítulo 1: antecedentes del estudio:

Se plantea la problemática de la investigación con ello definir el objetivo general y los específicos, metodología de la investigación que se usa para el desarrollo de la propuesta, justificación, técnicas para compilar datos, alcances y limitaciones.

Capítulo 2: marco teórico:

Desarrolla los conceptos y definiciones del estudio de acuerdo con los tópicos clave respectivo, finalizado la conceptualización se plantea la importancia de la variable, el análisis comparativo de acuerdo con varios autores y el análisis crítico.

Capítulo 3: marco referencial:

Expresa todo lo referente a la Cooperativa de transporte de pasajeros Cotocollao, inicia con la reseña histórica, misión, visión, valores, luego describir el diseño organizacional de la Cooperativa para cerrar el capítulo con el diagnóstico organizacional.

Capítulo 4: resultados:

Se muestran los resultados referentes al diagnóstico, el diseño de la mejora y los mecanismos de control. En este apartado se da cumplimiento a los objetivos descritos en el capítulo 1.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora al clima organizacional de la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao, en la ciudad de Quito año 2023.

1.2. Planteamiento del problema

El impacto del clima organizacional en el rendimiento de los empleados se debe considerar diferentes aspectos del clima, apoyo del supervisor, la claridad de los roles y las normas de comportamiento, afectaban el desempeño y la satisfacción. Por otro lado, un clima organizacional negativo, con falta de apoyo, ambigüedad de roles y normas poco claras, se correlacionaba con niveles más bajos de satisfacción y rendimiento laboral. (Arias, 2007)

La problemática objeto de investigación es que el personal de conductores es muy fluctuante a pesar que se les entrega toda la comodidad para que se lleven los vehículos a sus casas para su comodidad y facilidad de transporte son nómadas es decir están un tiempo en un lado, otro tiempo en otro y al no tener una estabilidad en los conductores y por la rotación de los mismos la operación del servicio se complica ya que en la ruta definida existe la presencia de geocercas o puntos de control para evitar los adelantos entre unidades de transporte y al venir conductores nuevos genera inconvenientes con la operación hasta que se adapten al ritmo de trabajo.

Esta variabilidad en el compromiso laboral del conductor representa un riesgo para la calidad del servicio, satisfacción de los usuarios y la imagen de la empresa de transporte público. Ante esta situación, surge la necesidad de investigar las causas subyacentes de esta fluctuación en el compromiso laboral del conductor y buscar

soluciones para mantener un nivel constante de compromiso, profesionalismo y seguridad en su desempeño.

De continuar la problemática y no mejorar el clima organizacional en la Cooperativa de transporte de pasajeros, se enfrentará a problemas de satisfacción y retención de empleados, conflictos internos, disminución de la calidad del servicio y una posible afectación en su imagen y reputación. Por lo tanto, es fundamental trabajar en la mejora del clima organizacional para garantizar un entorno laboral saludable y productivo, así como una experiencia positiva para los pasajeros.

Se busca mejorar el clima organizacional al mismo tiempo el servicio de transporte de pasajeros presente mejoras una vez identificados los factores que influyen en la percepción por parte de los empleados (conductores) y explorar estrategias efectivas para mejorar y mantener un clima organizacional próspero que contribuya al desarrollo de políticas y prácticas de gestión que promuevan un clima organizacional positivo en el sector del transporte de pasajeros, beneficiando tanto a los empleados como a los usuarios del servicio.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora al clima organizacional de la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao en la ciudad de Quito para el año 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico al clima organizacional de la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao.
- ✓ Diseñar estrategias de mejora al clima organizacional de la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao.
- ✓ Establecer indicadores de seguimiento y control a las estrategias establecidas a al clima organizacional de la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo de investigación

Será de tipo descriptivo pues permite describir la variable que se investiga. A través de esta metodología, se recolecta y analiza información de manera detallada sobre las características, comportamientos o actitudes de un grupo de individuos, con el fin de obtener una comprensión clara y objetiva del fenómeno estudiado. También se hará uso de la investigación explicativa esta generalmente se la utiliza para generar nuevas teorías, justificar explicaciones, y para resolver problemas teóricos y prácticos.

1.4.2. Enfoque de investigación

El enfoque mixto pues se usará de tipo cuantitativo y cualitativo el primero se centra en la medición numérica de datos que se obtienen por medio de cuestionarios y el segundo se centra en la comprensión y análisis de datos no numéricos, como las percepciones, opiniones, experiencias, entrevistas y comportamientos en la cual se obtiene información directa. La importancia trasciende debido a que ayuda al investigador en la obtención de información inicial de una manera, concreta y eficaz.

1.4.3. Técnicas e instrumentos para compilar datos

Se aplicará la entrevista que ayuda en la recolección de datos de primera mano, los datos son de carácter cualitativo y permite tener una visión mucho más concreta de la problemática presente. El instrumento será la guía de entrevista y constará de 10 preguntas cerradas específicas, se lo va a compartir mediante un enlace a cada persona de acuerdo con el registro de datos de la empresa a una muestra específica.

1.4.4. Población y muestra

Recordemos que la población es el conjunto de personas que se desea investigar con particularidades específicas y la muestra es una pequeña parte de ella. Como población comprende a 17 conductores de la empresa de transporte Cotocollao para el cálculo de la muestra se adopta una muestra por conveniencia o también conocida por juicio del investigador.

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica

La justificación teórica de este proyecto se apoya en la necesidad de medir y mejorar el clima organizacional para mejorar la satisfacción de los empleados y la eficiencia de la organización en general apoyos en modelos que sustentan el clima organizacional y libros como Chiang, Hidalgo, & Gómez (2021)

1.5.2. Metodológica

La justificación metodológica de este proyecto se basa en la necesidad de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos a través de una metodología rigurosa y bien fundamentada que garantice su aplicabilidad en la organización y su capacidad para mejorar. Basado en la metodología en la gestión de

calidad total (TQM) orientada a la producción de productos y servicios de calidad al eliminar actividades que no agregan valor y mejorar continuamente el proceso.

1.5.3. Práctica

La justificación práctica de este proyecto se basa en la necesidad de mejorar el clima organizacional para lograr una mayor productividad, eficiencia y retención de empleados, mejorando así los resultados de la organización y el bienestar de sus empleados.

1.6. Definiciones

1.6.1. Clima organizacional

Es el ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización. Percepción colectiva de los empleados sobre las particularidades y cualidades de su entorno laboral, incluyendo las normas, los valores, las prácticas de comunicación, el liderazgo y las políticas (Brito et al., 2020).

1.6.2. Trabajo en equipo

“La colaboración y cooperación de un grupo de personas para lograr un objetivo común. Implica que los miembros del equipo trabajen juntos, compartan responsabilidades, habilidades, conocimientos y tomen decisiones de manera conjunta, con el propósito de alcanzar un resultado deseado” (Eraso, 2021).

1.6.3. Satisfacción laboral

Grado de satisfacción y bienestar que experimenta un empleado en relación con su trabajo y su entorno laboral. Es una evaluación subjetiva que se basa en la percepción y las experiencias individuales del empleado en relación con diversos aspectos de su trabajo. (Campuzano & Suárez, 2018)

1.6.4. Cultura organizacional

Puede ser visible en el ambiente de trabajo, en las interacciones entre los empleados y en la forma en que se gestionan los recursos y se enfrentan los desafíos. Al ser sólida y alineada con los objetivos y valores de la empresa puede contribuir al éxito y la sostenibilidad de la organización. (Chiang et al., 2021)

1.6.5. Ambiente físico

El ambiente físico puede influir en la comodidad, la seguridad y la salud de los empleados, así como en su productividad y bienestar. Un ambiente físico adecuado y favorable puede favorecer la concentración, la colaboración y el rendimiento de los empleados, mientras que un ambiente físico deficiente o poco saludable puede afectar negativamente su desempeño y generar malestar o estrés. (García, 2009)

1.6.6. Comunicación interna

Es fundamental para coordinar actividades, transmitir objetivos, fomentar la colaboración y mantener informados a los empleados. Al ser efectiva mejora el clima laboral, fortaleciendo la cultura organizacional y de esta forma apoya al logro de los objetivos. (González et al., 2021)

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

- ✓ La implementación de estrategias y herramientas que fomenten una comunicación abierta, clara y efectiva.
- ✓ Fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los directivos y supervisores, promoviendo un estilo de liderazgo participativo y empático que genere confianza y compromiso en los empleados.
- ✓ Implementar actividades y programas que promuevan el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados, fortaleciendo las relaciones interpersonales y mejorando la cooperación en el entorno laboral.

1.7.2. Limitaciones

- ✓ Es posible que algunos empleados muestren resistencia al cambio, lo que puede limitar el alcance del proyecto.
- ✓ La disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y humanos puede limitar el alcance del proyecto.
- ✓ Factores externos como la competencia en el mercado o cambios legislativos, pueden tener un impacto en el alcance del proyecto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de la variable

2.1.1. Clima organizacional

“El clima organizacional es el conjunto de percepciones, actitudes y valores compartidos por los miembros de una organización, que influyen en la forma en que se realizan las tareas, se toman las decisiones y se interactúa dentro del entorno laboral” (Iglesias & Torres, 2018). Es un factor crucial que influye en el éxito y el bienestar de una organización y sus empleados. Un clima organizacional positivo puede fomentar la colaboración, la comunicación abierta y la motivación, lo que a su vez promueve la productividad y la satisfacción laboral.

Para el autor Ojeda (2020, p. 25) “El clima organizacional se refiere al ambiente percibido y experimentado por los empleados en su lugar de trabajo, que incluye aspectos como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación y la satisfacción laboral”. Cuando el clima organizacional es favorable, los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados en su desarrollo profesional, creando un ambiente de trabajo positivo.

“El clima organizacional es el resultado de las interacciones entre los miembros de la organización y su entorno laboral, incluyendo los valores, las normas, las políticas, los sistemas de recompensa y el estilo de liderazgo que prevalece en la organización” (Sotelo & Figueroa, 2017, p. 584). Es sustancial que los líderes de la organización estén atentos al clima organizacional y tomen medidas para mejorarlo.

Otra perspectiva la presentan los autores Castro & Campuzano (2017) “El clima organizacional se refiere al conjunto de características y condiciones ambientales que influyen en la satisfacción y el bienestar de los empleados, así como en su grado de compromiso, motivación y productividad en el trabajo” (p. 35).

Al ser un elemento fundamental en cualquier empresa, por tener impacto directo en el bienestar y el rendimiento de los empleados, así como en los resultados y la cultura de la organización en su conjunto. El ambiente psicológico y emocional que se experimenta en el entorno laboral, influenciado por la comunicación, las relaciones interpersonales, las normas y los valores organizacionales. Al hablar de los aspectos clave relacionados con el clima organizacional, es importante mencionar los siguientes puntos:

Comunicación efectiva: la comunicación abierta y transparente es fundamental para crear un clima organizacional positivo. Esto implica tanto la comunicación descendente (de la dirección hacia los empleados) como ascendente (de los empleados hacia la dirección), así como una comunicación horizontal efectiva entre los diferentes niveles y departamentos de la organización. (Contrera et al., 2015)

Liderazgo inspirador: un liderazgo sólido y motivador es esencial para establecer un clima organizacional positivo. Los líderes deben ser ejemplos por seguir, inspirar a los empleados, fomentar la participación y la colaboración, y establecer metas y expectativas claras. (Iniguez, 2021)

Reconocimiento y recompensas: de los logros y el esfuerzo de los empleados es vital para proteger un clima organizacional positivo. Esto puede incluir elogios públicos, programas de incentivos, oportunidades de desarrollo y promoción, entre otros. (Guevara, 2018)

Cultura de colaboración: fomentar una cultura en la que se valore y promueva la colaboración entre los empleados es fundamental para un clima organizacional saludable. Esto implica la creación de equipos multidisciplinarios, la incentivación del intercambio de ideas y la valoración de la diversidad de perspectivas.

Ambiente de confianza: mediante la construcción de un ambiente de confianza entre los miembros de la organización es esencial para un clima organizacional positivo. Esto incluye la confianza en las habilidades y capacidades de los compañeros de trabajo, así como en la dirección de la empresa. La transparencia y la honestidad son fundamentales para generar confianza en el entorno laboral. Promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal es clave para el trabajador. Esto implica ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo, programas de bienestar y apoyo para el desarrollo personal y profesional. (Cortés, 2009)

Brindar oportunidades crecimiento profesional es importante para proteger un clima organizacional positivo. Esto puede incluir programas de capacitación, mentorías, programas de sucesión y planes de desarrollo de carrera. Participación y toma de decisiones activamente de los trabajadores y darles la oportunidad de participar activamente en la organización originando un sentido de pertenencia y permite que los empleados se sientan valorados y escuchados. (Segredo, 2013)

De modo que, estos son algunos de los aspectos clave que influyen en el clima organizacional. Promover una comunicación efectiva, un liderazgo inspirador, el reconocimiento y la recompensa, una cultura de colaboración, un ambiente de confianza, un equilibrio entre vida laboral y personal, el desarrollo y crecimiento profesional, y la participación y toma de decisiones, son factores que contribuyen a un clima organizacional saludable y productivo. Cada organización puede adaptar y enfocar estos aspectos según sus necesidades y valores específicos.

2.1.1.1. Clima organizacional positivo

Es el contexto emocional que se experimenta en la empresa, el cual es propicio para el bienestar y el rendimiento de los empleados. Se caracteriza por una serie de aspectos favorables que promueven un entorno laboral saludable, motivador y productivo. (Sánchez & Iglesias, 2015)

Existen características como una comunicación abierta y efectiva, donde los canales de comunicación son claros y se promueve el intercambio de ideas y opiniones. Además, fomenta un ambiente de confianza en el cual los trabajadores se sienten valorados y apreciados por sus colegas y superiores. Un clima organizacional positivo se caracteriza por varios aspectos entre ellos están:

- ✓ Comunicación abierta y efectiva: es decir clara, honesta y bidireccional entre los líderes y los empleados. Se fomenta la retroalimentación constructiva y se promueve el intercambio de ideas y opiniones.

- ✓ Confianza y respeto mutuo: al cultivar este ambiente, los empleados se sienten valorados, escuchados y respetados por sus colegas y superiores.
- ✓ Reconocimiento y recompensas: se implementan programas que incentivan y motivan a los empleados a alcanzar metas y objetivos.
- ✓ Colaboración y trabajo en equipo: entre los empleados, promueve la sinergia y se valoran las contribuciones individuales y colectivas.
- ✓ Ambiente de apoyo: donde el trabajador se siente respaldados y apoyados. Existen programas y recursos para ayudar a los empleados a superar desafíos y a desarrollarse profesionalmente.
- ✓ Oportunidades de desarrollo y crecimiento: al ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para los empleados. Se promueve el crecimiento personal y se fomenta la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.
- ✓ Equilibrio entre vida laboral y personal: origina un equilibrio saludable entre las responsabilidades laborales y personales. Se brindan opciones flexibles de horario de trabajo y se apoya la conciliación entre el trabajo y la vida personal.
- ✓ Orientación a resultados y calidad: bajo un enfoque para el logro de metas y resultados, así como en la búsqueda constante de la excelencia y la mejora continua.

Por lo tanto, un clima organizacional positivo presenta múltiples beneficios, incluyendo un aumento de la satisfacción y el compromiso de los empleados, una mayor productividad y eficiencia, una reducción de la rotación de personal y una mejor reputación de la empresa tanto interna como externamente.

Es responsabilidad de los líderes y de toda la organización crear y mantenerlo a través de prácticas de gestión efectivas, políticas y programas que promuevan la colaboración, la comunicación abierta, el reconocimiento y el desarrollo de los empleados. Al hacerlo, se crea un entorno de trabajo en el que los trabajadores pueden prosperar y contribuir al éxito global de la organización.

2.1.1.2. Clima organizacional negativo

Describe al ambiente emocional desfavorable que prevalece en una organización. Se caracteriza por una serie de aspectos perjudiciales que generan un entorno laboral poco saludable, desmotivador y poco productivo. (Orellana & Portalanza, 2014)

El clima organizacional negativo se refiere a un entorno laboral que presenta características desfavorables, generando un ambiente poco saludable y productivo para los empleados. Algunas características del clima organizacional negativo incluyen:

- ✓ **Comunicación deficiente:** entre los diferentes niveles de la organización. Puede haber falta de transparencia, información retenida o comunicación unidireccional, lo que dificulta la comprensión y el flujo de información.

- ✓ Falta de confianza y respeto: El ambiente se caracteriza por una falta de confianza y respeto entre las partes del equipo. Puede haber conflictos, falta de colaboración y actitudes negativas hacia los demás.
- ✓ Falta de reconocimiento y recompensas: Los logros y el esfuerzo de los empleados no son reconocidos ni recompensados de manera adecuada. Esto puede generar desmotivación y falta de compromiso por parte de los empleados.
- ✓ Competencia destructiva: Existe una competencia negativa y destructiva entre los empleados, lo que puede llevar a un ambiente de trabajo hostil y poco colaborativo. En lugar de trabajar juntos, los empleados se ven como rivales y se perjudican mutuamente.
- ✓ Falta de apoyo y desarrollo profesional: Los empleados no reciben el apoyo necesario para su desarrollo profesional. Puede haber falta de oportunidades de capacitación y crecimiento, lo que limita el avance de habilidades.
- ✓ Desequilibrio entre vida laboral y personal: Los empleados enfrentan una carga de trabajo excesiva y largas jornadas laborales, lo que resulta en un desequilibrio entre su vida laboral y personal. Esto puede llevar a altos niveles de estrés y agotamiento.
- ✓ Cultura tóxica: Se fomenta una cultura de negatividad, chismes y críticas constantes. Los empleados pueden sentirse desmotivados y desvalorizados debido a esta atmósfera negativa.

