

**INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN
CESCA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE MANIZALES CALDAS 2020**

**SHADYA JESSENNYS OZUNA DÍAZ
SANDRA MARCELA VERGARA SÁNCHEZ**

**FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

AÑO 2021

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

**INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN
CESCA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE MANIZALES CALDAS 2020**

**SHADYA JESSENNYS OZUNA DÍAZ
SANDRA MARCELA VERGARA SÁNCHEZ**

ASESORES:

**CARLOS EDUARDO RIVERA MOLANO
ÁNGELA OCAMPO MOSQUERA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
TRABAJO DE DESARROLLO, COHORTE: 22
FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 11-06-2021

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020**Contenido**

Planteamiento Del Problema	7
Justificación	13
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Referente Teórico.	17
Marco De Antecedentes	17
Clima Organizacional	17
Clima Organizacional Y Productividad.	19
Intervenciones Al Clima Organizacional Y Planes De Acción.	22
Marco Teórico	26
Clima Organizacional	26
Definiciones de Clima Organizacional	27
Motivación Laboral	30
Comunicación	31
Métodos De Medición De Clima Organizacional	34
Marco Conceptual	38
Clima Organizacional	38
Motivación Laboral	38
Comunicación	38
Métodos de Medición de Clima Organizacional	39

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

4

Encuesta	39
Metodología Propuesta	39
Etapa #1.	40
Etapa #2.	40
Relaciones interpersonales:	41
Participación:	41
Comunicación:	42
Liderazgo:	42
ETAPA #3	42
Resultados de la Medición de la Encuesta Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	43
Documentos Diligenciados	43
Resultados Por Dimensión	44
Análisis Global Dimensiones	51
Interpretación de Resultados por Dimensión	52
Discusión	57
Recomendaciones	63
Conclusiones	65

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 Población	42
TABLA 2 Escala de Calificación	42
TABLA 3 Relaciones Interpersonales	43
TABLA 4 Participación	44
TABLA 5 Comunicación	45
TABLA 6 Reconocimiento	47
TABLA 7 Liderazgo	48
TABLA 8 Análisis Global por Dimensiones	50
TABLA 9 Relaciones Interpersonales	51
TABLA 10 Participación	52
TABLA 11 Comunicación	53
TABLA 12 Reconocimiento	54
TABLA 13 Liderazgo	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	50
Figura 2	51
Figura 3	52
Figura 4	53
Figura 5	54
Figura 6	55

ANEXOS

Anexo 1 Plan de Acción Plan	71
Anexo 2 Plan de Bienestar Laboral	72
Anexo 3 Consentimiento Informado	73
Anexo 4 Encuesta	74

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Planteamiento Del Problema

Una de las definiciones del clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización: Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales, comportamiento (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009)

Tomando como punto de partida el criterio de los autores Salazar et al (2009), se puede inferir que para poder definir el clima organizacional de una institución se deben tener en cuenta muchos factores que dan a entender que el clima organizacional está basado en comportamientos morales y estos son aquellos que determinan su ambiente laboral, unos lo hacen de manera directa en la persona y otros indirectamente como lo es el entorno, lo que influirá en el comportamiento de manera positiva o negativa a nivel organizacional y cumplimiento de objetivos. (Salazar et al. 2009, Pag. 67)

Así mismo se tiene en cuenta que en las organizaciones financieras, los procesos que lleva el personal de talento humano constituye una labor como elemento esencial que va direccionada a la productividad en el trabajo y al éxito de la organización donde se labora, reflejado con el cumplimiento de metas y objetivos establecidos inicialmente. Se encuentra la necesidad de hacer una medición que permita conocer las situaciones que aquejan a los colaboradores, que afectan la organización, la atención y satisfacción de los usuarios internos. Como lo expresa el autor Álvarez (1995): "El clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

tanto, en su creatividad y productividad” (García S. , 2009)

En ese mismo contexto, el clima organizacional constituye una fortaleza para la organización, si este se ha percibido de forma adecuada, en contexto general las organizaciones se fortalecen por medio del desarrollo y consolidación de estructuras de comunicación, permitiendo que los procesos que se llevan naturalmente en ella, sean más efectivos e integren a todos los miembros de la misma; Así lo confirma Fuentes Navarro (2012), quien afirma que entre más satisfecho e identificado se sienta una persona con su organización, mayor será su grado de productividad laboral. Además, se ve reflejado en el día a día, como lo muestra la investigación de Trujillo titulada “Programa de participación y reconocimiento para mejorar el clima organizacional de la municipalidad distrital de Santiago de Cao” en el cual demuestra que el clima afecta la productividad. (Casas & Lopez , 2014)

En efecto, la comunicación es la base de las relaciones humanas, es una facultad natural en su desarrollo y evolución; se aprende de forma instintiva, fluye y se modifica con el mismo hombre, está presente en todos los momentos de la vida, lo que hace natural que se presenten problemas o inconvenientes en torno a ella. Debido a esto, existen análisis con relación a este fenómeno y surge la necesidad de realizar nuevos estudios que aporten alternativas de solución a problemas de orden comunicativo y den respuesta a interrogantes que emergen con la misma interacción humana. En relación con lo anterior Daniel Fernando López 2006 plantea: “La ausencia de la comunicación en las relaciones sociales ha definido su propia legitimidad. La desmotivación de los empleados, las crisis económicas, la injusticia social, la violencia intrafamiliar, la opinión pública, entre otros, son ejemplos claros de comunicación”. Por lo tanto, el cómo se debe hacer la comunicación, con el tiempo se va convirtiendo en un conocimiento autónomo, en la carrera hacia el reconocimiento como ciencia por la comunidad científica mundial.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

(Castañeda & Buitrago, 2012)

No obstante, como factor importante del clima organizacional que afecta el desempeño de los empleados es la comunicación, una adecuada comunicación va a permitir que haya un clima laboral armonioso. La buena comunicación evita que haya confusiones e inconvenientes a la hora de hacer o cumplir con las tareas o de plantear juicios, además de evitar conversaciones no constructivas; Según el Autor Elizondo (2009) La comunicación asertiva es una técnica que evita la discriminación entre las personas referente a los derechos individuales y sociales, promueve el respeto a cualquier opinión ajena, como respuesta a las propias necesidades y deseos expresados, ayuda a controlar emociones y sentimientos negativos que pueden generar conflicto e indica que es saludable expresarlos de manera adecuada y no reprimirlos. (Bethancourt, 2017)

Es por esta razón que la gestión del talento humano son las prácticas necesarias de la administración de recursos humanos hace referencia a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler & Varela, 2011, pág. 2)

Debido a esto la entidad ha aplicado algunas encuestas de clima organizacional con el fin de evaluar y determinar cómo ha percibido el personal el ambiente laboral. Pero esta no tiene identificadas esas características del clima organizacional y expectativas de los trabajadores, tampoco cómo influyen estas a la productividad de la entidad financiera, por lo que se ve limitada la entidad para generar estrategias que le permitan mejorar las variables que se vean con bajo rendimiento o comprometidas en calificación por la encuesta, por ello es necesario tomar medidas y acciones que obedezcan a un plan de

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

mejoramiento del clima laboral y así elevar sus niveles de productividad desde el bienestar.

Para profundizar lo anterior se resalta que dentro de una organización se deben generar estrategias que permitan medir el estado del clima laboral, la observación de los diferentes comportamientos puede resultar benéfico ya que a través de este se está generando un diagnóstico inicial; los administradores de las empresas hoy día necesitan nuevas ideas dentro de ese sistema estructurado donde se generen habilidades para el manejo del recurso humano que aumenten la motivación, disminuyan el estrés laboral y propicien un entorno saludable, dentro de esas actividades se utilizan recursos muy útiles como las encuestas o cuestionarios diseñados estratégicamente para realizar evaluaciones a todo el personal de recurso humano.

De acuerdo a esto, se debe orientar hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. El objetivo de la medición sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describan la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del talento humano (Dessler & Varela, 2011)

Todavía cabe señalar a Davis (1993) quien señala que “El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral”; y Mc Allister (1998) “afirma en su

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

investigación que “el clima organizacional influye en la productividad.” (Dessler & Varela, 2011). Estos autores brindan una respuesta positiva a la pregunta problema, definiendo que el clima organizacional es un factor clave para el desempeño y el resultado en productividad de un sitio de trabajo; las buenas prácticas de gestión del talento humano aplicadas a las organizaciones inciden directamente en la calidad de la prestación de los servicios lo que conlleva a la mejora en las actividades correspondientes a cada proceso.