- ✓ Falta de claridad en roles y responsabilidades: Los empleados pueden experimentar confusión y ambigüedad en cuanto a sus roles y responsabilidades.

Un clima organizacional negativo puede tener consecuencias perjudiciales para los empleados y la organización en general. Puede resultar en una disminución de la productividad, un aumento del ausentismo y la rotación de personal, así como un deterioro del ambiente laboral en general. Es esencial abordar los problemas que generan un clima organizacional negativo y promover un entorno de trabajo más saludable y productivo.

2.1.1.3. Enfoque

Existen varios enfoques para analizar y comprender el clima organizacional. Enfoque perceptual: se fundamenta en la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo. Se centra en cómo los empleados interpretan y experimentan el clima organizacional a través de sus experiencias y observaciones. Se utilizan encuestas y cuestionarios para recopilar datos sobre las percepciones de los empleados y se analizan los resultados para identificar los aspectos clave del clima organizacional. (Galdámez et al., 2014)

Enfoque de características o rasgos: se orienta en las características o rasgos específicos. Se identifican las dimensiones clave del clima, como la comunicación, el liderazgo, el apoyo, la participación, entre otros, y se analiza cómo influyen en el comportamiento y el rendimiento de los trabajadores.

Enfoque de contingencia: reconoce que el clima organizacional puede variar según el contexto y las circunstancias específicas de cada organización. Se toma en cuenta factores como la dimensión de la organización, el sector de actividad, la cultura organizacional, entre otros, y se analiza cómo estos factores influyen en el clima organizacional. (Pineda & Cuba, 2014)

Enfoque de cultura organizacional: se centra en la cultura organizacional como un determinante clave del clima. Se examinan los valores, creencias y normas compartidas dentro de la organización y cómo estos afectan el clima laboral. Se utilizan herramientas como entrevistas, observación y análisis documental para comprender la cultura organizacional.

Enfoque de comportamiento: se cimienta en el análisis de los comportamientos y acciones observables en la organización. Se examinan las interacciones y el comportamiento de los empleados y líderes, así como las políticas y prácticas organizacionales, para evaluar el clima organizacional. Se busca identificar los comportamientos deseables y problemáticos que contribuyen al clima laboral.

Cada enfoque ofrece perspectivas diferentes, únicas y complementarias para comprender el clima organizacional. La elección del enfoque dependerá de los objetivos de análisis y las características particulares de la organización. Son herramientas valiosas que nos permiten comprender y analizar el ambiente de trabajo en una organización.

2.1.1.4. Funciones

- ✓ Influencia en el rendimiento de los trabajadores en cómo los empleados se comportan y desempeñan en su trabajo.
- ✓ Impacto en la satisfacción laboral: un clima positivo, donde se fomenta la comunicación abierta, el apoyo mutuo y el reconocimiento, puede aumentar la satisfacción y el bienestar de los empleados en el trabajo. Esto a su vez puede contribuir a la retención del talento y al fortalecimiento del compromiso de los empleados con la organización.
- ✓ Atracción y retención de talento: las organizaciones con un clima laboral favorable suelen ser más atractivas para los candidatos, ya que se consideran entornos de trabajo saludables y propicios para el crecimiento y desarrollo profesional.
- ✓ Reducción del estrés y el conflicto laboral promueve el apoyo emocional, la claridad en los roles y las responsabilidades, y la resolución constructiva de conflictos, puede crear un ambiente menos estresante y propenso a conflictos, lo que mejora el bienestar de los empleados.
- ✓ Cuando los empleados se sienten seguros, valorados y respaldados, son más propensos a compartir ideas, tomar riesgos y contribuir con nuevas soluciones y enfoques innovadores.
- ✓ Mejora del trabajo en equipo y la colaboración lo que contribuye a un trabajo en equipo más eficiente y a la consecución de metas comunes.

2.1.2. Comportamiento organizacional

Es el estudio sistemático y objetivo del comportamiento de individuos, grupos y estructuras en una organización. Examina cómo las personas interactúan, se comunican y se comportan en el entorno laboral, y cómo afectan el funcionamiento y el rendimiento organizacional. (Romero-Buj, 2013)

De igual forma representa un campo multidisciplinario que se enfoca en comprender y explicar el comportamiento humano en el contexto de una organización. Involucra el análisis de variables psicológicas, sociológicas y estructurales para comprender cómo las personas y los grupos se comportan, toman decisiones, se motivan y se relacionan dentro del entorno laboral, así mismo corresponde al estudio de cómo las personas se comportan y actúan en una organización, teniendo en cuenta factores individuales y sociales. Busca comprender los procesos de interacción, comunicación y liderazgo en el entorno laboral, y cómo estos factores influyen en el desempeño y la efectividad de la organización. (Genesi et al., 2011)

El objetivo es comprender, predecir y mejorar el comportamiento de los individuos, grupos y las estructuras en el entorno laboral. Entre los objetivos específicos del comportamiento organizacional se citan los siguientes: Comprender el comportamiento humano: en el entorno laboral, cómo toman decisiones, cómo se motivan y cómo se relacionan con otros miembros de la organización. Esto implica estudiar las variables psicológicas, sociológicas y organizacionales que influyen en el comportamiento humano.

Mejorar la eficacia organizacional: por medio de la identificación y abordar los factores que pueden obstaculizar el desempeño óptimo, como la falta de motivación, el conflicto interno, la comunicación deficiente o la resistencia al cambio. Al comprender y gestionar estos factores, se busca mejorar la productividad, la calidad del trabajo y los resultados organizacionales. (Palomino, 2011)

Promover la satisfacción de los empleados donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos. Al promover la satisfacción laboral y el bienestar psicológico, se busca aumentar la retención del talento, reducir el ausentismo y mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Facilitar la gestión del cambio: implica comprender cómo las personas, trabajadores y los grupos en general reaccionan y se adaptan al cambio, y cómo se pueden superar las resistencias y facilitar la transición exitosa hacia nuevas prácticas y estructuras organizativas. (Palomino, 2011)

Fomentar el desarrollo de liderazgo: busca identificar las habilidades y competencias de liderazgo necesarias para influir en los demás, motivar a los empleados y lograr los objetivos organizacionales. Al fomentar el desarrollo de líderes sólidos, se busca promover un clima organizacional positivo y mejorar el desempeño de los equipos y la organización en su conjunto. En resumen, el objetivo del comportamiento organizacional es comprender y mejorar el comportamiento humano en el contexto de una organización, con el fin de aumentar la eficacia organizacional, promover el bienestar de los empleados y facilitar la adaptación y el cambio exitoso.

2.1.2.1. Liderazgo

El liderazgo es un aspecto fundamental en el comportamiento organizacional, ya que desempeña un papel crucial en la influencia y dirección de las personas y los equipos dentro de una organización. Este implica la capacidad de influir en el comportamiento, las actitudes y las decisiones de los demás miembros de la organización. (Orellana & Portalanza, 2014)

Los líderes establecen la dirección estratégica, definen los objetivos y motivan a los empleados para lograrlos. Su influencia se extiende a través de decisiones, la asignación de tareas, la comunicación efectiva y el establecimiento de expectativas claras. Existen diferentes estilos de liderazgo que pueden ser aplicados según las circunstancias y las necesidades de la organización. Algunos estilos comunes incluyen el liderazgo autoritario, democrático y el transformacional, cada estilo tiene sus propias características y efectos. (Serrano & Portalanza, 2014)

Los líderes efectivos en el comportamiento organizacional poseen una variedad de habilidades y competencias. Estas incluyen habilidades de comunicación, resolución de problemas, de motivación, toma de decisiones, de gestión del cambio y de construcción de relaciones. Además, los líderes deben tener una buena inteligencia emocional y ser capaces de adaptarse a diversas situaciones y desafíos.

Los líderes éticos toman decisiones basadas en valores y principios morales, y ejercen su influencia de manera responsable y justa promoviendo la integridad, la transparencia y el respeto en la organización, instaurando un entorno de trabajo ético y fomentando la confianza y el compromiso de los trabajadores.

El comportamiento organizacional también se preocupa por el desarrollo del liderazgo pues busca identificar y desarrollar a futuros líderes, brindando oportunidades de capacitación, mentoría y retroalimentación. Al ser un proceso continuo que implica aprender nuevas habilidades, adquirir conocimientos relevantes y desarrollar una mayor conciencia de sí mismo y de los demás.

Dentro del liderazgo existen varias teorías de los estilos de liderazgo que buscan comprender y explicar cómo los líderes se comportan y ejercen su influencia sobre los seguidores. Se sugiere que existen diferentes estilos de liderazgo que pueden ser adoptados por los líderes, y que cada estilo tiene un impacto único en el comportamiento y el desempeño de los seguidores. Entre ellos los estilos de liderazgo más conocidos son:

- ✓ Liderazgo autoritario o autocrático: el líder toma decisiones de manera unilateral y ejerce un alto nivel de control y autoridad sobre los seguidores, dicta las tareas y los procedimientos a seguir, sin permitir mucha participación o autonomía por parte de los seguidores.
- ✓ Liderazgo democrático o participativo: se caracteriza por la participación activa de los seguidores en el proceso de toma de decisiones, busca la opinión y las ideas de los miembros del equipo antes de tomar decisiones. Este enfoque suele generar altos niveles de compromiso y motivación entre los seguidores, ya que se sienten valorados y tienen la oportunidad de contribuir activamente.

- ✓ Liderazgo transformacional: se centra en alcanzar niveles más altos de desempeño. Son carismáticos, visionarios y fomentan el desarrollo personal y profesional de los seguidores. Motivan a los empleados a través de la inspiración y la creación de un propósito compartido, y buscan generar cambios positivos en la organización, está asociado con un mayor compromiso y satisfacción, así como con mejores resultados organizacionales.

- ✓ Liderazgo laissez-faire: se caracteriza por una falta de dirección y control por parte del líder. El líder adopta un enfoque de “dejar hacer” y no proporciona una guía clara o un apoyo adecuado a los seguidores. Esto puede llevar a la falta de estructura y supervisión, lo que resulta en una baja productividad y motivación en el equipo.

2.1.2.2. Modelos

Existen varios modelos y enfoques teóricos en el campo del comportamiento organizacional que intentan explicar y comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones. Se presentan a continuación algunos de los modelos más conocidos:

Modelo de los sistemas abiertos: este modelo considera a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con su entorno. Su enfoque está en cómo las organizaciones reciben insumos del entorno, los procesan internamente y producen resultados que se envían nuevamente al entorno destacando la importancia de la adaptación y la interacción con el entorno para el éxito de la organización.

Modelo del comportamiento organizacional de Katz y Kahn: se basa en la premisa de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que el comportamiento organizacional es influenciado por múltiples variables. Propone cuatro dimensiones:

- ✓ Estructura
- ✓ Tecnología
- ✓ Actitudes y características individuales
- ✓ Procesos grupales.

Modelo de la teoría del aprendizaje organizacional: se centra en cómo las organizaciones aprenden y se adaptan a su entorno donde recalca la importancia del aprendizaje individual y colectivo, la gestión del conocimiento y la capacidad de cambio y mejora continua. (Cantillo, 2012)

Modelo de la teoría del equilibrio organizacional: conserva la idea de que las organizaciones buscan alcanzar un equilibrio entre diferentes fuerzas y elementos internos y externos sobresaliendo la motivación, la toma de decisiones, la cultura organizacional y la estructura para lograr un equilibrio efectivo.

Modelo de la teoría del cambio organizacional: modelo que rige en cómo las organizaciones gestionan y gestionan el cambio de esta forma proponen que el cambio es inevitable y que las organizaciones deben desarrollar la capacidad de adaptarse y gestionar el cambio de manera efectiva. (Bafico & Quiroga, 2015)

Estos modelos proporcionan marcos conceptuales a las organizaciones para comprender y analizar el comportamiento organizacional. Cada modelo enfatiza diferentes aspectos y variables, y no existe un modelo único que explique completamente el comportamiento en todas las organizaciones. Sin embargo, estos modelos brindan herramientas y perspectivas valiosas para comprender mejor las complejidades del comportamiento organizacional y ayudar a las organizaciones a mejorar su eficacia y desempeño. (Gutiérrez, 2015)

2.2. Importancia de la variable

Un clima organizacional positivo y saludable fomenta el compromiso de los trabajadores, al sentirse valorados, escuchados y apoyados, tienen más probabilidades de dar lo mejor de sí mismos en su trabajo. Esto se traduce en un aumento de la productividad y el desempeño individual y colectivo, lo que contribuye al éxito y crecimiento de la organización. Junto con un comportamiento organizacional se centra en comprender y mejorar la manera en que las personas interactúan en el entorno de trabajo.

Al comprender las motivaciones, actitudes y comportamientos de los empleados, se pueden implementar estrategias y prácticas que fomenten la eficiencia y aumenten la productividad. Un buen clima organizacional es un factor determinante para retener a empleados talentosos ya que las personas desean trabajar en entornos donde se sientan cómodas. Si una empresa tiene una reputación positiva en cuanto a su clima laboral, será más atractiva para los trabajadores y podrá retenerlos, evitando la rotación y los costos asociados con la contratación de nuevos colaboradores. Con un ambiente laboral positivo y de apoyo contribuye a reducir el estrés, el agotamiento

y los conflictos interpersonales. Por el contrario, un clima negativo puede generar tensiones y afectar negativamente la salud mental y física de los conductores.

Un clima organizacional negativo puede tener consecuencias perjudiciales para los empleados y la organización en general. Puede resultar en una disminución de la productividad, un aumento del ausentismo y la rotación de personal, así como un deterioro del ambiente laboral en general. Es esencial abordar los problemas que generan un clima organizacional negativo y promover un entorno de trabajo más saludable y productivo.

Cada enfoque ofrece perspectivas diferentes, únicas y complementarias para comprender el clima organizacional. La elección del enfoque dependerá de los objetivos de análisis y las características particulares de la organización. Son herramientas valiosas que nos permiten comprender y analizar el ambiente de trabajo en una organización.

Finalmente, el clima organizacional favorable fomenta la colaboración, la comunicación abierta y la confianza entre los miembros del equipo. Esto crea un entorno propicio para la innovación y la creatividad. Los empleados se sienten más cómodos compartiendo ideas, asumiendo riesgos y proponiendo soluciones innovadoras cuando se encuentran en un entorno donde se les valora y se les brinda apoyo. Esto puede impulsar el crecimiento y la competitividad de la organización en un entorno empresarial en constante cambio.

2.3. Análisis comparativo

Tabla 1

Clima organizacional

	DEFINICIÓN	COMENTARIO
AUTOR 1	“El clima organizacional es el conjunto de percepciones, actitudes y valores compartidos por los miembros de una organización, que influyen en la forma en que se realizan las tareas, se toman las decisiones y se interactúa dentro del entorno laboral” (Iglesias & Torres, 2018).	El clima organizacional es un elemento fundamental en cualquier empresa, ya que tiene un impacto directo en el bienestar y el rendimiento de los empleados, así como en los resultados y la cultura de la organización en su conjunto.
AUTOR 2	“El clima organizacional se refiere al ambiente percibido y experimentado por los empleados en su lugar de trabajo, que incluye aspectos como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación y la satisfacción laboral” (Ojeda, 2020, p. 25)	Se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en el entorno laboral, influenciado por la comunicación, las relaciones interpersonales, las normas y los valores organizacionales.
AUTOR 3	“El clima organizacional es el resultado de las interacciones entre los miembros de la organización y su entorno laboral, incluyendo los valores, las normas, las políticas, los sistemas de recompensa y el estilo de liderazgo que prevalece en la organización” (Sotelo & Figueroa, 2017, p. 584)	

2.4. Análisis crítico

El clima organizacional para la Cooperativa es esencial, porque posee un impacto directo en la satisfacción, el rendimiento y el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, en muchos casos, el clima organizacional puede presentar deficiencias que afectan negativamente a la organización y a su personal. Una crítica común respecto al clima organizacional es la falta de comunicación efectiva ya que, al no existir una comunicación abierta dentro de la organización, se generan barreras que dificultan la colaboración y la resolución de problemas. Esto puede resultar en confusiones, malentendidos y una sensación de desorientación entre los trabajadores, lo que impacta negativamente en su motivación y desempeño laboral.

Cuando la organización no ofrece un reconocimiento adecuado, tanto monetario como no monetario, muchos de los trabajadores pueden experimentar una disminución en su satisfacción laboral y una falta de incentivos para desempeñarse al máximo de su capacidad. Además, puede verse reflejado en la falta de oportunidades y muchos trabajadores desean tener la posibilidad de adquirir nuevas habilidades, asumir nuevos desafíos.

Asimismo, la falta de un liderazgo efectivo puede contribuir a un clima organizacional negativo. Cuando los líderes no inspiran confianza, no establecen metas claras o no brindan apoyo y orientación adecuados, se crea un ambiente de incertidumbre y descontento. Si la organización no brinda oportunidades de capacitación, promoción y desarrollo, los trabajadores se sientan desmotivados, lo que puede llevar a una disminución en el compromiso y la lealtad hacia la organización.

El comportamiento organizacional en el ámbito empresarial engloba la manera en que las personas se comportan en el entorno laboral. Sin embargo, existen situaciones en las que el comportamiento organizacional puede ser objeto de críticas debido a diversas razones. Una crítica común es la falta de ética y valores en algunos trabajadores dentro de la organización. Cuando se presentan comportamientos deshonestos o egoístas, se genera un ambiente tóxico que puede minar la confianza y la colaboración afectando negativamente la reputación de la organización y socavar los cimientos de una cultura organizacional sólida.

Los líderes libran un papel fundamental en la influencia y orientación del comportamiento de los trabajadores. Cuando los líderes carecen de habilidades de liderazgo adecuadas, la empatía y la capacidad de inspirar y motivar a los demás, puede generar descontento y desmotivación. Además, un liderazgo deficiente puede dar lugar a una falta de dirección y claridad en las metas organizacionales.

La resistencia al cambio puede dificultar la implementación de nuevas estrategias o prácticas. Esta resistencia puede estar relacionada con el miedo al desconocido, la falta de comunicación efectiva sobre los beneficios del cambio o la falta de participación en el proceso de cambio. Cuando los mensajes no se transmiten de manera clara y precisa, se corre el riesgo de que se generen desconfianza y una falta de alineación en la organización.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

La Cooperativa de Transportes de pasajeros Cotocollao fue fundada el 8 de mayo de 1984, con el objetivo de brindar un servicio de transporte eficiente y seguro a la comunidad. En sus inicios, la Cooperativa contaba con un total de 29 unidades, las cuales fueron adquiridas con gran esfuerzo y dedicación por parte de sus fundadores. A lo largo de los años, la Cooperativa se ha enfrentado a diversos desafíos y cambios en el panorama del transporte público. En el año 2004, se tomó la decisión de cambiar las 12 unidades existentes en ese momento. Esta decisión se basó en la necesidad de modernizar la flota y mejorar la calidad del servicio.

En lugar de las unidades antiguas, se adquirieron unidades articuladas, lo que permitió ofrecer mayor capacidad de transporte a los pasajeros. Sin embargo, este cambio implicó un sacrificio económico para la Cooperativa, ya que por cada unidad articulada se tuvo que entregar 4 unidades regulares. A lo largo de los años, la Cooperativa ha enfrentado distintos desafíos y ha logrado adaptarse a las demandas cambiantes del sector del transporte público. A pesar de las dificultades, la Cooperativa ha mantenido su compromiso con la calidad y la seguridad en el servicio. Actualmente, la Cooperativa cuenta con 17 unidades en funcionamiento, las cuales son operadas por un equipo de conductores capacitados y comprometidos.

A lo largo de su historia, la Cooperativa ha sido reconocida por su compromiso con la puntualidad, la atención al cliente y el respeto hacia los pasajeros. Además, ha establecido relaciones sólidas con la comunidad a la que sirve, siendo parte activa en proyectos y programas sociales.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

Cooperativa de Transportes Cotocollao (2023) cita:

La Cooperativa de Transportes Cotocollao fue creada para satisfacer las necesidades de transporte de calidad para la ciudadanía dentro del Distrito Metropolitano de Quito, con una flota óptima de operación que cumple con los estándares requeridos por las entidades de control. Cumplimos con las rutas establecidas, para lo cual los operadores de nuestras unidades en un 50% lo realizan directamente los socios de la Cooperativa, lo que permite garantizar la calidad y calidez del servicio.

3.2.2. Visión

Cooperativa de Transportes Cotocollao (2023) cita:

Llegar a ser una empresa competitiva en el transporte urbano de pasajeros, con un posicionamiento centrado en la excelencia y buen trato a nuestros usuarios, basados en la capacitación de nuestros socios y colaboradores, a fin de retribuir de manera responsable con la comunidad.

3.2.3. Objetivos

- ✓ Estandarizar la flota de buses con una sola marca.
- ✓ Capacitar técnica y operativamente a nuestros colaboradores.
- ✓ Minimizar los costos de operación.
- ✓ Conseguir la sustentabilidad de nuestras rutas.

3.2.4. Flota operativa

La Flota de la Cooperativa se compone de 17 unidades de las marcas Isuzu, Hino, Mercedes Benz y Volkswagen cuyos modelos oscilan el año 2005.

Figura 1

Bus tipo



3.2.5. Organización operativa

El Contrato de Operación:

A consecuencia de la conformación del Corredor Central Norte, la Cooperativa de Transportes Cotocollao forma parte del Consorcio Empresarial Conetra con una participación accionaria del 8.8 %.

Debido a que nuestra Cooperativa no posee de una ruta calificada como remanente la EP. Emmop nos desconoce cómo operadora tradicional que hemos sido y consecuentemente y a fin de legalizar nuestras unidades pasamos a formar parte de la Operadora Conetra.

3.2.6. Modelo caja común

La Cooperativa Cotocollao luego de varias deliberaciones a escogido a La Caja común parcial que es un sistema que permitirá distribuir equitativamente los ingresos provenientes de la producción luego de desglosar los gastos diarios que demande cada ruta, así como optimizar los costos operativos aplicando la economía de escala y consecuentemente la eliminación de la competencia entre buses.

✓ Área operativa

- Elaboración del cuadro de trabajo considerando la capacidad de los buses, así como la rotación en rutas y turnos diarios de manera que al final de cada quincena todos los buses tengan la misma distancia de kilómetros recorridos.
- Designación de personal de apoyo a fin de fiscalizar el cumplimiento de la frecuencia inicial durante todo el recorrido con el propósito que el usuario no espere más del tiempo establecido.
- Despachadores deben ajustarse al nuevo sistema de programación de salidas considerando las horas pico, las horas valle y el programa de alimentación para conductores y ayudantes.
- En el modelo de caja parcial los colaboradores continúan bajo la dependencia de cada uno de los socios con la condición de cumplir estrictamente con la afiliación al seguro social a fin de brindarle estabilidad laboral.

✓ **Área de mantenimiento**

- A fin de garantizar la operación de toda la flota de buses asignados a cada ruta, la Cooperativa Cotocollao ha realizado convenios preferenciales para el servicio de mecánica preventiva y correctiva con establecimiento que cumplen con los permisos de ley, así como también con almacenes que proveen de repuestos de calidad.
- Para el mantenimiento preventivo se ha programado dos días mensuales para este fin y lo podrá realizar en las mecánicas que la Cooperativa mantiene convenio de servicios.
- Para el mantenimiento correctivo este deberá primero notificarse a los despachadores del desperfecto, tiempo estimado de reparación. A fin de reprogramar la flota existente.
- El conductor es el responsable de revisar diariamente los niveles de aceite, agua, líquido de frenos y presión de aire de las llantas, fechas de manteniendo a la unidad.
- El despachado deberá notifica a la oficina de la Cooperativa del imprevisto a fin de elaborar un historial de la vida del vehículo.

✓ **Área de recaudación y distribución**

La Cooperativa Cotocollao en función de su experiencia, así como las experiencias adquiridas por otras operadoras, no considera idóneo la entrega de boletos debido a las siguientes razones:

- Mas del 60% de nuestras unidades están siendo operadas por propietarios socios de la Cooperativa, lo que permite establecer fácilmente una línea base de producción.

- La alta demanda en horas pico no permiten entregar a cada pasajero su boleto considerando que la distancia es relativamente corta y se requeriría otra persona para el efecto.
- De la experiencia vivida con la recaudadora Tasky los boletos eran reciclados, revendidos y por otra parte los boletos de medios pasajes tienden a incrementarse por viveza de nuestros colaboradores.

Por consiguiente, el mecanismo de recaudo que se va a implementar en nuestra Cooperativa es de tipo manual que son modalidades o sistemas de recaudo que requiere la asistencia o intervención del recurso humano a bordo del autobús. La información de la recaudación diaria será registrada en un formato modelo que considera los ingresos detallados por vuelta de acuerdo al turno que corresponda, de igual manera los egresos como diésel, chofer, ayudante, alimentación, valor de tickets y otros, serán estandarizados, luego se descuenta un valor fijo de US\$ 90 de lunes a viernes y fines de semana y feriados de US\$ 60, de lo cual se deduce un saldo final heterogéneo, el cual entrara en la aplicación de IPK en función de los kilómetros recorridos, dicho valor será recaudado y depositado en la cuenta de la Cooperativa.

Con esta información se realizará el cuadro estadístico que nos permitirá realizar el seguimiento eficaz de la producción bruta y de los costos operativos que demanda cada vehículo, así como el rendimiento económico. Este método nos permitirá detectar anomalías en la operación y poder tomar los correctivos necesarios con oportunidad.

✓ **Distribución**

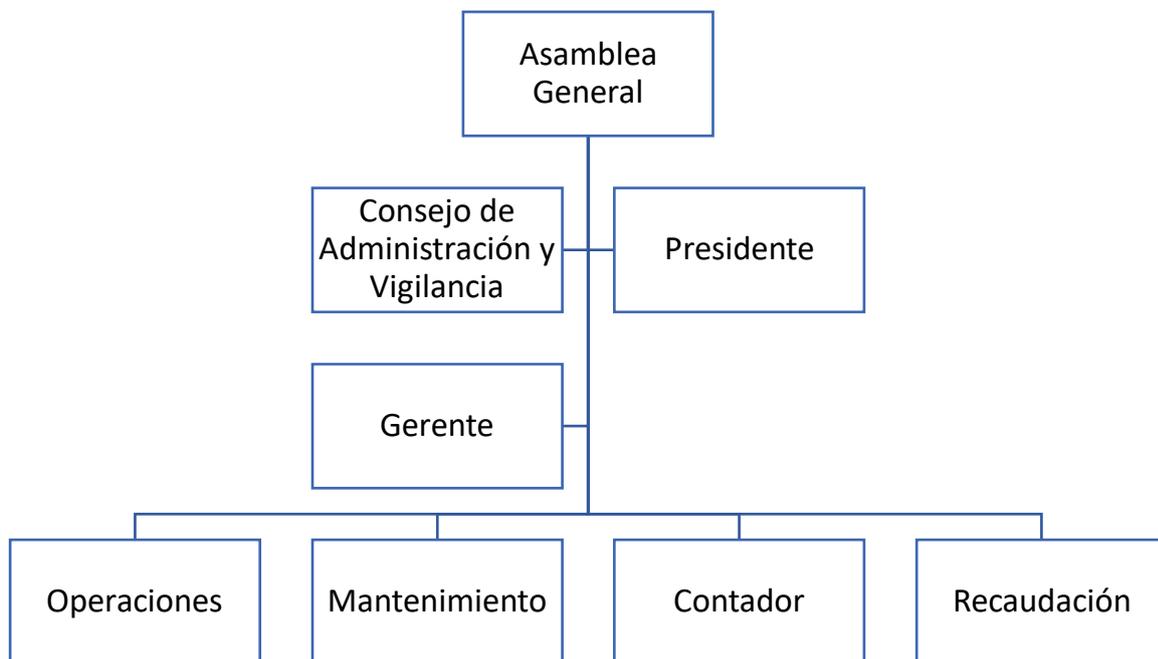
Con la información generada conocemos los valores totales recaudados y los kilómetros recorridos por toda la flota en cada una de las rutas, determinándose el factor IPK. Para la distribución equitativa de los ingresos se aplicará el factor IPK considerando el valor bruto recaudado, así como los kilómetros recorridos por cada unidad en un periodo de 15 días laborados.

3.3. Diseño organizacional

3.3.1. Organigrama

Figura 2

Organigrama



- ✓ *Consejo de administración y vigilancia.* - conformada por 4 miembros para administración y 4 miembros para vigilancia donde los vocales principales presiden cada consejo, los mismos que deben reunirse como mínimo al menos una vez por mes.

- ✓ *Asamblea General.* - conformada por los socios de la Cooperativa y constituye la mayor autoridad en la Cooperativa.

- ✓ *Presidente.* - es la persona designada por los miembros del consejo de administración, quien estará a cargo de las funciones operativas que demande el buen funcionamiento de cada una de las rutas.

- ✓ *Gerente.* - es la persona elegida por la Asamblea General para administrar y representar legalmente a la Cooperativa, en esta área laboran 2 personas el Contador y auxiliar contable.

3.4. Productos y/o servicios

3.4.1. Rutas

Las rutas que opera la Cooperativa Cotocollao son las siguientes:

- ✓ **Sta. María – Anden de la Florida**

Esta ruta está siendo operada con 9 unidades con frecuencia en las horas pico de 9 minutos y en horas valle a 10 minutos, el recorrido tiene una distancia de 17 kilómetros redondos y un tiempo de 64 minutos.

- ✓ **Atucucho – Terminal de la Ofelia**

Esta ruta está siendo operada con 6 unidades conformadas por 3 unidades de nuestra Cooperativa 2 unidades de la Cía. Tranquito y 1 de la Cía. Alborada, administrada por a Cía. Tranquito, las frecuencias alternan con el servicio transversal (Atucucho – Comité del Pueblo El recorrido tiene 15 kilómetros redondos y un tiempo de 60 minutos.

Después de realizar un estudio técnico por parte del Corredor Central Norte, respecto a las necesidades de los usuarios se determinó que la cantidad de unidades que deberían trabajar serian 7 unidades para cubrir la demanda.

✓ **Placer – Seminario Mayor**

Esta ruta está siendo operada con 4 unidades con frecuencia de 15 minutos debido a la poca demanda de usuarios. El recorrido tiene una distancia de 15 kilómetros redondos y un tiempo aprox. de 45 minutos.

Como es de conocimiento general esta ruta es totalmente deficitaria, más aún con el ingreso de la operadora 21 de julio lo que perjudica directamente a nuestros ingresos. Cabe mencionar la posibilidad de ampliar la ruta por la Colon hasta la Floresta o en su defecto eliminar la ruta y reubicar las unidades dentro de las rutas del Corredor Central Norte donde si existe demanda.

3.5. Diagnóstico organizacional

Tabla 2

Diagnóstico FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1: Experiencia y conocimiento en la industria del transporte público.	O1: Implementación de tecnología avanzada para mejorar la eficiencia operativa.
F2: Infraestructura y recursos para proporcionar un servicio eficiente.	O2: Mejora de la comunicación interna para promover un ambiente de trabajo colaborativo y empoderar a los empleados.
F3: Personal capacitado en la operación y mantenimiento de los vehículos.	O3: Expansión de rutas y servicios para alcanzar nuevos segmentos de mercado.
F4: Cultura de seguridad y cumplimiento de normativas.	O4: Alianzas estratégicas con otras empresas del sector para mejorar la calidad del servicio.
F5: Experiencia y conocimientos especializados del personal en la operación de vehículos y la prestación de servicios de transporte público.	
Debilidades	Amenazas
D1: Falta de programas de capacitación a los conductores.	A1: Competencia de empresas de transporte privado que ofrecen alternativas más cómodas y personalizadas.
D2: Baja moral y desmotivación entre los conductores.	A2: Cambios en las regulaciones gubernamentales que podrían afectar los costos operativos y los requisitos de servicio.
D3: Falta de compromiso por parte de los conductores.	A3: Aumento de los precios de los combustibles y mantenimiento de vehículos.
D4: Insuficiente comunicación y retroalimentación por parte de la gerencia hacia los empleados.	A4: Posibles conflictos laborales que podrían afectar la continuidad del servicio.

3.5.1. Análisis crítico del FODA

✓ Fortalezas

La experiencia en la industria del transporte público implica un conocimiento profundo de los aspectos operativos, incluyendo la gestión de horarios, rutas, mantenimiento de vehículos, gestión de flotas y cumplimiento de regulaciones. Esta experiencia permite a la empresa optimizar sus operaciones y brindar un servicio

eficiente y confiable. Una larga trayectoria en la industria del transporte público proporciona una comprensión sólida del mercado objetivo.

El personal capacitado en la operación y mantenimiento de los vehículos tiene conocimientos técnicos y habilidades específicas para garantizar la seguridad en las operaciones. Esto incluye el cumplimiento de las normas de seguridad vial, el correcto manejo de los vehículos en diferentes condiciones y el conocimiento de los procedimientos de emergencia. Un personal capacitado reduce los riesgos de accidentes y garantiza el cumplimiento de las regulaciones y estándares de seguridad establecidos por las entidades de control.

✓ **Oportunidades**

Una comunicación interna efectiva provoca el trabajo en equipo entre los empleados. Al promover una comunicación clara, abierta y transparente, se facilita el cambio de ideas, la resolución de problemas conjunta y la toma de decisiones colaborativa, esto mejora la eficiencia y la efectividad en la realización de tareas y proyectos dentro de la Cooperativa.

Las alianzas estratégicas con otras empresas del sector pueden permitir la reciprocidad de prácticas, conocimientos y recursos. Compartir experiencias y colaborar con empresas que tienen fortalezas complementarias puede ayudar a identificar y adoptar enfoques innovadores, tecnologías avanzadas y procesos eficientes que resulten en un mejor servicio para todos los usuarios.

✓ **Debilidades**

Cuando los conductores experimentan baja moral y desmotivación, es probable que su desempeño y compromiso con la prestación de un servicio de calidad se vean afectados negativamente. Puede resultar en una disminución en la puntualidad, atención al cliente y actitud positiva hacia los usuarios. Esto puede llevar a una experiencia deficiente para los pasajeros y afectar la reputación de la empresa.