Ahora bien Cesca Cooperativa de ahorro y crédito es una entidad financiera sin ánimo de lucro, cuenta con 70 funcionarios en general, tiene sedes en 10 municipios de Caldas y sede principal en la ciudad de Manizales, fue fundada hace 46 años y es pionera como una de las entidades más sólidas en el eje cafetero, una de las debilidades de la empresa ha sido la realización de las intervenciones al clima organizacional, ya que las medidas que se han implementado para abordar el tema no han sido efectivas por lo cual no ha mejorado la percepción del clima organizacional, estos aspectos afectan las posibilidades de afianzar el trabajo en equipo y de esta manera direccionarlo hacia la realización de estrategias que permitan contribuir con el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos de la cooperativa.

En efecto la intervención al clima organizacional es un reto importante para el área de talento humano en Cesca Cooperativa de Ahorro y Crédito siendo una entidad financiera que cuenta con un número significativo de funcionarios los cuales están ubicados en diversos cargos lo que conlleva a tener una relación con los diferentes compañeros, es necesario construir conjuntamente acuerdos entre los miembros de la organización, donde se busque afianzar los canales comunicativos entre los funcionarios lo cual se ve reflejado en el desarrollo de las actividades laborales y por esta razón se deben implementar estrategias que estén basadas en hechos y datos como antecedentes para su realización, de esta manera se podría desarrollar con efectividad el cumplimiento

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

de objetivos que están direccionados a la misión y a la misión de la cooperativa.

Por consiguiente, para la empresa CESCA siendo cooperativa de ahorro y crédito es fundamental determinar la percepción del clima laboral del personal de talento humano e intervenir en los procesos que permitan identificar, categorizar y analizar las percepciones que en un momento dado tienen los colaboradores de esta organización, las cuales influyen en los comportamientos y desempeños de los mismos, orientando a formular estrategias que permitan mantener o mejorar las relaciones laborales con miras a tomar decisiones estratégicas que tiendan a plantear soluciones a las dificultades encontradas y con ello se establecen y evalúan los puntos críticos del entorno laboral, ya que son elementos básicos para contribuir con el logro de objetivos.

Partiendo de esta realidad problemática, se hace clara la necesidad de conocer qué tanto ha influido el clima laboral en la productividad de los trabajadores Cesca Cooperativa de Ahorro y Crédito, como principal premisa busca innovar y plantear nuevas acciones orientadas a escuchar el punto de vista de su personal para así implementar acciones efectivas que logren satisfacer las necesidades que se están presentando frente al clima organizacional con el fin de mejorar los procesos interpersonales a nivel laboral y frente a las diferentes actividades que desarrolla la empresa, ser más receptivos ante las intervenciones que se realizan al interior de la organización ya que todo está direccionado para mejorar las condiciones laborales de cada funcionario y así obtener ambientes de trabajo saludables.

En síntesis por ser esta una institución en la que se llevan procesos rigurosos lo cual genera presión en el entorno laboral y en el ejercicio del mismo, se podrían estar comprometiendo aspectos importantes del clima laboral, para ello es de interés para la cooperativa detectar la actual percepción que tienen los colaboradores sobre sus condiciones de trabajo. Por ende se quiere profundizar y analizar las variables del clima

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

organizacional con el propósito de conocer los aspectos que generan conflicto ya que estos pueden afectar el ejercicio de las actividades que desempeñan las diferentes áreas, y brindar alternativas que contribuyan con el buen funcionamiento de los procesos, también potenciar aquellas que resulten ser favorables para la empresa y el desempeño laboral.

Formulación de la pregunta: ¿Qué acciones se deben tomar para conseguir resultados objetivos frente a los factores que están afectando el clima laboral de la entidad?

Justificación

La cooperativa Cesca tiene como objetivo brindar una experiencia de atención personalizada a sus asociados con un trato directo y ágil, con la finalidad de fidelizar y ofrecer asesoría en ahorro y crédito en la ciudad de Manizales y sus sucursales. Así mismo este trabajo de desarrollo se centra en brindar una herramienta mediante un documento de mejoramiento para intervenir en las percepciones del clima organizacional que así lo amerite la empresa, orientado en generar un acercamiento a la situación problema, desde el clima organizacional como un pilar fundamental en los procesos organizacionales permitiendo generar cambio e innovación, manteniendo altos niveles de satisfacción laboral que se verán reflejados en la calidad y productividad del servicio que se ofrece. Siendo lo anterior una prioridad que deberían asumir todas las instituciones de servicios financieros de nuestro país.

En este sentido el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores y por ende en la productividad y calidad de vida en el trabajo. Los colaboradores, cuando están contentos, tienen relaciones de interés, ánimo, son personas sanas e innovadoras. En cambio, cuando no se sienten motivados, se sienten frustrados e incluso deprimidos,

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

sienten apatía por sus compañeros e inconformidad (Castro & Ramon, 2017)

Igualmente los autores Gan y Berbel, (2007), considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en el perfil del comportamiento, en otras palabras, en la productividad del trabajador. Es por ello que el clima, como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas o políticas emanadas por la dirección (Castro & Ramon, 2017, pág. 19)

Por lo anteriormente expuesto, y mediante la búsqueda de antecedentes de investigación, relacionados con el objetivo central del presente documento, se evidencia que diferentes referentes teóricos resaltan que es muy posible que exista relación entre el clima laboral, la productividad y cumplimiento de objetivos organizacionales, condición por la cual se hace importante priorizar y promover la profundización en esta temática, que posibiliten ampliar el campo de conocimiento, generando nuevos aportes para la comprensión de la realidad de acuerdo al caso.

Debido a estos aspectos anteriormente mencionados se deben considerar algunas de las razones que otorgan significado a la presente investigación, así mismo su pertinencia está ligada a considerar lo novedoso puesto que pretende medir el nivel de satisfacción del personal de recurso humano como resultado del clima laboral que se vive al interior de Cesca, tema que no se ha llegado a intervenir en la empresa; en síntesis brindar una descripción de las variables de la medición clara y detallada del clima organizacional de la empresa, con el fin de detectar los problemas de eficiencia, comunicación y productividad al interior de la institución, permitiendo de esta forma buscar los correctivos necesarios y suficientes que permitan atender la demanda de los usuarios.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Es por ello que conocer el Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo producir intervenciones o cambios planificados que modifiquen actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura y los sistemas de la organización. (Gonzalez & Gonzales, 2010)

De este modo el objetivo de la Cooperativa es relevante, ya que a partir de éste se genera la necesidad que los líderes de procesos desarrollen habilidades comunicativas específicas, con características de liderazgo y que reconozcan en la comunicación un camino hacia la resolución de conflictos, el desarrollo del pensamiento crítico y consolidación de un ambiente democrático, hecho que sin lugar a duda acercará a la entidad a seguir sus principios filosóficos y a cumplir con su misión.

Debido a esto el tener un buen clima laboral y mantener un personal satisfecho hace que el ambiente de trabajo sea agradable y que se facilite la convivencia, se mejore la comunicación, el trabajo, aumente el amor y el gusto por la organización, y finalmente atendiendo a estas consideraciones el clima organizacional se puede intervenir implementando estrategias que permitan el mejoramiento continuo de aquellas situaciones que desestabilizan el clima organizacional en la compañía; para obtener resultados objetivos es necesario identificar las falencias que se pueden presentar para saber de qué forma se pueden plantear estrategias que aporten al crecimiento y cimentación de un clima laboral óptimo, encaminado a fortalecer el clima organizacional de la cooperativa, permitiendo introducir cambios planificados tanto a nivel comportamental como en la estructura organizacional que la componen, mejorando de esta forma el rendimiento laboral y ligado a esto la calidad del servicio ofrecido a los usuarios, lo que se verá reflejado en el cumplimiento de metas en los procesos y de los objetivos misionales de la institución.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Objetivo General

Diseñar un plan de Acción que permita intervenir el clima organizacional de Cesca Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manizales caldas.

Objetivos Específicos

- Medir el clima organizacional de Cesca Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manizales caldas.
- Analizar los factores más relevantes del Clima Organizacional de acuerdo a los objetivos organizacionales de Cesca Cooperativa de ahorro y crédito.
- Plantear una estrategia o plan de acción que permita mejorar el clima organizacional de la entidad.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Referente Teórico.

Marco De Antecedentes

Para dar cuenta de los estudios realizados en el tema de clima organizacional y percepción de la calidad de los servicios ofrecidos por entidades financieras como cooperativas de ahorro y crédito, se realizó una revisión bibliográfica donde se consolidan los antecedentes elaborados para el presente documento, con el fin de conocer hasta donde se ha estudiado sobre el tema seleccionado e identificar los vacíos en el conocimiento existentes, para de esta forma poder ofrecer un aporte significativo frente al mismo. La revisión se llevó a cabo a través de la selección de tesis de grado y artículos científicos tanto en el ámbito internacional como en el nacional.