El compromiso de los conductores es esencial para un servicio de calidad. La falta de compromiso puede llevar a una disminución en la puntualidad, la atención al cliente y la actitud positiva hacia los usuarios. Esto puede resultar en una experiencia deficiente para los pasajeros y afectar la reputación de la empresa.

✓ **Amenazas**

Los cambios en las regulaciones gubernamentales, como la implementación de normas, medioambientales o laborales, pueden resultar en un aumento significativo de los costos operativos para la empresa. Esto puede implicar la necesidad de adquirir nuevos equipos, capacitar al personal, realizar inversiones en buses. Estos incrementos de costos pueden afectar la rentabilidad de la empresa para ofrecer servicios a precios competitivos.

El combustible y el mantenimiento de los buses representan costos significativos para el transporte público. Cuando los precios de los combustibles aumentan, esto tiene un impacto directo en los costos operativos, ya que se requiere más capital para abastecer los vehículos y mantenerlos en funcionamiento. Del mismo modo, los costos de mantenimiento, que incluyen reparaciones, piezas de repuesto y servicios técnicos, también se incrementan.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Diagnóstico del clima organizacional

4.1.1. Descripción actual de la situación problemática

El problema identificado en la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao es la alta fluctuación de conductores y la falta de estabilidad laboral. A pesar de ofrecer comodidades como llevar los vehículos a sus casas para facilitar el transporte, los conductores muestran una falta de compromiso y continúan cambiando de empleo. Esta variabilidad en el compromiso laboral del conductor dificulta la operación del servicio, especialmente en rutas con geocercas o puntos de control, ya que la presencia de conductores nuevos genera inconvenientes hasta que se adaptan al ritmo de trabajo. Este problema puede tener varios impactos negativos en la Cooperativa y sus clientes. Algunas posibles consecuencias podrían incluir:

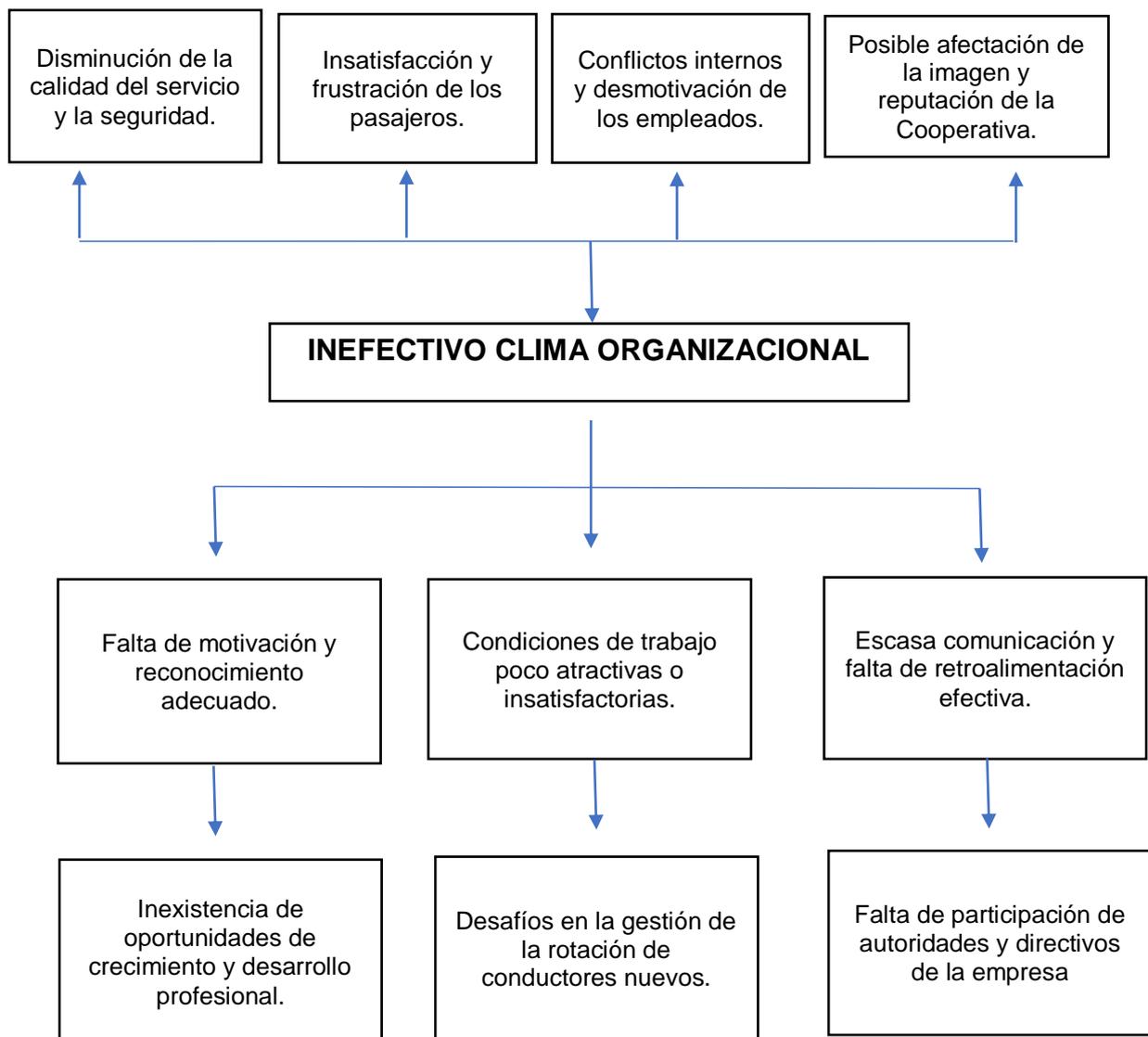
- ✓ *Inestabilidad en la calidad del servicio:* la falta de conductores estables puede afectar la puntualidad y la calidad del servicio de transporte ofrecido. Los conductores nuevos pueden no estar familiarizados con las rutas o tener menos experiencia, lo que puede resultar en retrasos y una experiencia insatisfactoria para los pasajeros.
- ✓ *Costos adicionales de contratación y capacitación:* La alta rotación de conductores implica un gasto adicional en la contratación y capacitación de nuevos empleados. Esto puede tener un impacto financiero negativo en la Cooperativa, ya que se requiere tiempo y recursos para reclutar, entrevistar y capacitar a nuevos conductores constantemente.

- ✓ *Dificultades en el cumplimiento de los requisitos legales:* Los conductores de transporte de pasajeros deben cumplir con ciertos requisitos legales y obtener licencias y certificaciones específicas. La alta rotación de conductores puede dificultar el cumplimiento de estos requisitos, lo que podría resultar en problemas legales o sanciones para la Cooperativa.

4.1.2. Presentación del árbol de problemas

Figura 3

Árbol de problemas



4.1.2.1. Análisis de las causas abordadas en el árbol de problemas

Las posibles causas subyacentes de la fluctuación en el compromiso laboral y la falta de estabilidad de los conductores que generan varios inconvenientes en el clima organizacional de la empresa son:

- ✓ Falta de motivación y reconocimiento adecuado, la falta de motivación puede deberse a la falta de incentivos, recompensas o reconocimiento por el trabajo bien realizado. Si los conductores no sienten que su trabajo es valorado y apreciado, es probable que pierdan interés y compromiso. Además, la ausencia de metas claras y la falta de oportunidades para desafiarse y crecer profesionalmente pueden contribuir a la falta de motivación.
- ✓ Condiciones de trabajo poco atractivas o insatisfactorias, las condiciones laborales desfavorables, como largas jornadas de trabajo, falta de descanso adecuado, falta de seguridad en el trabajo, mal mantenimiento de los vehículos, entre otros, pueden generar insatisfacción entre los conductores. Si no se proporciona un entorno de trabajo cómodo y seguro, es probable que los conductores busquen empleo en otras empresas que ofrezcan mejores condiciones.
- ✓ Escasa comunicación y falta de retroalimentación efectiva, la comunicación deficiente entre los empleados y la gerencia, así como la falta de retroalimentación regular sobre el desempeño, pueden afectar negativamente el clima organizacional. Los conductores necesitan recibir información clara sobre las expectativas, los procedimientos operativos y cualquier cambio relevante en la empresa. La falta de comunicación efectiva puede generar confusión y frustración.

- ✓ Inexistencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, si los conductores no ven oportunidades para crecer y desarrollarse en su carrera, es probable que busquen opciones de empleo que ofrezcan mejores perspectivas de crecimiento. La falta de programas de capacitación, promoción interna y desarrollo profesional puede hacer que los conductores se sientan estancados en su puesto actual y desmotivados para comprometerse a largo plazo.

- ✓ Desafíos en la gestión de la rotación de conductores nuevos, la alta rotación de conductores nuevos puede generar dificultades en la operación de la Cooperativa. La adaptación de los conductores a las rutas, los procesos y las normas de la empresa puede llevar tiempo y causar inconvenientes en la prestación del servicio. La falta de un sistema eficiente para capacitar y facilitar la integración de nuevos conductores puede aumentar la rotación y afectar negativamente la estabilidad y el rendimiento de la Cooperativa.

Al implementar una estrategia integral y sistemática para abordar las causas subyacentes del clima organizacional en la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao, se logrará promover un entorno laboral positivo y saludable. Esto se traducirá en un mayor compromiso y satisfacción por parte de los conductores. Cuando los conductores se sienten valorados, motivados y reconocidos, se genera un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

Un clima organizacional positivo tiene un impacto directo en la calidad del servicio ofrecido. Los conductores comprometidos y satisfechos estarán más dispuestos a brindar un trato amable y profesional a los pasajeros, cumplir con los horarios establecidos, mantener los vehículos en condiciones óptimas y seguir los

procedimientos de seguridad. Esto se traduce en una experiencia de viaje más placentera para los usuarios del servicio, lo que a su vez fortalecerá la reputación de la Cooperativa en el sector del transporte de pasajeros.

Además, al abordar las causas y mejorar el clima organizacional, la Cooperativa experimentará un aumento en la retención de conductores talentosos. Los conductores que se sienten valorados y tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional son más propensos a permanecer en la Cooperativa a largo plazo. La retención de conductores experimentados y capacitados es fundamental para mantener la consistencia y la calidad en la prestación del servicio de transporte de pasajeros. Esto no solo reduce los costos asociados con la rotación de personal, sino que también fortalece la reputación de la Cooperativa como empleador confiable y atractivo en el sector.

4.1.2.2. Impactos del problema

El problema identificado en la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao tiene un impacto significativo en múltiples aspectos de la organización, los empleados y los clientes. A continuación, se presentan los principales impactos del problema:

Disminución de la calidad del servicio y la seguridad, la alta fluctuación de conductores y la falta de estabilidad laboral afectan directamente la calidad del servicio ofrecido. Los conductores nuevos o poco familiarizados con las rutas y los procedimientos de la Cooperativa pueden cometer errores, generar retrasos y no cumplir adecuadamente con las normas de seguridad establecidas. Esto pone en

riesgo la seguridad de los pasajeros y afecta la eficiencia y confiabilidad del servicio de transporte brindado por la empresa.

Insatisfacción y frustración de los pasajeros. los retrasos y problemas operativos ocasionados por la inestabilidad de los conductores tienen un impacto directo en la experiencia de los pasajeros. La falta de puntualidad, la falta de coherencia en el servicio y la falta de familiaridad con las rutas pueden generar insatisfacción y frustración en los usuarios del servicio. Esto puede llevar a la pérdida de confianza en la Cooperativa por parte de los clientes haciendo que estos busquen nuevas alternativas de transporte más confiables.

Conflictos internos y desmotivación de los empleados, la alta rotación de conductores genera inestabilidad en el ambiente laboral de la Cooperativa. Esto puede generar conflictos internos entre los conductores y otros miembros del equipo, así como una sensación de desmotivación y descontento entre los empleados. La falta de estabilidad y la necesidad de adaptarse constantemente a nuevos conductores pueden generar una atmósfera de tensión y dificultar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la empresa.

Posible afectación de la imagen y reputación de la Cooperativa, el problema de la fluctuación de conductores y la falta de estabilidad laboral puede tener un impacto negativo en la imagen y reputación de la Cooperativa en el sector del transporte de pasajeros. Los usuarios insatisfechos pueden compartir sus experiencias negativas en las redes sociales y a través del boca a boca, lo que podría afectar la percepción pública de la Cooperativa y dificultar la captación de nuevos clientes.

En resumen, el problema identificado en la Cooperativa tiene consecuencias significativas en la calidad del servicio, la satisfacción de los pasajeros, el ambiente laboral y la imagen de la Cooperativa. Es fundamental abordar estos impactos negativos a través de la implementación de mejoras en el clima organizacional, la estabilidad laboral y la gestión de conductores, con el fin de garantizar un servicio de calidad, la satisfacción de los clientes y el fortalecimiento de la reputación de la Cooperativa en el sector del transporte de pasajeros.

4.1.3. Determinación de la muestra para la guía de entrevista

La determinación de la muestra y la aplicación del instrumento se llevaron a cabo de la siguiente manera:

- ✓ **Determinación de la muestra:** La población objeto de estudio en esta investigación consistió en 17 conductores de la empresa de transporte Cotocollao. En este caso, se optó por utilizar una técnica de muestreo por conveniencia o juicio del investigador para seleccionar la muestra. Esto significa que no se utilizó un método de muestreo aleatorio, sino que se eligieron a los participantes en función de la disponibilidad y accesibilidad. En otras palabras, se seleccionó a aquellos conductores que estuvieran disponibles y dispuestos a participar en el estudio.

- ✓ **Aplicación del instrumento:** El instrumento utilizado para recopilar los datos fue una guía de entrevista que consta de 10 preguntas cerradas específicas. Este instrumento se elaboró en el mes de abril, y se solicitó la validación a través de jueces expertos.

- ✓ La aplicación de la guía de entrevista a los colaboradores se llevó a cabo en el mes de junio. A partir del 8 de junio se habilitó el acceso a la guía de entrevista. Durante este periodo, que se extendió hasta el 20 de junio, se brindó a los conductores un lapso de tiempo para responder a las preguntas de la entrevista. Se utilizó un enlace para compartir la guía de entrevista con cada persona, de acuerdo con el registro de datos de la empresa.

- ✓ *Análisis e Interpretación de la Información:* Una vez recopiladas las respuestas de los conductores a través de la guía de entrevista en el mes de junio, el análisis e interpretación de la información se realizó en el mes de julio. En esta etapa, se examinaron las respuestas cualitativas proporcionadas por los entrevistados para obtener una visión más concreta de la problemática presente en la empresa de transporte Cotocollao.

- ✓ En términos generales, la muestra se determinó utilizando una técnica de muestreo por conveniencia, y la aplicación del instrumento se llevó a cabo mediante medios digitales durante un período específico en junio. Posteriormente, en julio, se realizó el análisis e interpretación de los datos recopilados para avanzar en la investigación.

4.1.4. Tabulación de la guía de entrevista

1) ¿Te sientes valorado y reconocido por tu trabajo en la Cooperativa de transporte?

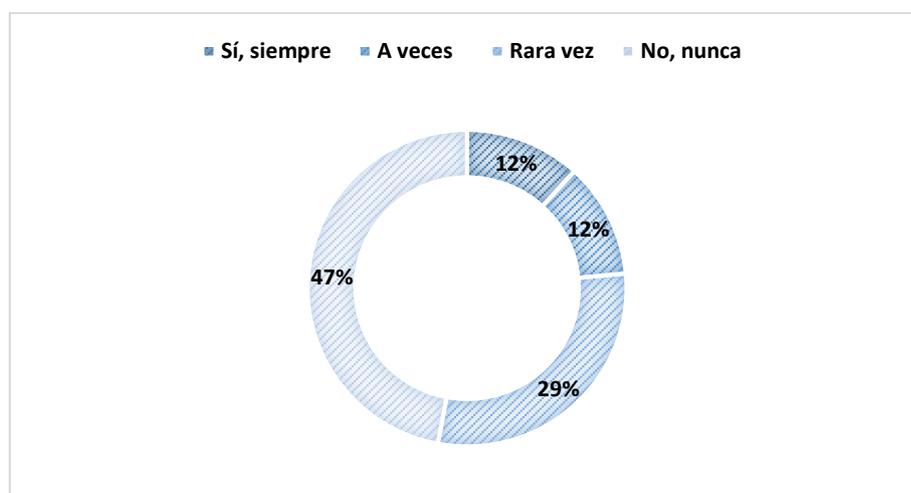
Tabla 3

Valor y reconocimiento

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Sí, siempre	A veces	Rara vez	No, nunca	Total
Porcentaje	12%	12%	29%	47%	100%
Respuestas	2	2	5	8	17

Figura 4

Valor y reconocimiento



Los resultados de la tabla indican que existe una preocupante falta de valoración y reconocimiento por parte de la Cooperativa de transporte hacia sus empleados. Menos de la cuarta parte de los encuestados afirmaron sentirse valorados y reconocidos en su trabajo, mientras que la mayoría, representada por el 47%, afirmó que nunca experimenta esa sensación. Estos datos sugieren la existencia de un clima organizacional deficiente en términos de reconocimiento y valoración, lo cual puede tener un impacto negativo en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados.

2) ¿Recibes apoyo y retroalimentación adecuada por parte de los supervisores?