Para la adecuada presentación de los antecedentes se determinó agrupar las investigaciones y artículos científicos por tendencias, a saber: clima organizacional, Percepción del clima organizacional y Productividad e Intervenciones al clima organizacional y Planes de acción.

Clima Organizacional

En Guatemala se realiza la Investigación titulada Clima Organizacional En Una Cooperativa De Ahorro Y Crédito Afiliada A Micoope Por el tesista R. López en (2013), tuvo como objetivo general, determinar cómo se manifiesta el clima organizacional en la gestión administrativa de la Cooperativa, la investigación fue de carácter descriptivo y se analizaron los siguientes indicadores: motivación, comunicación, instalaciones físicas, liderazgo, trabajo en equipo, conflicto, oportunidades de desarrollo, satisfacción salarial. Los instrumentos utilizados fueron entrevista estructurada dirigida al Gerente General, Cuestionario dirigido a los colaboradores el cual estuvo compuesta de 33 preguntas cerradas, abiertas 01 y de selección múltiple 12, Test de motivación escala Likert dirigido a

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

los colaboradores que consta de preguntas de selección en los rangos de 1 a 5, y una hoja de observación el total de los participantes fue de 28. Logró establecer que las formas de comunicación que prevalecen son: Verbal/Escrita y se consideran que han sido eficientes, que motiva a sus colaboradores, a través de los siguientes medios: por incentivos económicos y sociales, con la participación en seminarios y talleres de trabajo en equipo, con la realización de actividades de celebración de sus cumpleaños y ocasiones especiales. (López , 2013)

En una investigación titulada Clima organizacional: Un análisis en entidades financieras; realizada por: Navarro; Arévalo; Suárez (2017) la cual se enfocó en la presentación de resultados del análisis del clima organizacional en entidades financieras de Ocaña Colombia, abordando las dimensiones de comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio. Se basó en un estudio descriptivo mediante la aplicación de un cuestionario para medir el estado real de las dimensiones, la población estuvo conformada por el personal de las diferentes entidades de servicios financieros ubicadas en la ciudad de Ocaña; conformada por 307 personas, se logró identificar los aspectos que inciden tanto positiva como negativamente en la dinámica organizacional de este tipo de empresas. (Navarro, Arévalo, & Suárez , 2017)

Se aplicó un cuestionario que contenía siete dimensiones: Comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio; con las cuales se diseñaron preguntas, se utilizó la escala de respuesta de Likert con 5 opciones de respuesta, para este caso cada uno de los encuestados debía seleccionar solo una opción de respuesta, es pertinente aclarar que las dimensiones abordadas hacen parte de las propuestas por Chiang, Salazar y Núñez (2007). las contribuciones que aporta el artículo son: proporciona una

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

revisión breve acerca del clima organizacional, en la que se separa los estudios teóricos de los empíricos y en las cuales se deja ver los posibles desarrollos o profundizaciones en esta temática; El manuscrito representa la base sobre la que podrían emprenderse nuevas investigaciones que ahonden la problemática del clima organizacional no solo en las entidades financieras sino también en empresas que tienen como proceso misional otro tipo de actividad; el estudio revela la necesidad que tienen las organizaciones objeto de estudio de emprender iniciativas sobre estrategias que conduzcan al mejoramiento del clima organizacional y que redunde en la calidad de vida de la población trabajadora.

(Navarro, Arévalo, & Suárez , 2017, pág. 3)

Con base en los estudios anteriores se logra identificar una percepción en general de los trabajadores de las diferentes organizaciones en un momento concreto; ofrece la oportunidad de conocer las opiniones de los empleados a través de la evaluación del estado del clima organizacional, esto permite establecer acciones articuladas que aporten a las diferentes propuesta de intervención que contribuyan a una empresa más innovadora y competitiva, teniendo en cuenta que además de esto, se logra conseguir motivar a los trabajadores de manera que el personal de talento humano pueda participar con actitud de compromiso para el mejoramiento continuo de la cooperativa.

Clima Organizacional Y Productividad.

En la Tesis: Influencia Del Clima Laboral En El Desempeño De Funcionarios De Negocios Del Segmento Exclusivo De Una Empresa Bancaria En Lima – Por F. Gianella realizada en el 2017 expresa que el propósito de esta investigación fue determinar cómo influye el clima laboral en el desempeño de los funcionarios de negocios del segmento exclusivo, de una empresa del sector bancario, y así determinar qué aspectos del desempeño se podrían mejorar a partir de nuevas estrategias en el clima laboral. (Huergo

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

& Artunduaga , 2013)

Para lo cual, se analizó diversos aspectos de las personas que trabajan en la empresa y se determinó si estos influyen en el logro de metas y objetivos propuestos por la misma. Se realizó una investigación de tipo cuantitativa, no experimental y transversal descriptiva, a 85 funcionarios del segmento exclusivo de una empresa del sector bancario, lo cual les permitió determinar la influencia de la variable “clima laboral” sobre la variable “desempeño”, aplicados al caso que ocupa. Se ha podido determinar la influencia del clima laboral en el desempeño de los funcionarios de negocios segmento exclusivo, y de esta forma afirmar que las dimensiones que tienen influencia directa son la supervisión y las condiciones laborales, y respecto al desempeño pudieron determinar que una dimensión importante y que impacta mucho son las características propias de los funcionarios de negocios segmento exclusivo y el desempeño objetivo. (Castro & Ramon, 2017)

Así pues en Neiva Huila Pedro Huergo y Diva Artunduaga (2013) publican el siguiente artículo “La importancia de la cultura cooperativa y la comunicación como factores de éxito para las cooperativas de ahorro y crédito”, los autores buscan conocer la importancia y el manejo de la cultura cooperativa y la comunicación entre sus líderes y colaboradores en las cooperativas de ahorro y crédito y determinar si la identificación de elementos que aplican en la comunicación y las fallas o incidencias negativas que se dan en el proceso de comunicar internamente son factores de éxito. (Huergo & Artunduaga , 2013)

Se encontró un amplio conocimiento y comprensión de la cultura cooperativa por parte de sus líderes y colaboradores; además, los canales de comunicación son ágiles, fluidos y propician un buen clima organizacional, lo cual conlleva una mejor prestación del servicio al asociado, e impulsa el aumento de su base social. El papel que ejercen los

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

líderes de las cac es asumir el rol de difusores de la información, transmitiéndola a la base social y de voceros de esta a su entorno social; es importante resaltar que la experticia en los procesos comunicativos la han alcanzado a través de la praxis de la gestión administrativa solidaria y su importancia es reconocida por la totalidad de su talento humano se concluye que la cultura cooperativa fortalece la cultura corporativa de las cac dándole su sello diferenciador frente a la competencia, siendo esta la clave del éxito obtenido en la región, que, al ser vivida y sostenida, conlleva el desarrollo de sus proyectos corporativos, donde los integrante de estas empresas de economía solidaria proyectan ante la comunidad en general una buena imagen institucional. (Huergo & Artunduaga , 2013)

En el mismo contexto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Luz del Valle” en Quito según trabajo final realizado en el 2012 se propone investigar cómo influye el clima organizacional en la productividad ya que la administración de personal inadecuada provoca incumplimiento de objetivos organizacionales bajo rendimiento laboral e insatisfacción; motiva a probar que el clima laboral influye positivamente en la productividad. Para obtener resultados objetivos se realizó una evaluación correlacional porque se relaciona el clima organizacional con la productividad por medio descriptivo y de campo con un total de 39 funcionarios; la encuesta de clima organizacional utilizada, fue tomada de la consultora Great Place to Work, la cual permitió obtener datos cuantitativos y se evaluaron las variables trabajo en equipo, relación con el jefe, relación con los compañeros, remuneración, beneficios, prestigio de la empresa. (Luzón, 2012)

Según los resultados obtenidos demuestra que en su mayoría existe el trabajo en equipo, relación con los compañeros lo cual es positivo para la organización pero que no se sienten conformes con la remuneración percibida, lo cual indica que dentro de las sucursales de la cooperativa existe una mediana satisfacción en cuanto a la remuneración

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

percibida y que además rara vez creen ser partícipes de los beneficios que la cooperativa les presta, lo cual nos indica que los beneficios que presta la cooperativa son medianamente buenos en cuanto a las perspectivas de sus trabajadores el 2,6% siente que el clima organizacional algunas veces el clima es bueno, y finalmente un 2,6% que rara vez el clima organizacional se presenta adecuado y no les satisface totalmente; 84,6%, manifiesta que la productividad en la organización es alta; “El clima organizacional influye positivamente en la productividad de los trabajadores de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Luz del Valle”, lo que origina que los objetivos, y metas se cumplan, permitiendo que la organización crezca gracias a los trabajadores que prestan su contingente para conseguirlo. (Luzón, 2012)

En síntesis el clima organizacional si influye en la productividad, aquí se desprende la importancia de conocer el entorno ya que a partir de este se podrán establecer estrategias que permitirán el cumplimiento de metas y el aprovechamiento del personal de talento humano como factor de éxito; es por ello que es importante fortalecer los procesos administrativos y aumentar la productividad, de acuerdo al clima organizacional que se esté percibiendo en la empresa, generando acciones que aporten al posicionamiento de Cesca, proporcionando un ambiente laboral agradable evitando problemas de carácter psicosocial por un ambiente negativo.

Intervenciones al Clima Organizacional y Planes de Acción.

Por su parte el magister Wellington Castillo en Quito Ecuador en el año (2017) llevó a cabo la investigación “Diagnóstico comportamental del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional y propuesta de mejora para el ambiente organizacional”; Donde realiza un diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional con su respectiva propuesta de mejora, lo realizó sobre

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

la base de factores que intervienen directamente en su desarrollo, tales como: la comunicación, motivación y liderazgo; presupuestos teóricos fundamentales utilizados en este caso de estudio. (Castillo, 2017)

El enfoque de la presente investigación es cuali-cuantitativo, describiendo, analizando y procesando los datos; y, aplicando instrumentos como: encuesta a un grupo de 340 colaboradores, y la entrevista a dos funcionarios de la alta gerencia y dirección de la organización, a fin de identificar los factores que actualmente afectan directa e indirectamente al clima laboral, considerando su estructura orgánica, nómina del personal y canales de comunicación entre sus colaboradores de Planta Central y Agencias. Con los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima laboral, se procedió a diseñar una propuesta de mejora enmarcada en los tres objetivos estratégicos relacionados con el talento humano que constan en el Mapa Estratégico de la Cooperativa para su respectiva aplicación, incorporando factores de inclusión integral en todos los niveles de gestión, planes de desarrollo de liderazgo, incentivos a los colaboradores sobresalientes, acompañado de su respectivo informe de conclusiones y recomendaciones. (Castillo, 2017)

Hay que mencionar además la tesis de maestría “Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano”, Barnett, Bernuy, Cárdenas y Loza (2012) tiene como objetivo describir los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano con el fin de apoyar en el diseño de sistemas de 14 compensaciones y de puestos de trabajo, así como contribuir a mejorar su desempeño. Se evaluó a los cuatro principales bancos que son: (Banco de crédito Del Perú, Banco Continental, Interbank y Scotiabank). Con respecto a la metodología, se realizó un enfoque cuantitativo porque busca a través de la medición numérica y el análisis estadístico identificar los principales factores motivacionales internos y externos

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

de los funcionarios del sector bancario peruano y conocer la relación entre ellos. Es descriptivo porque describe los factores motivacionales. El estudio es de tipo no experimental, debido a que los datos se recolectaron en un único momento en el tiempo. En esta investigación se concluyó que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios son el reconocimiento y poder, los principales factores motivacionales externos son interés por la promoción y el salario, y los medios preferidos para la obtención de resultados son la dedicación a la tarea y la requisición. (Barnett , Bernuy , Cárdenas , & Loza , 2012)

Se debe agregar también la Tesis de Édison Villarreal titulada: La Motivación Intrínseca Y El Clima Laboral En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Rey David Cia Ltda; En una ciudad de Ecuador, tiene como objeto de estudio la Motivación Intrínseca y su influencia en el Clima Laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Cía. Ltda., se evidenció que en la institución no existe una adecuada motivación intrínseca, afectando en el clima laboral, perjudicando en la toma de decisiones, estimulando un inadecuado rendimiento laboral, que desfavorece en el cumplimiento de metas y objetivos, razón por la cual el presente estudio apoyará en el fortalecimiento de autoestima, en la capacidad para emitir juicios de valor, favoreciendo en el trabajo en equipo, aportando en la comunicación, en el clima organizacional, mejorando la competitividad, incrementando la productividad, fortificando el ambiente laboral, deteriorando la conflictividad a través del diálogo, la comunicación, impulsando el progreso en la institución, elevando su desarrollo profesional promoviendo la realización óptima de resultados y al alcance de las metas planteadas junto con el cumplimiento de los objetivos; en el trabajo resalta el enfoque cualitativo y cuantitativo, aplicando la modalidad de campo, bibliográfica y documental, se emplea los niveles exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, trabajándose con una población de 11 personas

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

objeto de estudio, aportando en la eficiencia y rendimiento, se considera las variables de estudio para motivar al trabajador en la realización de funciones, contribuyendo en la productividad, estabilidad, adaptabilidad, clima, seguridad y confianza y manteniendo la equidad en la designación de funciones. (Villareal, 2016)

Cabe señalar que en el año Cipamocha y Piñeros (2015). En Tunja Nariño realizó la tesis de grado titulada Diagnóstico del Clima Organizacional de la Casa Nacional del Profesor, contextualiza que es una organización cooperativa multiactiva que lleva 42 años en el mercado, y actualmente cuenta con 80 empleados, no guarda registros de mediciones del clima laboral, esta situación implica un grado alto de desconocimiento de posibles inconformidades que puedan estar afectando el rendimiento laboral y los resultados finales. Los niveles más bajos de índice de ambiente laboral se encuentran en el centro vacacional en donde se vislumbran insatisfacciones en el trato del jefe directo con los colaboradores, la presencia de intrigas y chismes, la pérdida de autonomía y el sentimiento de injusticias en el trato y en los ascensos. (Cipamocha & Piñeros, 2015)

Los inconvenientes y el mal ambiente laboral en esta sede yace en las mujeres con un 54.1% por esta razón se recomienda convertir en plan de acción las estrategias planteadas, articuladas a la visión y la misión de la entidad y ejecutar un plan de mejoramiento e intervención en el clima laboral. De igual manera es de vital importancia implementar los valores del cooperativismo ya que el desconocimiento y la falta de aplicación de los mismos incide directamente en el clima organizacional de Canapro O.C. Así mismo también es importante que la empresa realice una medición periódica del clima laboral, el análisis permite vislumbrar fenómenos que a simple vista no se logran entender sobre el ambiente laboral, hacer un seguimiento de la evolución del mismo, y verificar el impacto de los planes de mejoramiento a implementarse sobre el clima organizacional. (Cipamocha & Piñeros, 2015)

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Considerando los textos anteriores, se infiere que muchas veces en las empresas se preguntan de qué forma se pueden concretar grupos o equipos de trabajo que se integren y entreguen resultados favorables, es por ello que resulta importante conocer las diferentes percepciones que pueden tener los empleados utilizando método diagnóstico que permita evaluar que tan eficiente es el sistema de gestión que se maneja al interior de la empresa y los procesos, permitiendo mayor empoderamiento de los funcionarios frente al cumplimiento de los objetivos misionales, los planes de acción son una herramienta conductora que conceptualizan de manera organizada y directa la constitución de soluciones frente a las condiciones menos favorables que generan conflicto al interior de la cooperativa. Estos procesos proporcionan retroalimentación en las empresas acerca de los procesos, orientando a conductas y cambios de actitudes que propician el mejoramiento continuo con el fin de aumentar o mantener los niveles de satisfacción laboral.

Marco Teórico

Clima Organizacional

El Clima Organizacional en los últimos años ha adquirido una vital importancia en las organizaciones de hoy en día, dejando de ser un tema secundario y pasar a formar parte fundamental de la estrategia de la Organización.

Es por esta razón que el clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial; es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización, este hace referencia a percepciones de los empleados acerca de su lugar de trabajo, donde también afecta directamente a las organizaciones y puede llegar a poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos que apuntan al crecimiento institucional para mantenerse

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

en el mercado laboral, dado que el clima organizacional afecta específicamente al talento humano de la empresa, por lo que se podría ver afectados aspectos como la toma de decisiones y las relaciones interpersonales entre los empleados: jefes y compañeros, la comunicación informal, u otro factor que compone el clima organizacional.