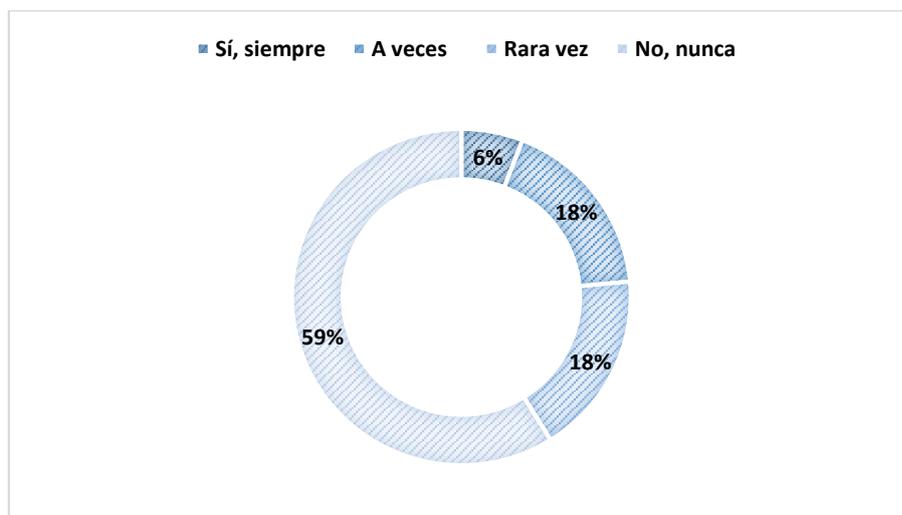
Tabla 4

Retroalimentación

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Sí, siempre	A veces	Rara vez	No, nunca	Total
Porcentaje	6%	18%	18%	59%	100%
Respuestas	1	3	3	10	17

Figura 5

Retroalimentación



Los resultados de la tabla indican que la mayoría de los encuestados, representados por el 59%, afirman que nunca reciben apoyo y retroalimentación adecuada por parte de sus supervisores en la Cooperativa de transporte. Solo un pequeño porcentaje, un 6%, mencionó recibir siempre ese tipo de apoyo, mientras que un 18% afirmó recibirlo a veces y otro 18% mencionó que rara vez experimenta esta situación. Estos datos revelan una clara falta de apoyo y retroalimentación por parte de los supervisores, lo cual puede afectar negativamente la motivación, el desempeño y el desarrollo profesional de los empleados. Es esencial que la Cooperativa tome acciones para mejorar la comunicación y el apoyo por parte de los supervisores.

3) ¿Consideras que las condiciones de trabajo son favorables y adecuadas?

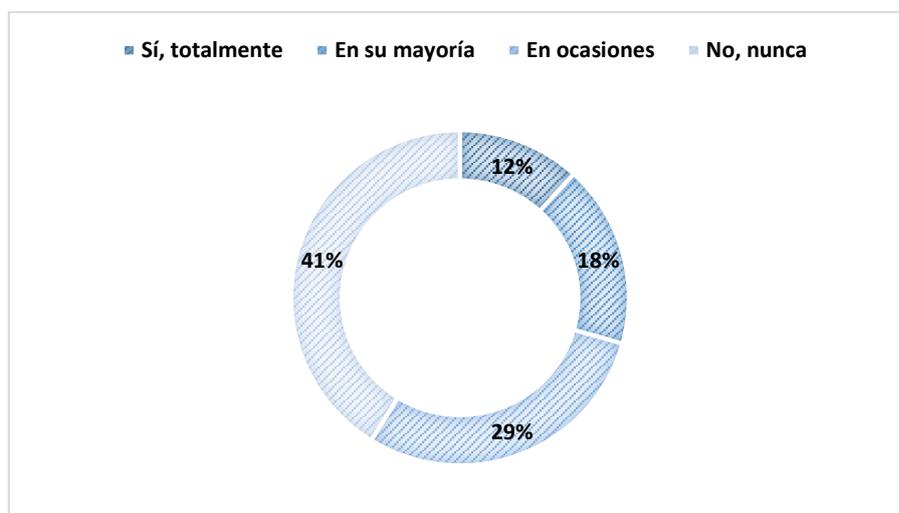
Tabla 5

Condiciones de trabajo

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Sí, totalmente	En su mayoría	En ocasiones	No, nunca	Total
Porcentaje	12%	18%	29%	41%	100%
Respuestas	2	3	5	7	17

Figura 6

Condiciones de trabajo



Los resultados de la tabla muestran que una minoría de los encuestados, representada por el 12%, considera que las condiciones de trabajo en la Cooperativa de transporte son totalmente favorables y adecuadas. Otro porcentaje ligeramente mayor, el 18%, señala que en su mayoría las condiciones son favorables. Sin embargo, es preocupante que un 41% de los encuestados indique que las condiciones de trabajo no son favorables y adecuadas, y un 29% mencione que solo en ocasiones lo son. Estos resultados sugieren que existe una proporción significativa de empleados insatisfechos con las condiciones de trabajo en la Cooperativa.

4) ¿Existe una comunicación clara y efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos?

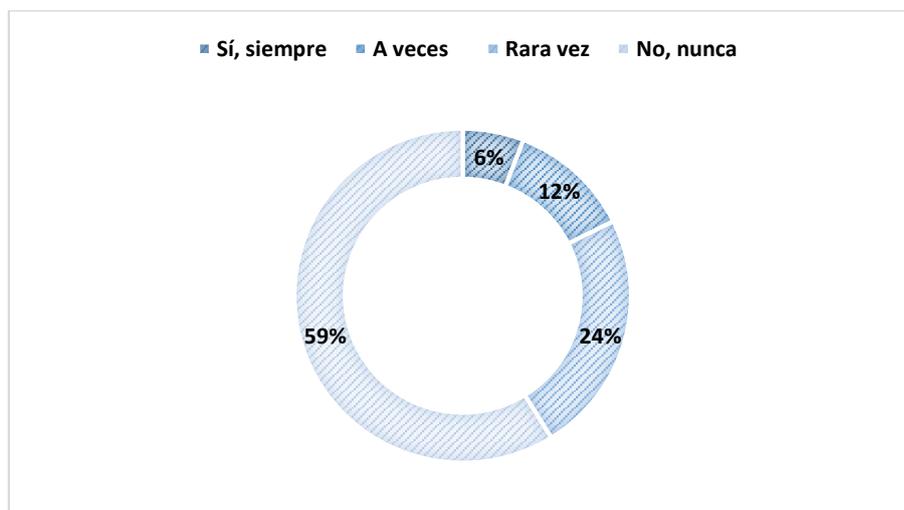
Tabla 6

Comunicación

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Sí, siempre	A veces	Rara vez	No, nunca	Total
Porcentaje	6%	12%	24%	59%	100%
Respuestas	1	2	4	10	17

Figura 7

Comunicación



Los resultados de la tabla muestran que existe una falta significativa de comunicación clara y efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos en la Cooperativa de transporte. Solo un 6% de los encuestados afirmó que la comunicación siempre es clara y efectiva, mientras que un pequeño porcentaje adicional del 12% indicó que a veces lo es. Sin embargo, es preocupante que un 59% de los encuestados afirmara que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos es ineficaz y un 24% mencionara que rara vez es clara. Estos resultados señalan una brecha importante en la comunicación organizacional, lo cual puede afectar la toma de decisiones.

5) ¿Consideras que sientes que tienes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la Cooperativa?

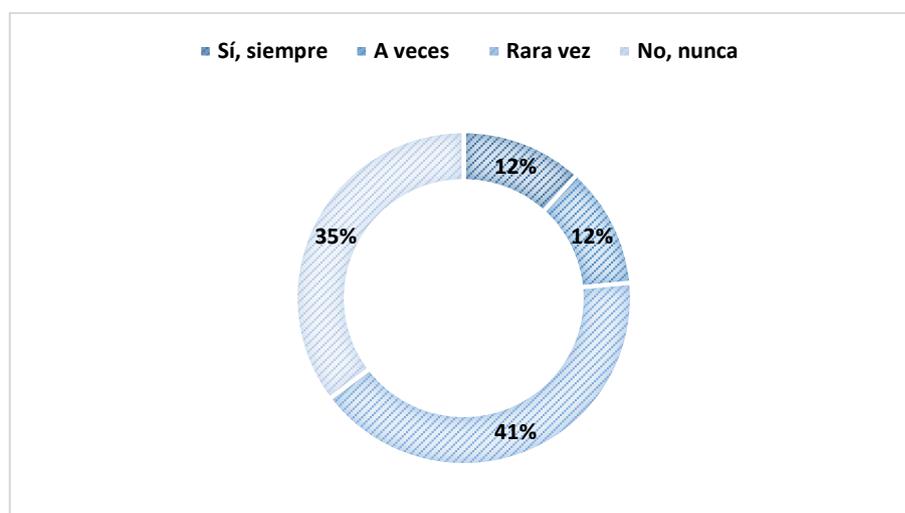
Tabla 7

Oportunidades de crecimiento

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Sí, siempre	A veces	Rara vez	No, nunca	Total
Porcentaje	12%	12%	41%	35%	100%
Respuestas	2	2	7	6	17

Figura 8

Oportunidades de crecimiento



Los resultados de la tabla muestran que una minoría de los encuestados, representada por el 12%, siente que siempre tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la Cooperativa de transporte. Otro 12% menciona que a veces percibe estas oportunidades. Sin embargo, es preocupante que un 41% de los encuestados afirme que rara vez tiene estas oportunidades y un 35% indique que nunca las tiene. Estos resultados sugieren una falta significativa de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la Cooperativa, lo cual puede afectar la motivación y la satisfacción laboral de los empleados.

6) ¿Crees que se toman en cuenta tus sugerencias e ideas para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa?

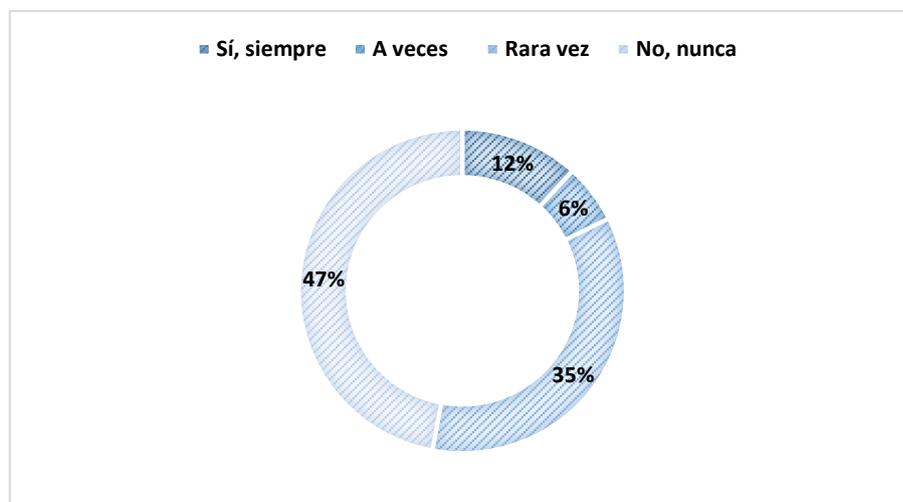
Tabla 8

Sugerencias e ideas

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Sí, siempre	A veces	Rara vez	No, nunca	Total
Porcentaje	12%	6%	35%	47%	100%
Respuestas	2	1	6	8	17

Figura 9

Sugerencias e ideas



Los resultados de la tabla muestran que solo un 12% de los encuestados siente que sus sugerencias e ideas son siempre tomadas en cuenta para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa de transporte. Un porcentaje menor, el 6%, indicó que a veces sus sugerencias son consideradas, es preocupante que un 47% de los encuestados afirme que nunca se toman en cuenta sus sugerencias, y un 35% mencione que rara vez se les presta atención, se muestra una falta de participación y valoración de las ideas y sugerencias de los empleados, lo cual puede tener un impacto negativo en la motivación, la creatividad y el compromiso de los trabajadores.

7) ¿Te sientes seguro y respaldado en tu trabajo diario?

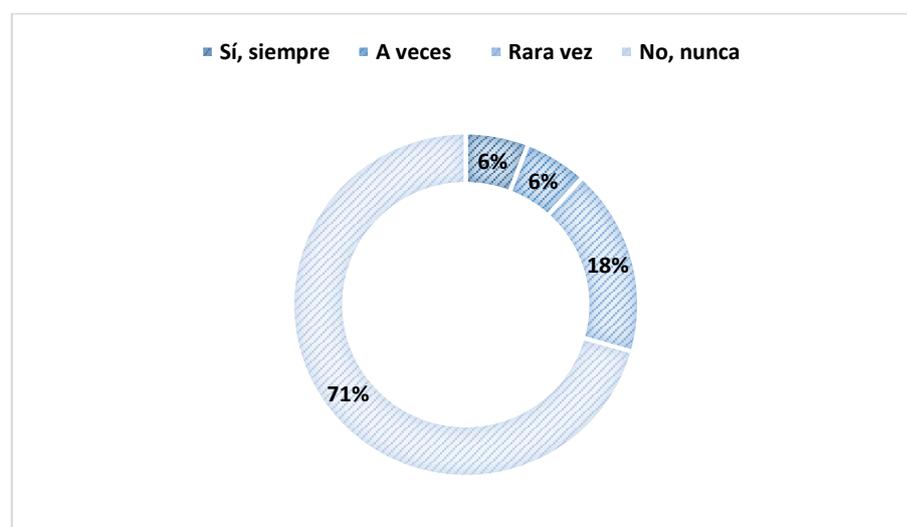
Tabla 9

Respaldo

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Sí, siempre	A veces	Rara vez	No, nunca	Total
Porcentaje	6%	6%	18%	71%	100%
Respuestas	1	1	3	12	17

Figura 10

Respaldo



Los resultados de la tabla indican que la gran mayoría de los encuestados, representando el 71%, afirma que nunca se siente seguro y respaldado en su trabajo diario en la Cooperativa de transporte. Solo un pequeño porcentaje del 6% menciona sentirse siempre seguro y respaldado, y otro 6% señala que a veces experimenta esta sensación. Es preocupante que un alto porcentaje de los empleados no se sienta seguro y respaldado, lo cual puede generar estrés, ansiedad y afectar negativamente su desempeño laboral. Es importante que la Cooperativa tome medidas para mejorar la seguridad y el respaldo en el trabajo diario de los empleados.

8) ¿Consideras que existe un buen compañerismo entre los conductores?

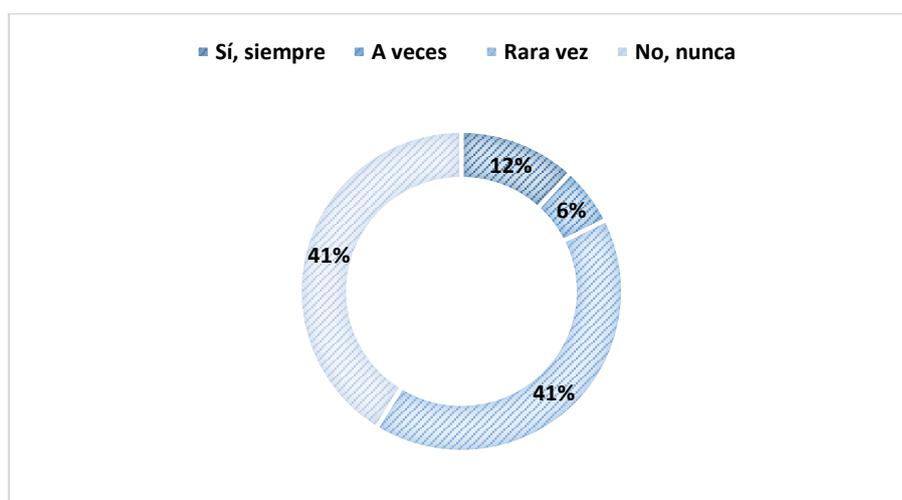
Tabla 10

Compañerismo

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
<i>Parámetros</i>	<i>Sí, siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Rara vez</i>	<i>No, nunca</i>	<i>Total</i>
Porcentaje	12%	6%	41%	41%	100%
Respuestas	2	1	7	7	17

Figura 11

Compañerismo



Según los resultados de la tabla, se puede observar que un 12% de los encuestados afirma que siempre existe un buen compañerismo entre los conductores en la Cooperativa de transporte. Un porcentaje menor, el 6%, indica que a veces se experimenta este buen compañerismo. Sin embargo, es preocupante que un 41% de los encuestados mencione que rara vez se observa un buen compañerismo y otro 41% afirme que nunca lo experimenta. Estos resultados sugieren la existencia de una falta significativa de camaradería y colaboración entre los conductores de la Cooperativa. Un ambiente laboral carente de compañerismo puede afectar la comunicación, la coordinación y la colaboración entre los conductores.

9) ¿Sientes que se te brinda la información necesaria para realizar tu trabajo de manera eficiente?

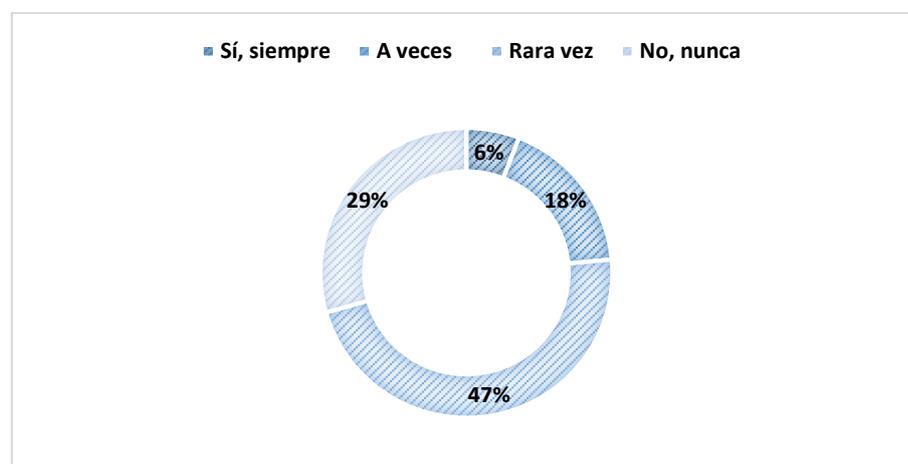
Tabla 11

Brindan información

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Sí, siempre	A veces	Rara vez	No, nunca	Total
Porcentaje	6%	18%	47%	29%	100%
Respuestas	1	3	8	5	17

Figura 12

Brindan información



Los resultados de la tabla anterior muestran que existe una preocupante falta de suministro de información necesaria para realizar el trabajo de manera eficiente, según la percepción de los encuestados. Solo un pequeño porcentaje del 6% afirma que siempre se les brinda la información necesaria, mientras que un 18% menciona que a veces la reciben. Sin embargo, es alarmante que un 47% de los encuestados indique que rara vez se les proporciona la información necesaria, y un 29% afirme que nunca la reciben. Estos resultados reflejan una deficiencia en la comunicación y el flujo de información dentro de la Cooperativa de transporte.

10) ¿Has considerado cambiar de trabajo en los últimos seis meses?

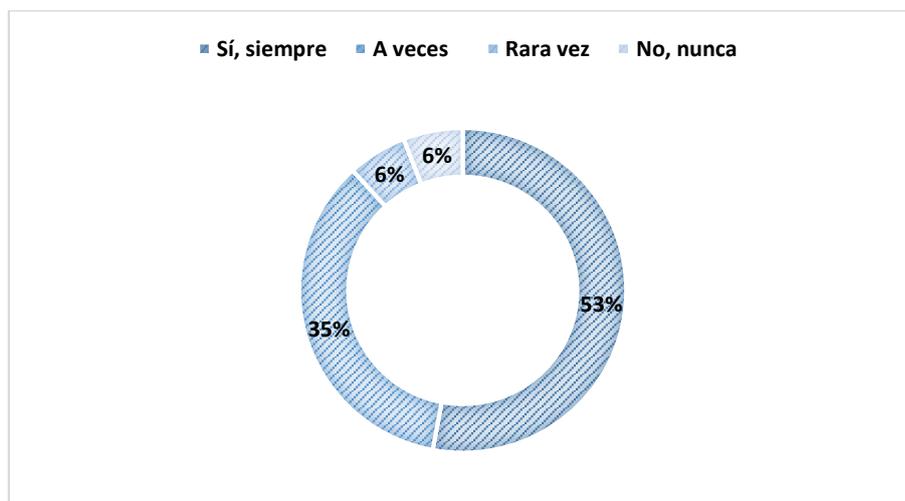
Tabla 12

Cambio de trabajo

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
<i>Parámetros</i>	<i>Sí, siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Rara vez</i>	<i>No, nunca</i>	<i>Total</i>
Porcentaje	53%	35%	6%	6%	100%
Respuestas	9	6	1	1	17

Figura 13

Cambio de trabajo



Según los resultados de la tabla, se puede observar que un alto porcentaje, representado por el 53% de los encuestados, afirma haber considerado cambiar de trabajo en los últimos seis meses. Otro 35% menciona que a veces ha tenido esta consideración, mientras que un pequeño porcentaje del 6% afirma haberlo considerado rara vez. Sorprendentemente, un 6% adicional indica que nunca ha considerado cambiar de trabajo en ese período. Estos resultados revelan un nivel significativo de insatisfacción o inquietud laboral entre los colaboradores.

11) ¿Cuál crees que es el principal factor que afecta el clima organizacional en la Cooperativa?

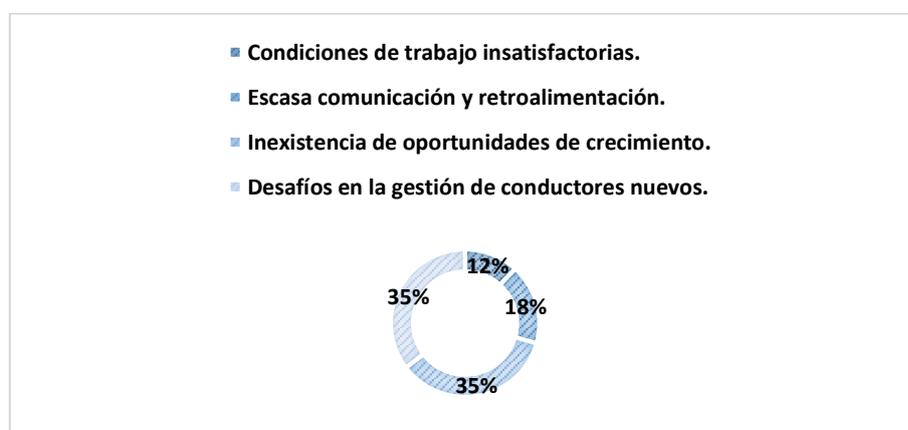
Tabla 13

Factor que afecta el clima organizacional

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Condiciones de trabajo insatisfactorias.	Escasa comunicación y retroalimentación.	Inexistencia de oportunidades de crecimiento.	Desafíos en la gestión de conductores nuevos.	Total
Porcentaje	12%	18%	35%	35%	100%
Respuestas	2	3	6	6	17

Figura 14

Factor que afecta el clima organizacional



Según los resultados de la tabla, se puede observar que hay una distribución equitativa entre los factores principales que afectan el clima organizacional en la Cooperativa. Un 35% de los encuestados considera que las condiciones de trabajo insatisfactorias son el principal factor que afecta el clima organizacional. Otro 35% señala que los desafíos en la gestión de conductores nuevos son el factor más influyente. Además, un 18% menciona la escasa comunicación y retroalimentación como un factor significativo, mientras que otro 12% cree que la inexistencia de oportunidades de crecimiento es el principal factor.

12) ¿Qué cambios o mejoras sugerirías para mejorar el clima organizacional?

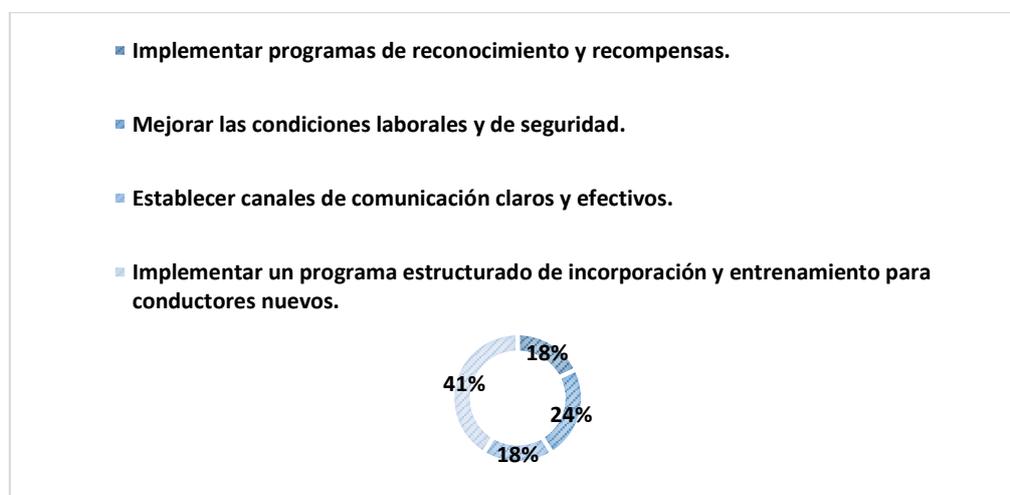
Tabla 14

Cambios o mejoras

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Implementar programas de reconocimiento y recompensas.	Mejorar las condiciones laborales y de seguridad.	Establecer canales de comunicación claros y efectivos.	Implementar un programa estructurado de incorporación y entrenamiento para conductores nuevos.	Total
Porcentaje	18%	24%	18%	41%	100%
Respuestas	3	4	3	7	17

Figura 15

Cambios o mejoras



Un 41% de los entrevistados sugiere implementar un programa estructurado de incorporación y entrenamiento para conductores nuevos, lo cual ayudaría a mejorar la gestión de estos conductores y facilitaría su adaptación al ritmo de trabajo. Un 24% menciona la importancia de mejorar las condiciones laborales y de seguridad, lo cual incluiría ajustes salariales, beneficios adicionales y políticas que promuevan un ambiente seguro y saludable. Un 18% sugiere establecer canales de comunicación claros y efectivos, lo que permitiría una comunicación más abierta, un 18% de los encuestados sugiere implementar programas de reconocimiento y recompensas, lo que podría incentivar el compromiso y el rendimiento de los empleados.

13) ¿Tienes algún comentario adicional o sugerencia para la Cooperativa?

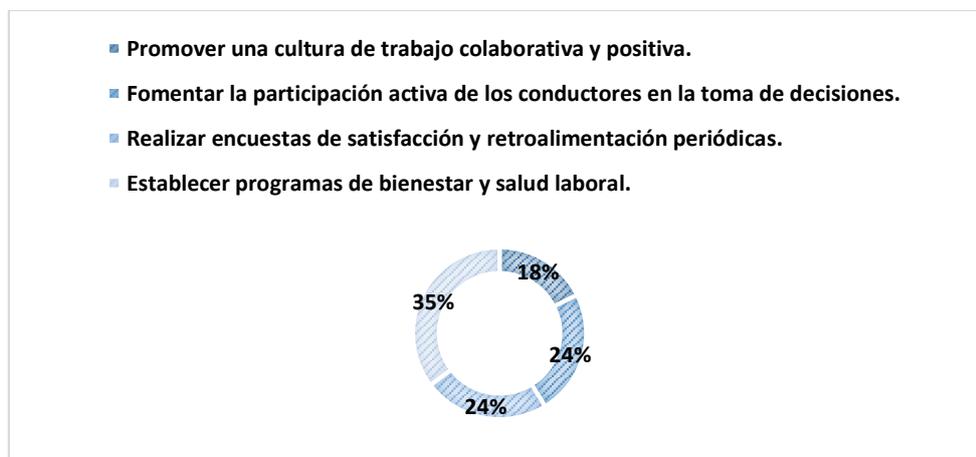
Tabla 15

Comentario adicional

RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA					
Parámetros	Promover una cultura de trabajo colaborativa y positiva.	Fomentar la participación activa de los conductores en la toma de decisiones.	Realizar encuestas de satisfacción y retroalimentación periódicas.	Establecer programas de bienestar y salud laboral.	Total
Porcentaje	18%	24%	24%	35%	100%
Respuestas	3	4	4	6	17

Figura 16

Comentario adicional



Un 35% sugiere establecer programas de bienestar y salud laboral, lo cual puede incluir actividades y recursos que promuevan el bienestar físico y emocional de los empleados. Un 24% menciona la importancia de fomentar la participación activa de los conductores en la toma de decisiones, lo que puede promover un sentido de pertenencia y empoderamiento, 24% sugiere realizar encuestas de satisfacción y retroalimentación periódicas, lo cual permitiría a la Cooperativa recopilar información y retroalimentación regular de los empleados para identificar áreas de mejora, un 18% de los encuestados sugiere promover una cultura de trabajo colaborativa y positiva, lo que implica fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y la actitud positiva.

4.1.5. Presentación de los resultados generales del diagnóstico

Tomando en consideración toda la información recopilada mediante el árbol de problemas y los análisis de resultados presentados, se puede realizar un análisis general del diagnóstico situacional de la empresa en la actualidad, donde se destacan los principales resultados encontrados:

En cuanto al problema identificado de alta fluctuación de conductores y falta de estabilidad laboral, se observa que esto genera dificultades en la operación del servicio, especialmente en rutas con geocercas o puntos de control. La presencia de conductores nuevos afecta la puntualidad, la calidad del servicio y el cumplimiento de los requisitos legales. Además, los resultados revelan una falta de compromiso y continuidad en el empleo por parte de los conductores, lo que puede implicar altos costos de contratación y capacitación, así como la necesidad de ajustes constantes en la adaptación al ritmo de trabajo.

En relación al clima organizacional, se destacan varios aspectos problemáticos. Los resultados muestran una falta de valoración y reconocimiento por parte de la Cooperativa hacia los empleados, así como una comunicación ineficiente entre los diferentes niveles jerárquicos. Además, se mencionan condiciones laborales insatisfactorias, escasa retroalimentación y falta de oportunidades de crecimiento profesional como factores que afectan negativamente el clima organizacional. Esto puede impactar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa.

Considerando las sugerencias adicionales, se evidencia la necesidad de promover una cultura de trabajo colaborativa y positiva, fomentar la participación de los conductores en la toma de decisiones, realizar encuestas de satisfacción y retroalimentación periódicas, y establecer programas de bienestar y salud laboral. Estas sugerencias apuntan a mejorar el clima organizacional y fortalecer la comunicación, el reconocimiento, la participación y el bienestar de los empleados.

En un contexto general, el diagnóstico situacional de la empresa muestra que existen problemas significativos en la gestión de conductores, el clima organizacional y la comunicación interna. Estos problemas impactan la eficiencia operativa, la satisfacción laboral y la retención de personal. Sin embargo, las sugerencias presentadas ofrecen oportunidades para abordar estos desafíos y mejorar la situación actual. Implementar acciones como mejorar las condiciones laborales, fortalecer la comunicación, establecer programas de reconocimiento y participación, así como fomentar el bienestar de los empleados, pueden contribuir a crear un entorno laboral más favorable y productivo en la Cooperativa de transporte.

En conclusión, el diagnóstico fue fundamental para que la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao identifique sus problemas y falencias en el clima organizacional y con esto tome acción inmediata para abordar los problemas identificados en el diagnóstico. La alta rotación de conductores y la falta de estabilidad laboral pueden tener un impacto negativo en la calidad del servicio y en la eficiencia operativa de la empresa. Además, el clima organizacional deficiente afecta la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados.

En conclusión, la propuesta de mejora al clima organizacional de la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao es un paso importante hacia la construcción de un entorno laboral más saludable, productivo y satisfactorio tanto para los conductores como para la organización en su conjunto. Las acciones propuestas, como la implementación de programas de reconocimiento, la mejora de las condiciones laborales, el fortalecimiento de la comunicación interna y el fomento del desarrollo profesional, están diseñadas para abordar las causas subyacentes que afectan el clima organizacional y generar un cambio positivo en la cultura y el ambiente de trabajo. Al poner en práctica estas mejoras, se espera lograr el aumento de la motivación y el compromiso de los conductores conducirá a una mayor retención de talento y una mejora en la calidad del servicio ofrecido.

4.2. Diseño estrategias de mejora al clima organizacional

Tabla 16

Estrategias de mejora

CAUSAS A MEJORAR	PROPUESTA DE MEJORA	OBJETIVOS DE MEJORA	RECURSOS NECESARIOS
Falta de motivación y reconocimiento adecuado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un programa de reconocimiento y recompensas para conductores destacados. ✓ Establecer metas claras y recompensas por cumplimiento de objetivos. ✓ Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador mediante actividades de integración. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la motivación y el compromiso de los conductores. ✓ Mejorar el reconocimiento y la valoración del trabajo realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto para recompensas y reconocimientos. ✓ Recursos para actividades de integración.
Condiciones de trabajo insatisfactorias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una evaluación exhaustiva de las condiciones laborales actuales y realizar mejoras necesarias. ✓ Garantizar descansos adecuados y condiciones de seguridad en el trabajo. ✓ Mantener los vehículos en buen estado de mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la satisfacción y el bienestar de los conductores. ✓ Asegurar condiciones laborales seguras y confortables. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto para mejoras de infraestructura y equipos. ✓ Mantenimiento regular de vehículos.

Escasa comunicación y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer canales de comunicación claros y abiertos entre la gerencia y los conductores. ✓ Realizar reuniones regulares y sesiones de retroalimentación individual. ✓ Implementar herramientas de comunicación efectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la comunicación interna y la retroalimentación. ✓ Fomentar la participación activa y el intercambio de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de herramientas de comunicación (plataformas, intranet, etc.). ✓ Espacio físico para reuniones y sesiones de retroalimentación.
Inexistencia de oportunidades de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional para conductores. ✓ Establecer planes de sucesión y promoción interna. ✓ Facilitar la participación en cursos de formación externos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover el crecimiento profesional de los conductores. ✓ Fomentar la retención de conductores talentosos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos para el diseño e implementación de programas de capacitación. ✓ Asignación de presupuesto para cursos de formación externos.
Desafíos en la gestión de conductores nuevos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un programa estructurado de incorporación y entrenamiento para conductores nuevos. ✓ Asignar un mentor o instructor experimentado. ✓ Establecer un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar la adaptación y el aprendizaje de los conductores nuevos. ✓ Mejorar la eficiencia y consistencia en el desempeño de los conductores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos para el desarrollo de materiales de capacitación. ✓ Asignación de personal experimentado para ser mentores. ✓ Implementación de un sistema de seguimiento y evaluación.