En este sentido debería existir un compromiso desde las áreas administrativas de Gestión del talento Humano, para lograr crear en el interior de la empresa un clima en el que las personas se sientan motivadas a trabajar con entusiasmo y de manera efectiva, logrando cumplir con las metas trazadas en la institución y así mantenerse un equilibrio en la organización; ya que el conocimiento del Clima existente en una organización proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. En síntesis, si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercutirá en una mejor calidad en la vida del personal y como consecuencia, se refleja en los productos, servicios y metas cumplidas. Es aquí donde se exalta la importancia de las percepciones sobre el clima organizacional como elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Definiciones de Clima Organizacional

Para Chiang et al., (2010) el clima organizacional es una cualidad del ambiente laboral percibido y experimentado por los miembros de la organización, que es determinado por el líder. Las percepciones de los empleados de su entorno se reflejan en su naturaleza psicológica abstracta de cómo organizan las experiencias de su entorno; para cada individuo la percepción del entorno es diferente. (Del Valle Chirinos, Meriño , & Martínez , 2018)

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Por otra parte (Peña, et al., 2015) dice que el ambiente laboral influye enormemente en el comportamiento de los empleados, es decir, en la ejecución y el rendimiento de su trabajo. Por esta razón, la empresa debe conocer qué influye en este comportamiento, cuál es la percepción que tienen del ambiente laboral, de sus jefes, entre otros factores. (Del valle, et al. 2018)

De tal modo, desde la perspectiva de (Chirinos, et al. 2017), una compañía involucra una serie de objetivos, expectativas y obligaciones humanas que tienen como finalidad la producción de un bien o la prestación de un servicio para obtener una contrapartida de cualquier especie. (Del valle, et al. 2018)

Por su parte el autor Obregoso, (2015). "Concibe al clima organizacional como el resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características personales de los individuos que la componen" Por lo tanto, para entender el clima de una organización es imprescindible conocer y comprender el comportamiento de los individuos, la estructura y los procesos organizacionales (Salguero & García , Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior, 2017)

Brunet (2011) define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. Ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. (Del valle, et al. 2018)

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Más aun Brunet (2011) puntualiza el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Cabe resaltar que en la documentación existente, las investigaciones sobre clima raramente se abordan según esta definición, ya que el hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual se vuelve sinónimo de opiniones personales de acuerdo a características personales y no a los factores organizacionales; es así que el autor considera el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, “las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. (Ramos 2012)

De lo anterior se puede inferir que no existe universalidad en el concepto que abarca al clima organizacional, pero es necesario recalcar que permite identificar los elementos constitutivos de su concepto y su relación con el estudio del mismo en las organizaciones, dando a conocer algunas de las características del Clima Organizacional y la susceptibilidad de ser medidas en una organización; acciones que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del Clima Organizacional es conveniente conocer las características que han sido analizadas y manejadas para poder conceptualizar los elementos que afectan el ambiente en la cooperativa de ahorro y crédito como elementos claves para la elaboración de un diagnóstico exitoso que aporten al cambios organizacionales, esto permitirá la planificación de los componentes de mejoramiento en la organización.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Motivación Laboral

La motivación se encuentra vinculada a varios aspectos, como el desarrollo personal, la educación, aspiraciones laborales entre otras, si hacen un viaje en el tiempo se podrá identificar que anteriormente la motivación no era conocida como tal o nombrada de esta manera debido a que los trabajadores eran dueños de sus herramienta y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño, sin embargo era aplicada de manera innata o por instinto; Hoy día los conceptos de motivación relacionados al ámbito laboral han evolucionado.

Según (Naranjo Pereira, 2009) La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. (Huilcapi, Castro, & Jácome, 2017)

De acuerdo con Stoner, Freeman, & Gilbert, (2009) La idea de motivar surge desde Frederick Taylor en la administración científica en la que los gerentes vinculaban la eficiencia laboral mediante un sistema de incentivos salariales, en el que tanto más producía el trabajador, tanto más ganaba; el supuesto básico era entender por parte del gerente mucho más que el trabajador, quienes no se esmeraban mientras no haya recompensa, surge entonces un legado de remunerar a los vendedores por medio de las comisiones al que más unidades vendía de su producto. (Huilcapi, Castro, & Jácome, 2017, pág. 315)

Así pues el criterio de Peña & Villón (2018), la motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. (Manjarrez, Boza, & Mendoza, 2020, pág. 363)

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Se debe agregar que según García Correa, et al., (2016) La motivación, dentro del ámbito laboral, actualmente es definida como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados; por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos. (Manjarrez , Boza, & Mendoza, 2020, pág. 361)

Como se puede inferir la motivación laboral abarca varios aspectos que permiten relacionar los comportamientos y actitudes que impulsan a mejorar los procesos y cumplimiento de objetivos, lo que finalmente impactará en la calidad de vida del ser humano, estas acciones aportan directamente al grado de compromiso de las personas y también es un concepto inmerso en los procesos administrativos, se debe tener claridad en que las metas y objetivos donde el compromisos de los empleados se vean reflejados teniéndolos en cuenta al momento de ejecutar tareas sobre el proceso de motivación no solo a través de incentivos salariales, sino mediante estrategias que mejoren el bienestar social laboral y la esencia del mismo empleado.

Comunicación

La Comunicación es un medio por el cual las personas se relacionan, donde se establecen vínculos que facilitan los procesos interpersonales, donde expresamos emociones y sentimientos que pueden influir de forma negativa o positiva en el ámbito laboral.

El filósofo Watzlawick, et al. (2002) En su obra "Teoría de la comunicación humana" afirma que la comunicación es vista como el vehículo de las manifestaciones observables

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

de la relación intersubjetiva, por lo que en las organizaciones dichas manifestaciones también pueden observarse y construirse a partir de los vínculos que se establezcan y, en consecuencia, del sentido de valoración compartido entre quienes integran ese espacio laboral. (García R. M., 2011)

Por otra parte Vargas y Paz (2010) asientan que la comunicación organizacional se ha caracterizado justamente por atender el fenómeno comunicativo a partir de una perspectiva funcionalista. Su propuesta indica que en las interacciones laborales no tan solo se transmiten datos sino también significados, los cuales constituyen los cimientos del sistema social y la cultura organizacional, puntualizan que: Todos los acuerdos estipulados en el sistema social son el resultado de la información procesada de los individuos y contribuyen al trabajo en equipo; es decir, que los individuos se agrupan de acuerdo a intereses en común que los llevan a alcanzar metas y objetivos en tiempos y espacios previamente establecidos (Canseco & Ojeda , 2016, pág. 184)

Con respecto a la autora Pavia (2012) indica que se asocia al habla que es la parte fundamental, comúnmente se utiliza para transmitir ideas, pensamientos o sentimientos, es un proceso complejo porque influyen distintos factores como la experiencia, familia o cultura que muchas veces difiere del lenguaje de unas personas a otras y por ello existen unas estructuras comunes que son las que permiten el proceso comunicativo. Este tipo se produce debido a situaciones formales e informales que se producen en el ambiente laboral, para transmitir instrucciones de cómo realizar una tarea, participación en una reunión, al presentar algún proyecto o idea. (Rodas , 2017, pág. 14)

Pavia (2012) Relaciona también la comunicación verbal En esta forma de comunicación tiene especial importancia la retroalimentación, que es la etapa mediante la cual se conoce el efecto que provoca en el oyente un mensaje si lo comprende o asimila, por ello la diferencia con lo escrito es que es más ágil, los mensajes pueden darse de

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

forma más rápida y como se apoya en un contacto más interpersonal directo de manera inmediata se interpreta, aclaran o corrigen las ideas. Un inconveniente de esto es que en la manera escrita existe una constancia que posteriormente puede ser verificada, solo lo hablado puede dar lugar a la confusión. (Rodas , 2017, pág. 15)

Otro rasgo importante es la comunicación escrita de acuerdo con la autora Pavia (2013) quien define que es aquella que se realiza por medio de la escritura, el mensaje constituye el elemento esencial y es redactado para transmitir ideas al receptor; el utilizar este medio de comunicación en la empresa ofrece ventajas, posteriormente se pueden consultar y al momento de redactarla puede reflexionarse sobre las ideas que se deseen plasmar. Por otro lado existen también inconvenientes como la retroalimentación que no se dará de manera inmediata, la interpretación del mensaje puede tergiversarse por no tener a la persona que explique de manera directa por ello es un proceso más impersonal. (Rodas , 2017, pág. 33)

Seguidamente los autores Baena y Montero (2014) explican y refieren que es también llamado lenguaje silencioso, es el uso intencional de gestos, acciones, posturas, miradas y manipulación de tiempos o espacios que producen cierto significado en el oyente; por mucho tiempo se obvió la importancia pero al ver que reforzaba a lo que se hablaba se prestó más atención porque el ser humano habla también a través de sus movimientos o gestos. (Rodas , 2017, pág. 15)