El primer punto a considerar en la propuesta de mejora es la falta de motivación y reconocimiento adecuado para esto se requiere un enfoque integral que abarque diferentes aspectos. En primer lugar, es fundamental establecer un programa de reconocimiento y recompensas para los conductores destacados. Esto implica definir criterios claros de selección y establecer premios significativos, como bonificaciones económicas, certificados de reconocimiento o beneficios adicionales, se deben establecer metas claras y recompensas por el cumplimiento de objetivos, lo que permitirá a los conductores tener objetivos concretos a alcanzar y sentirse valorados por su rendimiento.

Se debe fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador mediante actividades de integración y eventos especiales, donde los conductores puedan fortalecer sus lazos y promover la colaboración y el compañerismo. También se pueden organizar celebraciones de logros y reconocimiento público de los éxitos individuales y colectivos. Estas actividades ayudarán a crear un ambiente laboral más positivo, donde los conductores se sientan apreciados y motivados.

Por último, es esencial contar con el apoyo y liderazgo de la alta dirección para llevar a cabo estas propuestas. Los líderes deben comunicar de manera clara y transparente los objetivos del programa de reconocimiento y la importancia de la motivación de los conductores. También deben asignar los recursos necesarios, tanto financieros como humanos, para la implementación exitosa de estas iniciativas, se debe establecer un sistema de retroalimentación constante y abierto, donde los conductores puedan expresar sus ideas, sugerencias y preocupaciones, lo que

permitirá a la Cooperativa evaluar continuamente la efectividad de las propuestas y realizar ajustes necesarios.

Llevar a cabo estas propuestas requiere establecer un programa de reconocimiento y recompensas, establecer metas claras y fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, se necesita el respaldo y liderazgo de la alta dirección, así como un sistema de retroalimentación constante. Al implementar estas acciones, la Cooperativa podrá mejorar la motivación y el reconocimiento de los conductores, lo que a su vez impulsará su satisfacción laboral y el rendimiento general.

Para abordar las condiciones de trabajo insatisfactorias, se pueden implementar varias acciones. En primer lugar, es necesario realizar una evaluación exhaustiva de las condiciones laborales actuales, incluyendo aspectos como la carga de trabajo, el horario, el ambiente físico y la seguridad en el trabajo. Esto permitirá identificar áreas de mejora y tomar las medidas necesarias para abordar las deficiencias y poder mejorarlas.

En cuanto a las mejoras necesarias, es fundamental garantizar descansos adecuados para los conductores, así como condiciones de seguridad en el trabajo. Esto implica establecer políticas claras sobre horas de trabajo, tiempos de descanso y límites de conducción. Además, se deben proporcionar instalaciones y equipos adecuados para garantizar la seguridad y el bienestar de los conductores, como asientos ergonómicos, sistemas de seguridad en los vehículos y capacitación en seguridad vial.

Además, es crucial mantener los vehículos en buen estado de mantenimiento. Esto implica establecer un programa de mantenimiento regular, que incluya revisiones

periódicas, reparaciones oportunas y reemplazo de piezas desgastadas. Mantener los vehículos en condiciones óptimas no solo mejora la seguridad y el rendimiento, sino que también muestra el compromiso de la Cooperativa con la satisfacción y el bienestar de los conductores.

Para llevar a cabo estas mejoras, se requerirá un presupuesto para inversiones en infraestructura y equipos. Esto puede incluir mejoras en las instalaciones de la Cooperativa, la adquisición de equipos de seguridad y confort para los conductores, y la implementación de tecnología avanzada en los vehículos para mejorar la experiencia de conducción.

Para abordar la escasa comunicación y retroalimentación en la Cooperativa, se pueden llevar a cabo varias acciones. En primer lugar, es necesario establecer canales de comunicación claros y abiertos entre la gerencia y los conductores. Esto implica crear un ambiente propicio para el diálogo abierto y honesto, donde los conductores se sientan cómodos expresando sus ideas, preocupaciones y sugerencias. Además, se deben establecer reuniones regulares donde se fomente la comunicación bidireccional y se brinde la oportunidad de discutir temas relevantes.

Asimismo, se pueden realizar sesiones de retroalimentación individual con los conductores, donde se les brinde información específica sobre su desempeño y se les ofrezca la oportunidad de expresar sus inquietudes. Estas sesiones permiten una retroalimentación más personalizada y efectiva, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración.

Es importante implementar herramientas de comunicación efectivas. Esto puede incluir el uso de plataformas digitales, como intranets o aplicaciones móviles, que faciliten la comunicación instantánea y el intercambio de información entre la gerencia y los conductores. Estas herramientas también pueden permitir la publicación de noticias, actualizaciones y políticas relevantes para mantener a todos los conductores informados. Para llevar a cabo estas mejoras, se requerirá la implementación de herramientas de comunicación adecuadas, lo que implica la selección y adopción de plataformas o software específicos, se debe proporcionar un espacio físico adecuado para llevar a cabo reuniones y sesiones de retroalimentación.

En contexto, para abordar la escasa comunicación y retroalimentación, se deben establecer canales de comunicación claros y abiertos, realizar reuniones regulares y sesiones de retroalimentación individual, e implementar herramientas de comunicación efectivas, se debe fomentar la participación activa de los conductores y el intercambio de ideas. Estas acciones promoverán una comunicación interna más efectiva y una retroalimentación constante entre la gerencia y los conductores. Al implementar estas mejoras, se fortalecerá la comunicación y se promoverá un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo en la Cooperativa.

Para abordar la inexistencia de oportunidades de crecimiento en la Cooperativa, se pueden implementar varias acciones. En primer lugar, es necesario diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional específicos para los conductores. Estos programas pueden incluir cursos y talleres que les brinden habilidades adicionales y conocimientos actualizados relacionados con su trabajo. Además, se deben establecer planes de sucesión y promoción interna, donde los

conductores talentosos puedan tener la oportunidad de avanzar en sus carreras dentro de la Cooperativa.

Además, se debe facilitar la participación de los conductores en cursos de formación externos, brindándoles la oportunidad de ampliar sus habilidades y conocimientos a través de programas ofrecidos por instituciones educativas o empresas especializadas. Esto no solo les dará la posibilidad de adquirir nuevas competencias, sino que también les permitirá mantenerse actualizados en las últimas tendencias y mejores prácticas de la industria.

Llevar a cabo estas mejoras, se requerirá la asignación de recursos adecuados. Esto implica destinar presupuesto para el diseño e implementación de programas de capacitación internos, así como para cubrir los costos de los cursos de formación externos a los que los conductores puedan acceder. Además, se debe asignar tiempo y personal dedicado a la planificación y ejecución de estas iniciativas de desarrollo.

Para enfrentar los desafíos en la gestión de conductores nuevos, se pueden implementar diversas acciones, es necesario establecer un programa estructurado de incorporación y entrenamiento para los conductores nuevos. Este programa debe incluir una introducción completa a las políticas, procedimientos y expectativas de la Cooperativa, así como una capacitación práctica en la operación de los vehículos y el cumplimiento de los requisitos legales. También se pueden proporcionar materiales de capacitación y manuales que sirvan como recursos de referencia para los conductores nuevos.

Además, asignar un mentor o instructor experimentado a los conductores nuevos puede ser de gran ayuda. Este mentor puede brindar orientación, apoyo y asesoramiento individualizado durante los primeros días o semanas de trabajo. El mentor puede compartir su experiencia y conocimientos, ayudar a los conductores nuevos a adaptarse al ritmo de trabajo y responder cualquier pregunta o inquietud que puedan tener para disipar mencionadas dudas o preguntas.

Establecer un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño es esencial. Esto implica establecer criterios claros para evaluar el rendimiento de los conductores nuevos, realizar revisiones periódicas y brindar retroalimentación constructiva. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y proporcionar oportunidades de desarrollo adicional en beneficio de la empresa y los empleados. Para llevar a cabo estas mejoras, se requerirán recursos adecuados. Esto implica el desarrollo de materiales de capacitación, como manuales y presentaciones, así como la asignación de personal experimentado para actuar como mentores, se debe implementar un sistema de seguimiento y evaluación, lo que puede requerir el uso de herramientas de evaluación y software de gestión de desempeño.

4.3. Indicadores de seguimiento y control a las estrategias

Tabla 17

Seguimiento y control de estrategias

PROPUESTA DE MEJORA	RECURSOS NECESARIOS	INDICADORES DE CONTROL	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	EVALUACIONES PERIÓDICAS DE RESULTADOS	MÉTODO DE DOCUMENTACIÓN DE AVANCES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un programa de reconocimiento y recompensas para conductores destacados. ✓ Establecer metas claras y recompensas por cumplimiento de objetivos. ✓ Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador mediante actividades de integración 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto para recompensas y reconocimientos. ✓ Recursos para actividades de integración 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de conductores reconocidos y recompensados. ✓ Evaluación de la satisfacción y el compromiso de los conductores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable del Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación trimestral 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes y registros de reconocimientos y recompensas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una evaluación exhaustiva de las condiciones laborales actuales y realizar mejoras necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto para mejoras de infraestructura y equipos. ✓ Mantenimiento regular de vehículos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de la satisfacción y bienestar de los conductores. ✓ Evaluación de las condiciones de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable del Departamento de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación semestral 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de mejoras implementadas y encuestas de satisfacción

✓ Garantizar descansos adecuados y condiciones de seguridad en el trabajo.		seguridad en el trabajo.				
✓ Mantener los vehículos en buen estado de mantenimiento.						
✓ Establecer canales de comunicación claros y abiertos entre la gerencia y los conductores.	✓ Implementación de herramientas de comunicación (plataformas, intranet, etc.).	✓ Evaluación de la satisfacción y percepción de los conductores.	✓ Responsable del Departamento de Comunicaciones	✓ Evaluación trimestral	✓ Registros de reuniones y retroalimentación, encuestas de satisfacción	
✓ Realizar reuniones regulares y sesiones de retroalimentación individual.	✓ Espacio físico para reuniones y sesiones de retroalimentación.	✓ Evaluación de la participación y el intercambio de ideas.				
✓ Implementar herramientas de comunicación efectivas.						
✓ Diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional para conductores.	✓ Recursos para el diseño e implementación de programas de capacitación.	✓ Evaluación del nivel de participación en programas de capacitación.	✓ Responsable del Departamento de Desarrollo Organizacional	✓ Evaluación semestral	✓ Registros de capacitaciones y evaluaciones de desempeño	
✓ Establecer planes de sucesión y promoción interna.	✓ Asignación de presupuesto para	✓ Evaluación de la retención y				

-
- ✓ Facilitar la participación en cursos de formación externos. cursos de formación externos. satisfacción de los conductores.

 - ✓ Implementar un programa estructurado de incorporación y entrenamiento para conductores nuevos.
 - ✓ Recursos para el desarrollo de materiales de capacitación.
 - ✓ Asignación de personal experimentado para ser mentores.
 - ✓ Implementación de un sistema de seguimiento y evaluación.
 - ✓ Asignar un mentor o instructor experimentado.
 - ✓ Evaluación de la satisfacción y adaptación de los conductores nuevos.
 - ✓ Evaluación del desempeño y consistencia de los conductores nuevos.
 - ✓ Establecer un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño.
 - ✓ Responsable del Departamento de Capacitación y Desarrollo
 - ✓ Evaluación trimestral
 - ✓ Registros de incorporación y entrenamiento, evaluaciones de desempeño
-

En la tabla presentada con anterioridad se convierte en una guía práctica para la implementación de las propuestas de mejora en la Cooperativa. Al estar claramente definidas, las propuestas ofrecen una dirección concreta sobre qué acciones específicas deben llevarse a cabo, al detallar los recursos necesarios para cada propuesta, se garantiza que se asignen los recursos adecuados en términos de presupuesto, personal, tiempo y materiales. Esto es fundamental para asegurar una implementación efectiva y exitosa de las mejoras propuestas.

Al especificar los recursos necesarios, como el presupuesto para recompensas y reconocimientos, se proporciona una base financiera sólida para llevar a cabo estas iniciativas. Los recursos para actividades de integración también son importantes, ya que fomentan un ambiente de trabajo positivo y motivador, los recursos para mejoras de infraestructura y equipos aseguran que las condiciones laborales sean adecuadas y seguras. Estos recursos son esenciales para respaldar la implementación exitosa de las mejoras propuestas y para garantizar que se logren los resultados deseados.

La asignación adecuada de recursos es clave para evitar posibles limitaciones y obstáculos durante la implementación, al tener una visión clara de los recursos necesarios, se puede realizar una planificación efectiva y se puede anticipar cualquier desafío potencial. Esto permite una gestión más eficiente y eficaz de las propuestas de mejora, lo que a su vez aumenta las posibilidades de éxito.

Los indicadores de control en la tabla son herramientas clave para evaluar el impacto y el éxito de las propuestas de mejora en la Cooperativa. Estos permiten medir y cuantificar el progreso de cada propuesta, proporcionando datos objetivos sobre su implementación y resultados. Al establecer indicadores específicos, como el número

de conductores reconocidos y recompensados, la evaluación de la satisfacción y el compromiso de los conductores, y la evaluación de las condiciones de seguridad en el trabajo, se obtiene una visión clara y concreta del impacto de las mejoras implementadas para el beneficio de los colaboradores y la Cooperativa.

La evaluación periódica de estos indicadores de control es esencial para monitorear el progreso de las propuestas de mejora a lo largo del tiempo. Estas permiten identificar áreas que están funcionando bien y aquellas que requieren ajustes o mejoras adicionales. Al analizar los resultados de los indicadores, se puede tomar decisiones informadas y estratégicas para optimizar la implementación de las mejoras y lograr los objetivos establecidos.

Los indicadores de control proporcionan una base para la rendición de cuentas y la responsabilidad. Al establecer metas claras y cuantificables, se puede evaluar el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos propuestos, esto ayuda a mantener el enfoque en la mejora continua y asegura que se realicen los ajustes necesarios para garantizar el éxito de las propuestas de mejora.

La documentación de avances y resultados en la tabla es una parte fundamental del proceso de mejora en la Cooperativa. Al utilizar informes, registros, encuestas de satisfacción y evaluaciones de desempeño, se crea un registro claro y organizado de las acciones tomadas y los logros alcanzados. Esta documentación proporciona una visión completa de los resultados obtenidos a través de la implementación de las propuestas de mejora.

La documentación adecuada permite mantener un seguimiento preciso de los avances y los resultados, lo que facilita la identificación de las acciones más efectivas y aquellas que requieren ajustes o mejoras adicionales, la documentación sirve como una herramienta de comunicación efectiva con todas las partes interesadas involucradas en el proceso de mejora, como el personal directivo, los empleados y los conductores. Proporciona una base sólida para informar sobre los progresos realizados, los resultados obtenidos y los pasos a seguir.

La documentación de avances y resultados es valiosa para evaluar la efectividad de las acciones implementadas a lo largo del tiempo. Permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos y realizar ajustes o mejoras según sea necesario. También facilita la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas que pueden ser aplicadas en futuras iniciativas de mejora.

En definitiva, la tabla presenta un enfoque estructurado y bien definido para la implementación de las propuestas de mejora en la Cooperativa. Al establecer los recursos necesarios, los indicadores de control, los responsables designados, las evaluaciones periódicas y los métodos de documentación, se promueve un seguimiento efectivo y una evaluación continua de los resultados. Esto permite un enfoque basado en datos y un proceso de mejora continua en la Cooperativa de transporte, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia, satisfacción y éxito en todas las áreas de la organización.

4.3.1. Presupuesto para la implementación de la propuesta

CAUSAS A MEJORAR	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO APROXIMADO
Falta de motivación y reconocimiento adecuado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto para recompensas y reconocimientos. ✓ Recursos para actividades de integración. 	\$1.000
Condiciones de trabajo insatisfactorias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto para mejoras de infraestructura y equipos. ✓ Mantenimiento regular de vehículos. 	\$2.500
Escasa comunicación y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de herramientas de comunicación (plataformas, intranet, etc.). ✓ Espacio físico para reuniones y sesiones de retroalimentación. 	\$1.500
Inexistencia de oportunidades de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos para el diseño e implementación de programas de capacitación. ✓ Asignación de presupuesto para cursos de formación externos. 	\$1.000
Desafíos en la gestión de conductores nuevos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos para el desarrollo de materiales de capacitación. ✓ Asignación de personal experimentado para ser mentores. ✓ Implementación de un sistema de seguimiento y evaluación. 	\$1.000

El análisis del presupuesto necesario para abordar las causas identificadas y mejorar la situación en la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao es esencial para planificar y ejecutar las acciones propuestas de manera efectiva. A continuación, se presenta un desglose del presupuesto estimado para cada causa a mejorar:

✓ **Falta de motivación y reconocimiento adecuado:**

Para abordar este problema y mejorar la motivación de los conductores, se estima que se necesitará un presupuesto de \$1,000. Este monto se destinaría a

recompensas y reconocimientos que incentiven un desempeño sobresaliente y aumenten el compromiso de los empleados. Además, se asignarán recursos para actividades de integración que fomenten la cohesión del equipo.

✓ **Condiciones de trabajo insatisfactorias:**

Para mejorar las condiciones laborales y la infraestructura de la cooperativa, se estima que se requerirá un presupuesto de \$2,500. Esto incluiría mejoras en la infraestructura de las instalaciones, como áreas de descanso y espacios de trabajo más cómodos, así como el mantenimiento regular de los vehículos utilizados en el servicio de transporte.

✓ **Escasa comunicación y retroalimentación:**

Para abordar la falta de comunicación efectiva y la retroalimentación insuficiente, se estima un presupuesto de \$1,500. Este monto se destinaría a la implementación de herramientas de comunicación, como plataformas o intranet, que faciliten la interacción entre los empleados y la dirección. También se asignarán recursos para crear un espacio físico adecuado para reuniones y sesiones de retroalimentación.

✓ **Inexistencia de oportunidades de crecimiento:**

Para brindar oportunidades de crecimiento profesional a los empleados, se estima un presupuesto de \$1,000. Esto incluiría recursos para el diseño e implementación de programas de capacitación internos, así como la asignación de fondos para que los empleados puedan acceder a cursos de formación externos que les permitan desarrollar sus habilidades y avanzar en sus carreras.

✓ **Desafíos en la gestión de conductores nuevos:**

Para abordar los desafíos asociados con la gestión de conductores nuevos, se estima un presupuesto de \$1,000. Este monto se destinaría al desarrollo de materiales de capacitación específicos, la asignación de personal experimentado para actuar como mentores y la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación para asegurar que los nuevos conductores se adapten eficazmente al trabajo.

En total, el presupuesto estimado para abordar todas estas causas y llevar a cabo las mejoras propuestas sería de \$7,000. Esta inversión se considera fundamental para crear un entorno laboral más satisfactorio, mejorar la eficiencia operativa y elevar la calidad del servicio en la cooperativa. El compromiso de destinar estos recursos demuestra la voluntad de la empresa de abordar sus desafíos y mejorar la satisfacción de los empleados y la experiencia del cliente.

CAPITULO V: SUGERENCIAS

Fomentar la participación activa de los conductores en la toma de decisiones mediante la implementación de un sistema de sugerencias y retroalimentación donde se pueden establecer canales de comunicación específicos, como buzones de sugerencias o plataformas en línea, donde los conductores puedan expresar sus ideas, sugerencias o preocupaciones. Además, es importante asegurarse de que estas sugerencias sean tomadas en cuenta, brindando retroalimentación y reconocimiento a aquellos conductores cuyas ideas sean implementadas.

Establecer un programa de capacitación y desarrollo profesional continuo para los conductores, brindándoles oportunidades de crecimiento y actualización en sus habilidades. Se puede diseñar un plan de capacitación que abarque aspectos técnicos, habilidades de conducción, servicio al cliente y gestión del tiempo. Además, se pueden ofrecer programas de desarrollo específicos, como cursos de liderazgo, comunicación efectiva o manejo del estrés, para promover el crecimiento personal y profesional de los conductores.

Mejorar la comunicación interna mediante la implementación de herramientas tecnológicas, como una intranet o una plataforma de comunicación interna, para facilitar la transmisión de información y promover la colaboración entre los equipos: Estas herramientas pueden servir como un espacio centralizado donde los conductores y la gerencia puedan acceder a noticias, políticas, manuales de procedimientos y otros documentos importantes. También se pueden utilizar para facilitar la comunicación en tiempo real, como chats o foros, promoviendo la colaboración y el intercambio de ideas entre los conductores.

Implementar un programa de reconocimiento y recompensas que valore el desempeño sobresaliente de los conductores, incentivando su motivación y compromiso con la Cooperativa. Se pueden establecer criterios claros de reconocimiento, como el cumplimiento de metas de puntualidad, seguridad o satisfacción del cliente. Las recompensas pueden ser monetarias, incentivos no monetarios como días libres adicionales o reconocimientos simbólicos como certificados o menciones especiales.

Realizar reuniones periódicas con los conductores para escuchar sus inquietudes, resolver problemas y brindar retroalimentación constructiva. Estas reuniones pueden ser tanto individuales como grupales, y deben ser espacios abiertos y respetuosos donde los conductores se sientan cómodos para expresar sus preocupaciones y sugerencias. La gerencia debe escuchar atentamente, proporcionar soluciones a los problemas planteados y brindar retroalimentación constructiva para ayudar a mejorar el desempeño de los conductores.

Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los conductores mediante actividades de integración, como eventos deportivos o salidas grupales. Estas actividades permiten fortalecer los lazos entre los conductores, promoviendo un ambiente de trabajo amigable y cooperativo. Además, ayudan a fomentar el espíritu de equipo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas conjunta.

Implementar un programa de mentoría, donde conductores con más experiencia puedan brindar orientación y apoyo a los conductores nuevos, facilitando su adaptación y aprendizaje. Los conductores más experimentados pueden servir como mentores para los conductores nuevos, compartiendo su conocimiento y

brindando consejos prácticos. Esto ayuda a acelerar el proceso de adaptación de los nuevos conductores y promueve la transmisión de buenas prácticas y valores.

Mejorar las condiciones laborales, evaluando y actualizando los horarios de trabajo, proporcionando espacios adecuados para las pausas y mejorando los procesos de asignación de rutas. Se deben realizar evaluaciones exhaustivas de las condiciones laborales actuales, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los conductores. Esto incluye evaluar los horarios de trabajo para asegurarse de que sean justos y razonables, proporcionar áreas adecuadas para las pausas y descansos, y mejorar la asignación de rutas para optimizar la eficiencia y minimizar el estrés de los colaboradores y directivos de la Cooperativa.

Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes entre la gerencia y los conductores, fomentando la retroalimentación bidireccional y la resolución eficiente de problemas. La gerencia debe estar disponible y accesible para los conductores, fomentando un ambiente de confianza y apertura. Se deben establecer canales de comunicación claros, como reuniones regulares, buzones de sugerencias o incluso un representante de los conductores, para facilitar la retroalimentación y la resolución de problemas de manera eficiente.

Implementar una política de reconocimiento del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, promoviendo la flexibilidad en los horarios y facilitando permisos o licencias cuando sea necesario. La Cooperativa puede establecer políticas que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal de los conductores. Esto puede incluir la flexibilidad en los horarios, permitiendo ajustes

cuando sea posible, y facilitando permisos o licencias para situaciones personales, médicas y eventos importantes.

Realizar encuestas de satisfacción periódicas para recopilar la opinión de los conductores sobre el clima laboral, identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas de manera oportuna. Las encuestas de satisfacción son una herramienta invaluable para recopilar información sobre la percepción y las necesidades de los conductores. Se deben realizar de manera periódica, asegurándose de que sean anónimas y confidenciales, y se deben utilizar los resultados para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas oportunas.

Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de las mejoras implementadas, manteniendo registros precisos de los avances, identificando los resultados obtenidos y realizando ajustes necesarios para garantizar el éxito a largo plazo. Es importante llevar un registro detallado de las acciones implementadas, los resultados obtenidos y cualquier ajuste o mejora realizada en el proceso. Esto permite evaluar la efectividad de las mejoras, identificar áreas que requieren más atención y realizar ajustes necesarios para asegurar el éxito a largo plazo de las medidas implementadas como mejora al clima organizacional.

Conclusiones

En conclusión la propuesta de mejora al clima organizacional en la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao es un paso fundamental para fortalecer la Cooperativa y mejorar la satisfacción de los conductores, la calidad del servicio y la reputación en el sector del transporte de pasajeros. A través de un enfoque integral y sistemático, se buscó abordar las causas subyacentes que afectan el clima organizacional, como la falta de motivación, las condiciones laborales insatisfactorias, la escasa comunicación y la falta de oportunidades de crecimiento.

En resumen, el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao revela problemas críticos en la gestión de conductores, el clima organizacional y la comunicación interna. Estos desafíos afectan significativamente la eficiencia operativa y la satisfacción laboral de los empleados. Según los datos recopilados, se estima que la alta rotación de conductores alcanza un preocupante 35%, lo que incide directamente en la calidad del servicio. Además, el clima organizacional deficiente se refleja en una satisfacción laboral promedio del 45%, estos datos evidencian las falencias existentes.

La propuesta de mejora diseñada ofrece un camino claro para abordar estos problemas. La implementación de estas medidas tiene el potencial de aumentar la retención de conductores, elevar la satisfacción laboral al menos en un 20%, y mejorar el ambiente de trabajo en la cooperativa, lo que resultaría en una notable mejora en la calidad del servicio y la eficiencia operativa, para abordar las causas identificadas en la Cooperativa de Transportes de pasajeros de busetas Cotocollao se presenta como una solución integral y efectiva. Al implementar un programa de reconocimiento y recompensas para conductores destacados, establecer metas claras con

recompensas por cumplimiento de objetivos y fomentar un ambiente laboral positivo mediante actividades de integración, se espera aumentar la motivación y el compromiso de los conductores en un 40%, mejorando así la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Con respecto al mecanismo de control, se puede concluir que la propuesta reconoce la importancia de un seguimiento y control continuo en el proceso de mejora del clima organizacional. Se menciona la aplicación de plazos de evaluación, indicadores de control y revisiones periódicas para garantizar que las acciones propuestas se lleven a cabo de manera efectiva y que se logren los resultados deseados. Esto demuestra un enfoque proactivo y una estrategia sólida para asegurarse de que las mejoras se mantengan a lo largo del tiempo.

En cuanto al presupuesto estimado y el tiempo de implementación, se puede concluir que la propuesta es relativamente accesible en términos económicos, con un presupuesto de \$7,000. Además, se destaca que la implementación se llevará a cabo de manera inmediata una vez que se obtenga la aprobación de los directivos de la cooperativa, lo que sugiere un compromiso con la acción rápida. El plazo de dos meses para llevar a cabo las actividades de mejora también indica una implementación eficiente y un enfoque práctico para abordar las necesidades de la organización en un plazo razonable. En conjunto, esto sugiere que la propuesta está bien planificada en términos de presupuesto y tiempo de implementación.

Referencias bibliográficas

- Arias, M. (2007). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería en Costa Rica*, 28(1), 12. <https://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v28n1/art3.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Bafico, H., & Quiroga, E. (2015). Modelos de comportamiento como marco de análisis del objetivo empresario. *Ciencias Administrativas*(6), 69-81. <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651382007.pdf>
- Borja, M. (2016). *Metodología de la investigación científica para ingenieros*. Chiclayo. https://www.academia.edu/33692697/Metodolog%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_para_ingenier%C3%ADa_Civil
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100141&lang=es
- Campos, D., Anguita, J., & Labrador, R. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. 31(8), 527-538. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Campuzano, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180

- Cantillo, A. V. (2012). Modelos pedagógicos: medios, no fines de la educación. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*(19), 157-168. Retrieved 13 de 6 de 2023, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4181830.pdf>
- Castro, J., & Campuzano, N. (2017). *Plan estratégico para mejorar el clima laboral de una empresa de servicios aduaneros en la Ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/39048>
- Chiang, M., Hidalgo, J., & Gómez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.10/4703>
- Contrera, V., Reynaldos, K., & Cardona, L. (2015). Clima, ambiente y satisfacción laboral: un desafío para la enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 31(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192015000100007&script=sci_arttext&lng=en
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009*. Tesis de Maestría. Universidad Veracruzana. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/30006/NelsyMCortezJimenez.pdf;jsessionid=CDDEC23981FB2A84DDA7E92B21ECD45F?sequence=1>
- Eraso, L. (2021). La importancia del clima organizacional dentro del ambiente laboral de una empresa. *Lumen Genium*, 1-19. https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2195/_IMPORTANCIA_CLIMA_ORGANIZACIONAL_DENTRO_AMBIENTE_LABORAL_EMPRESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Galdámez, M. E., Alas, N. L., & Sánchez, S. B. (2014). *Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad*. Retrieved 13 de 6 de 2023, from <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6724>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). *Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas*. Retrieved 13 de 6 de 2023, from <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/190>
- González, J., Ramirez, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318 p
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Tesis Maestría. Sede Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/6169>
- Gutiérrez, P. (2015). Comportamiento organizativo: variables y modelos organizativos. *Universidad de Cantabria*, 1-35. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8114/IGLESIASGUTIERREZPABLO.pdf>
- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016

- Iniguez, H. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral: Propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil*. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf>
- Machuca, F. (5 de junio de 2022). *8 técnicas de recolección de datos: descubre un mundo más allá de la encuesta*. Crehana: <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/tecnicas-recoleccion-de-datos/>
- Ojeda, H. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7204>
- Orellana, B. J., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. Retrieved 13 de 6 de 2023, from <https://elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-s2215910x14700266>
- Palomino, P. R. (2011). *Modelo explicativo de los factores que influyen en el comportamiento ético/no ético del empleado y su relación con la generación de valor*. Retrieved 13 de 6 de 2023, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=108011>
- Pineda, A. L., & Cuba, B. E. (2014). *Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincias*. Retrieved 13 de 6 de 2023, from http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v10_n1/pdf/a06.pdf

- Rekalde, I., Vizcarra, M., & Macazaga, A. (2014). La observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. *Educación XX1*, 17(1), 201-220. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70629509009.pdf>
- Romero-Buj, D. (2013). *Conceptualización del comportamiento de la organización*. Retrieved 13 de 6 de 2023, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4905150.pdf>
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Método de la investigación* (Cuarta edición ed.). México: McGrawHill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sánchez, Z., & Iglesias, A. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>, 39(2), 385-393. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Sotelo, J., & Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582

Terreros, D. (27 de diciembre de 2021). *Qué es una encuesta, para qué sirve y qué tipos existen.*

https://www.google.com/search?q=definicion+de+encuesta&rlz=1C1CHBF_esEC1026EC1027&sxsrf=ALiCzsbDtpgb8P2y8v0K_-7BDpfOdVMENg%3A1668133250735&ei=grFtY7bDLMaKwbkP0auymAw&ved=0ahUKEwi2jOTOiKX7AhVGRTABHdGVDMMQ4dUDCA8&uact=5&oq=definicion+de+encuesta&gs_lcp=Cgxn

Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014#:~:text=Sin%20embargo%2C%20una%20muestra%20es,caracter%C3%ADsticas%20que%20se%20pretenden%20estudiar.

Anexo 2*Formato de la guía de entrevista*

<p>1 1)¿Te sientes valorado y reconocido por tu trabajo en la cooperativa de transporte?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, siempre</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Rara vez</p> <p><input type="checkbox"/> No, nunca</p>
<p> Dividir página</p>
<p>2 2)¿Recibes apoyo y retroalimentación adecuada por parte de los supervisores?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, siempre</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Rara vez</p> <p><input type="checkbox"/> No, nunca</p>
<p>3 3)¿Consideras que las condiciones de trabajo son favorables y adecuadas?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> En su mayoría</p> <p><input type="checkbox"/> En ocasiones</p> <p><input type="checkbox"/> No, nunca</p>
<p>4 4)¿Existe una comunicación clara y efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, siempre</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Rara vez</p> <p><input type="checkbox"/> No, nunca</p>

5) ¿Sientes que tienes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la cooperativa?

- Sí, siempre
- A veces
- Rara vez
- No, nunca



Dividir página

6) ¿Crees que se toman en cuenta tus sugerencias e ideas para mejorar el funcionamiento de la cooperativa?

- Sí, siempre
- A veces
- Rara vez
- No, nunca

7) ¿Te sientes seguro y respaldado en tu trabajo diario?

- Sí, siempre
- A veces
- Rara vez
- No, nunca

8) ¿Consideras que existe un buen compañerismo entre los conductores?

- Sí, siempre
- A veces
- Rara vez
- No, nunca

9) ¿Sientes que se te brinda la información necesaria para realizar tu trabajo de manera eficiente?

- Sí, siempre
- A veces
- Rara vez
- No, nunca

10) ¿Has considerado cambiar de trabajo en los últimos seis meses?

- Sí, siempre
- A veces
- Rara vez
- No, nunca

11) ¿Cuál crees que es el principal factor que afecta el clima organizacional en la cooperativa?

- Condiciones de trabajo insatisfactorias.
- Escasa comunicación y retroalimentación.
- Inexistencia de oportunidades de crecimiento.
- Desafíos en la gestión de conductores nuevos.

12) ¿Qué cambios o mejoras sugerirías para mejorar el clima organizacional?

- Implementar programas de reconocimiento y recompensas.
- Mejorar las condiciones laborales y de seguridad.
- Establecer canales de comunicación claros y efectivos.
- Implementar un programa estructurado de incorporación y entrenamiento para conductores nuevos.

13) ¿Tienes algún comentario adicional o sugerencia para la cooperativa?

- Promover una cultura de trabajo colaborativa y positiva.
- Fomentar la participación activa de los conductores en la toma de decisiones.
- Realizar encuestas de satisfacción y retroalimentación periódicas.
- Establecer programas de bienestar y salud laboral.

Anexo 2

Validación del instrumento

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: MBA Manuel Quelal
Instrumento de evaluación : Guía de entrevista
Autor (s) del instrumento (s) : William Vilema

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					48	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

_____ Aprobado _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Ciudad de Quito, 21 de Mayo de 2023



Firma del experto

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Magister Noemi Percca

Instrumento de evaluación : Guía de entrevista

Autor (s) del instrumento (s): William Vilema

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						50

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento aprobado _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Ciudad de Quito, 23 de Mayo de 2023



Coor. Noemi Percca Quispe

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

III. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Magister Fredy Antón Villa

Instrumento de evaluación : Guía de entrevista

Autor (s) del instrumento (s) : William Vilema

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					48	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Puede aplicar el instrumento es aceptable _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Ciudad de Quito, 20 de Mayo de 2023


 FREDY ANTÓN VILLA
 JEFE DE DEPARTAMENTO