Es importante que las organizaciones potencialicen las habilidades del talento humano fomentado en valores y respeto a los derechos humanos Caro, Castellanos, & Martín, (2007), ya que los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y el escaso bienestar percibido se asocian con procedimientos gerenciales injustos, mala equidad y sobre todo un pobre clima organizacional Lindell & Brandt, (2000). En este sentido se resalta el papel de los líderes, cuyo comportamiento puede influenciar negativamente

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

sobre el bienestar y desempeño de los trabajadores Goleman, (2000); Siwatch, (2004), confirmando de esta manera que el liderazgo está centrado en el bienestar del talento humano. (Salguero & García, 2017)

Atendiendo a estas consideraciones la comunicación es un proceso mediante el cual no solo se transmite información de una persona a otra; es necesario contar con más herramientas como la comunicación verbal y no verbal que aporten sentido a lo que se quiere comunicar, las diferentes formas de comunicación tiene especial importancia en las empresas para conservar un correcto dialogo entre los colaboradores, esto facilitara los procesos ya sea que se encuentren físicamente en el mismo lugar de trabajo o en diferentes ubicaciones dentro de la misma cooperativa, su finalidad es muy específica como informar aspectos relevantes de la institución y a través de estos se desarrollen competencias que motiven y así concluir con los objetivos organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, la forma en la que nos comunicamos es muy importante para el éxito o fracaso de las empresas, es importante que se tenga en cuenta el factor humano, ya que presentan diferentes tipos de sentimientos y formas de actuar o pensar al interior de la cooperativa lo que podría dificultar o facilitar el trato con una o un grupo de personas, es por esto que la comunicación debe darse de forma conjunta y efectiva. En otras palabras el clima organizacional debe ser adecuado en una organización ya que es un entorno en donde el trabajador se desenvuelve de forma cotidiana, es aquí cuando se resalta el factor de importancia; la comunicación y las habilidades o mecanismos para comunicarse, ya que de este depende la forma en la que se llevan los procesos y desempeños dentro de la organización.

Métodos De Medición De Clima Organizacional

Los instrumentos de medición de clima organizacional como las encuestas o

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

cuestionarios estructurados tipo likert, fueron diseñados para investigar distintos ambientes laborales, dimensiones o matices, de dichos análisis se derivan diversas categorías según sea el caso de análisis de clima organizacional; Liderazgo, Relaciones interpersonales, Participación, Reconocimiento y Comunicación, de esta variedad de elementos se puede considerar en los estudios de clima las encuestas o instrumentos de medición específicos que manejan otras categorías y variables dependiendo del interés particular de la necesidad o de la hipótesis que se desean medir.

Por lo tanto para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del talento humano. (García, 2009, pág. 48)

Pero según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima (García, 2009, pág. 48)

Sin embargo Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la recibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. (García, 2009, pág. 49)

Por otro lado el cuestionario de Litwin et al. Citado por Kolb et al. (1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. (García, 2009, pág. 50)

Mientras tanto el cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional; Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

– efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. Para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización. (García, 2009, pág. 50)

En este contexto se infiere que es importante medir los factores que hacen parte del entorno laboral, como las relaciones interpersonales, los procesos que llevan los líderes, las actividades comunicativas y relacionar la forma en como estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados, el manejo del sistema y el entorno del clima organizacional.

Se puede concluir que a través de La medición del clima organizacional, permite identificar la gestión de la organización y su efectividad teniendo en cuenta que las características del clima organizacional son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores al interior de la cooperativa, también posibilita determinar las actitudes de las personas que conforman el talento humano cuando se proyectan a desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo, mediante la medición de las percepciones que las personas reciben y expresan se podrán constituir los factores del clima organizacional, se podrá percibir la motivación y los desempeños que se mueven alrededor del cumplimiento de los objetivos organizacionales, la medición permitirá entonces interpretar esos comportamientos que se presentan de manera individual o grupal en la cooperativa.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Marco Conceptual

Este trabajo tendrá como base principal la intervención del clima organizacional buscando como primer medida herramientas que aporten al control y así minimizar el nivel de riesgo de exposición en el medio laboral, para poder lograr un trabajo efectivo se debe identificar cuál es la causa raíz, analizar y determinar la viabilidad de implementar un plan de acción que sea efectivo para evitar la materialización del riesgo.

Para lograr resultados efectivos que permitan mejorar el clima organizacional de Cesca Cooperativa de Ahorro y Crédito se evaluarán las siguientes variables que direccionan a la obtención de estrategias objetivas.

Clima Organizacional

Es una percepción del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Motivación Laboral

Se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo.

Comunicación

Es el factor integrador y orientador común no sólo de ideas, creencias y valores, sino sobre todo de significados y sentidos que permiten forjar equipos de trabajo y alcanzar metas específicas en lo individual, como equipo y para la empresa. De ahí que

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

se concluya que en la interacción comunicativa las expresiones tienen un papel muy relevante y definido.

Métodos de Medición de Clima Organizacional

Se aplicará el instrumento Likert el cual define el clima como un factor multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización. (Parada 2012)

Encuesta

García (1993) la define de la siguiente manera: “Procedimiento empleado para recopilar datos a investigar, con el uso de un cuestionario previamente diseñado, el cual es aplicado a una muestra o grupo específico. Posteriormente, las respuestas se procesan en entregables que pueden incluir cuadros, gráficos u otro elemento explicativo que brinden resultados de hechos específicos”. (Solarte 2009)

Metodología Propuesta

El presente proyecto de desarrollo trata sobre una metodología por etapas de acuerdo a los componentes específicos de la encuesta de clima organizacional tipo Likert de (Parada, 2012) aplicada a 42 funcionarios de la oficina principal de Cesca Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Manizales Caldas, la cual está basada en 5 dimensiones: 1. Reconocimiento, 2. Liderazgo, 3. Participación, 4. Relaciones Interpersonales, 5. Comunicación, aspectos que en definitiva permitirán diagnosticar mediante un enfoque cuantitativo el clima organizacional de Cesca, lo cual permitirá dar

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

respuesta a los objetivos específicos propuestos. A continuación, se describe el desarrollo de este proceso.

Etapa #1.

Aplicación del instrumento e interpretación de los resultados, se realizará de una encuesta de manera virtual a través de formularios de google, se enviarán mediante correo electrónico con tiempo aproximado de respuesta para agilizar la recepción de los resultados, siguiente a esto se realizará el procesamiento de los datos obtenidos mediante la interpretación estadística que permitirá estandarizar los datos de una forma organizada para conocer los porcentajes de cada una de las variables y brindar explicación de los resultados obtenidos.

Etapa #2.

Se realizará un análisis descriptivo mediante la aplicación de un cuestionario que consta de 25 preguntas para medir el estado real de las dimensiones, será aplicada al personal de la oficina principal de Cesca la cual está ubicada en la ciudad de Manizales; conformado por 37 personas, se identificará los aspectos que pueden incidir de manera positiva o de manera negativa esta organización. El cuestionario contiene cinco dimensiones: Liderazgo, relaciones interpersonales, participación, reconocimiento y comunicación; con las cuales se diseñaron preguntas, se utilizará la escala de respuesta de Likert con 5 opciones de respuesta, para este caso cada uno de los encuestados deberá seleccionar solo una opción de respuesta, es pertinente aclarar que las dimensiones abordadas hacen parte de las propuestas por (Salazar et al 2007).

De acuerdo con estos autores, las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento que juega un papel importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta;

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: productividad, satisfacción, adaptación, relaciones laborales, entre otras.

Relaciones interpersonales:

La vida de los seres humanos está determinada por las relaciones interpersonales mediadas por un tejido de conversaciones no necesariamente verbales y que es propia del vivir con otros. Maturana (1992) afirma que se comparten “coordinaciones de acciones y emociones vinculadas al lenguaje corporal y emocional que dan cuenta de sentimientos, valores, angustias, a lo que Maturana llama lenguajear y cuya lógica se instala en el inconsciente”. (Quintero , 2018, pág. 18)

Participación:

Para Robirosa et al.,(1990) la participación real de las personas en las decisiones que afectan su vida cotidiana, supone, además, el reconocimiento de otras necesidades asociadas que son a su vez condición y resultante de un proceso participativo: autovaloración de uno mismo y de la cultura del grupo al que se pertenece como portadores potenciales de las fuerzas para la transformación social; capacidad reflexiva sobre los hechos, sobre las causas y consecuencias de los problemas de la vida cotidiana; capacidad de crear y recrear no solamente objetos materiales, sino también y fundamentalmente nuevas formas de vida, de convivencia social y de organización social que ayuden a superar los desequilibrios existentes. Esto es importante para que los seres humanos se desarrollen y alcancen niveles mayores de responsabilidad, conciencia y libertad. (Barrientos , 2005, pág. 1)

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Comunicación:

Según Félix. A, autores de la época como Max Weber (1909- 1949), Henry Fayol (1916- 1949) y el mismo Frederick Taylor (1911), concebían que el concepto de comunicación era secundario o circunstancial, ya que, la razón fundamental era la información, las directrices de los altos mandos y el curso que estos han estipulado como instrucciones específicas que debía seguir la fuerza operativa. (García A. , 2018, pág. 8)

Liderazgo:

Se refiere a la influencia de un individuo sobre un grupo. Se puede considerar por ende como la relación de poder que focaliza la conducta de los miembros de un grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de los objetivos del grupo. Entendiendo entonces el poder como la capacidad que posee una persona para influir sobre otra de algún modo. (Anonimo, 2014)

ETAPA #3

Se verificarán los resultados obtenidos y se procederá a hacer la entrega de estos a la administración de la organización, se socializará de forma global la percepción y el alcance que se logró obtener al realizar dicho ejercicio se brindaran conclusiones y recomendaciones correspondientes a la pertinencia de lo requerido, finalmente se hará entrega de un plan de acción que se propondrá para que la cooperativa realice la intervención y el mejoramiento continuo del clima organizacional, en este documento que se entregará se brindarán herramientas prácticas que aporten a la fidelización y crecimiento de la entidad proceso que se podrá lograr según los recursos con que cuenta la organización para dar respuesta a las necesidades presentadas.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Resultados de la Medición de la Encuesta Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Se aplica encuestas a 42 funcionarios de la oficina principal de Cesca Cooperativa de Ahorro y Crédito, el tiempo estimado de aplicación fue de una semana, elaborada por medio de encuestas google y se envió vía correo electrónico.

Por medio del correo electrónico se explicó la finalidad de la aplicación de la encuesta en la cual se especificó que se realizaría dicho ejercicio para identificar el estado del clima organizacional de la entidad para implementar medidas de intervención que permitan el mejoramiento continuo en los diferentes procesos y así lograr la satisfacción del personal. A continuación se especifica la población evaluada:

Tabla 1

Población

AREA	MUJERES	%	HOMBRES	%
ADMINISTRATIVA	25	59,5	6	14,3
OPERATIVA	7	16,7	4	9,5
TOTAL	32	76,2	10	23,8

Fuente: (Autoría Propia 2021)

Documentos Diligenciados

- ANEXO 1: Consentimiento Informado
- ANEXO 2: Encuesta de clima Organizacional tipo Likert.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Resultados Por Dimensión

Tabla 2

Escala de Calificación

1	Nunca	4	Casi Siempre
2	Casi Nunca	5	Siempre
3	Algunas Veces		

Fuente: (Autoría Propia 2021)

Tabla 3

Relaciones Interpersonales

N	R.INTERPERSON	CALIFICACIÓN					CRITERIOS DE CALIFICACIÓN						
		1	2	3	4	5	total	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre	Satisfacción año 2021
	◦ ALES												
1	Le gusta participar en trabajos grupales	7	16	1	42	0,0	0,0	16,7%	38,1%	45,2	83,3%		
				9		%	%			%			
2	Trabajar en grupo es más provechoso y le	9	16	1	42	0,0	0,0	21,4%	38,1%	40,5	78,6%		
				7		%	%			%			

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

	traerá más satisfacción										
3	Trata de solucionar un conflicto, utilizando el diálogo	2	17	2	42	0,0	0,0	4,8%	40,5%	54,8	95,2%
				3		%	%			%	
4	Acepta con responsabilidad sus errores y no busca culpables	1	16	2	42	0,0	0,0	2,4%	38,1%	59,5	97,6%
				5		%	%			%	
5	Comparte conocimientos, experiencias y puntos de vista con sus compañeros	3	20	1	42	0,0	0,0	7,1%	47,6%	45,2	92,9%
				9		%	%			%	
6	Siente que puede confiar en sus compañeros de trabajo	1	1	1	17	8	42	2,4	2,4	35,7%	40,5%
			5			%	%			%	
											84,5%

Fuente: (Autoría Propia 2021)

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Tabla 4

Participación

N°	PARTICIPACIÓN	CALIFICACIÓN					CRITERIOS DE CALIFICACIÓN						
		1	2	3	4	5	total	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre	Satisfacción año 2021
1	Las personas en mi trabajo me hacen sentir parte del grupo			6	12	24	42	0,0 %	0,0 %	14,3 %	28,6 %	57,1 %	85,7%
2	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos			1	19	22	42	0,0 %	0,0 %	2,4 %	45,2 %	52,4 %	97,6%
3	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas			3	9	30	42	0,0 %	0,0 %	7,1 %	21,4 %	71,4 %	92,9%
4	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo	2	2	7	20	11	42	4,8 %	4,8 %	16,7 %	47,6 %	26,2 %	73,8%
5	En el trabajo tienen presente mis ideas para el mejoramiento continuo del proceso			8	18	16	42	0,0 %	0,0 %	19,0 %	42,9 %	38,1 %	81,0%

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

que tengo a cargo	86,2%
-------------------	-------

Fuente: (Autoría Propia 2021)

Tabla 5

Comunicación

N	COMUNICACIÓN	CALIFICACIÓN					CRITERIOS DE CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4	5	tota	Nunc	Casi	Algu	Casi	Siem
°												
I a Nunc na Siem pre n año 2021												
a Vece pre s												
1	Tengo buena comunicación con las personas cercanas		2	1	2	42	0,0%	0,0%	4,8%	40,5	54,8	95,2%
				7	3					%	%	
2	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales		3	2	1	42	0,0%	0,0%	7,1%	54,8	38,1	92,9%
				3	6					%	%	
3	La información que recibo es útil e importante para el		1	1	2	42	0,0%	0,0%	2,4%	40,5	57,1	97,6%
				7	4					%	%	

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

	desarrollo de mis actividades												
4	La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación	1	1	2	1	42	26,2	23,8	47,6	2,4%	0,0%	50,0%	
		1	0	0			%	%	%				
5	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)	1	1	5	1	2	42	2,4%	2,4%	11,9	33,3	50,0	83,3%
					4	1				%	%	%	
												83,8%	

Tabla 5. (Autoría Propia 2021)

Tabla 6

Reconocimiento

N	RECONOCIMIENTO	CALIFICACIÓN	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN											
o		ACCIÓN	1	2	3	4	5	to	Nunc	Casi	Algu	Casi	Siem	Satisfacció
								ta	a	Nunc	na	Siem	pre	n año 2021
								l		a	Vece	pre		
											s			

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

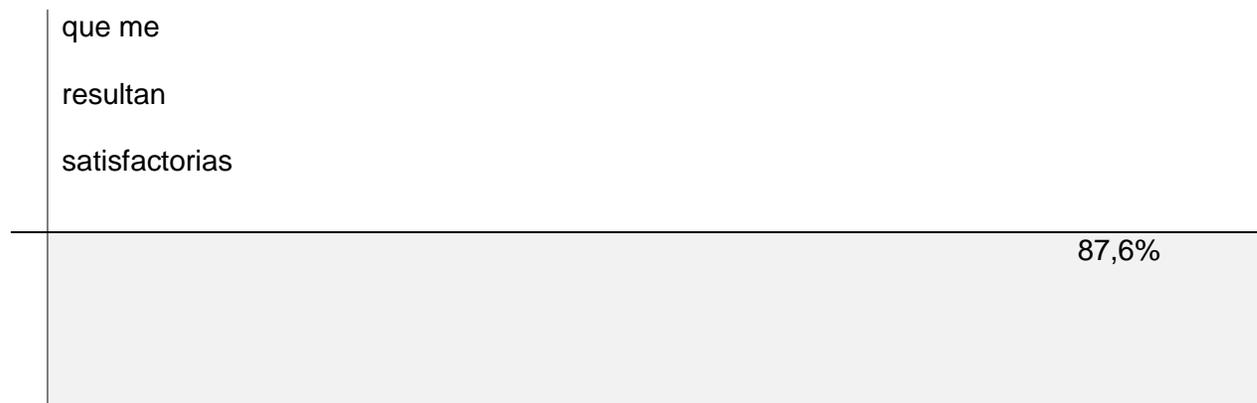
1	En mi trabajo tengo posibilidades de progresar	1	9	7	2	4	0,0%	2,4%	21,4	16,7	59,5	76,2%	
					5	2			%	%	%		
2	La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores	2	9	3	4	0,0%	0,0%	4,8%	21,4	73,8	95,2%		
					1	2			%	%			
3	Siento orgullo de trabajar en esta empresa	1	4	4	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	97,6	97,6%			
					1	2			%				
4	El trabajo que hago me hace sentir bien	3	8	3	4	0,0%	0,0%	7,1%	19,0	73,8	92,9%		
					1	2			%	%			
5	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo	2	2	5	1	1	4	4,8%	4,8%	11,9	35,7	42,9	78,6%
					5	8	2		%	%	%		
											88,1%		

Fuente: (Autoría Propia 2021)

Tabla 7

LIDERAZGO

N	LIDERAZGO	CALIFICACIÓN					CRITERIOS DE CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4	5	tot	Nu	Casi	Algu	Casi	Siemp
1	Aclara y especifica la responsabilidad	5	16	2	42	0,0	0,0%	11,9	38,1%	50,0%	88,1%	
					1	%	%					



Fuente: (Autoría Propia 2021)

Análisis Global Dimensiones

Tabla 8

Total Por Dimensiones

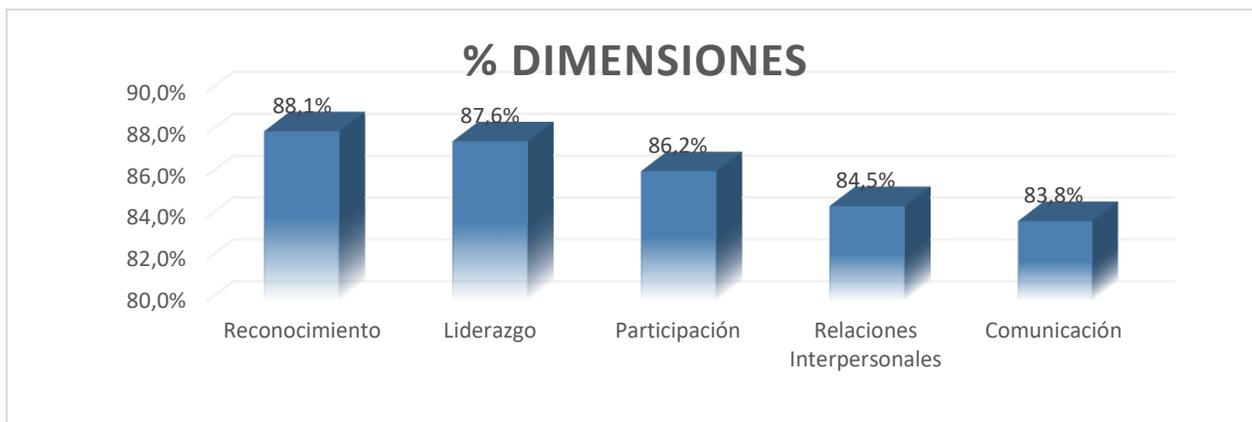
DIMENSIONES	% OBTENIDO
Reconocimiento	88,1%
Liderazgo	87,6%
Participación	86,2%
Relaciones Interpersonales	84,5%
Comunicación	83,8%
PROMEDIO	86,0%

Fuente: (Autoría Propia 2021)

Figura 1.

Total Por Dimensiones

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020



Fuente: (Autoría Propia 2021)

En la encuesta de clima organizacional se evaluaron 5 dimensiones que evidencia un alto nivel de satisfacción, generando así un clima organizacional óptimo; la dimensión que dio el mayor porcentaje fue la de reconocimiento con un 88,1% y la dimensión de menor porcentaje fue la de comunicación con un 83,8% para una satisfacción promedio del 86% lo cual es benéfico para la organización, lo cual quiere decir que la dimensión que una intervención asertiva es la de comunicación.

Interpretación de Resultados por Dimensión

Tabla 9

Relaciones Interpersonales

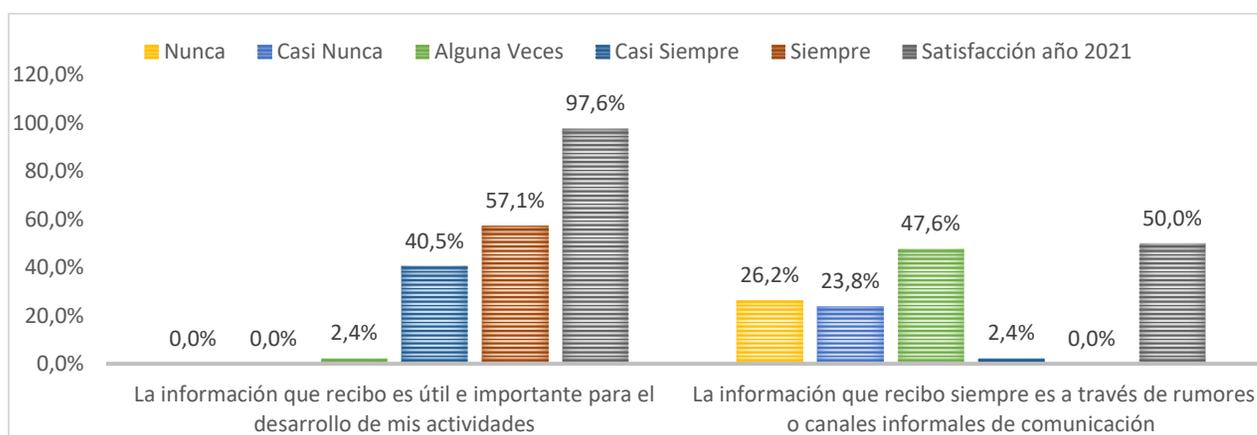
N°	RELACIONES INTERPERSONALES	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN					Satisfacción año 2021
		Nunca	Casi Nunca	Alguna Veces	Casi Siempre	Siempre	
1	Acepta con responsabilidad sus errores y no busca culpables	0,0%	0,0%	2,4%	38,1%	59,5%	97,6%
2	Siente que puede confiar en	2,4%	2,4%	35,7%	40,5%	19,0%	59,5%

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

1	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades	0,0%	0,0%	2,4%	40,5%	57,1%	97,6%
2	La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación	26,2%	23,8%	47,6%	2,4%	0,0%	50,0%

Fuente: (Autoría propia)

Figura 4.



Fuente (Autoría Propia 2021)

El 57.1% equivale a 24 funcionarios que respondieron siempre, el 40.5% equivale a 17 funcionarios que respondieron que casi siempre la información que reciben es útil e importante para el desarrollo de sus actividades lo cual generó una satisfacción del 97.6% y el 26.2% equivale a 11 funcionarios que respondieron nunca, el 23.8% equivale a 10 funcionarios que respondieron que casi nunca la información que reciben siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación lo cual genera una satisfacción del 50%.

Tabla 12

Reconocimiento

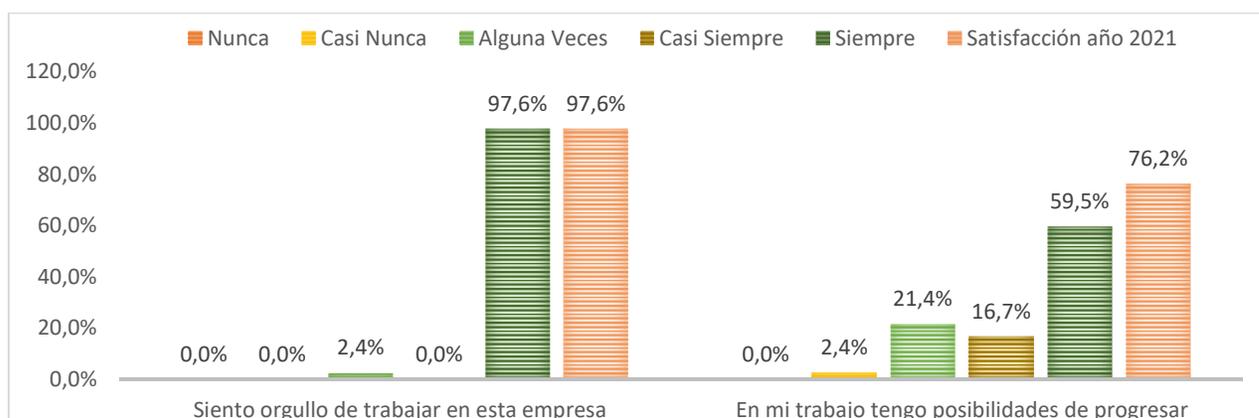
N°	RECONOCIMIENTO	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN
----	----------------	---------------------------

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

		Nunca	Casi Nunca	Alguna Veces	Casi Siempre	Siempre	Satisfacción año 2021
1	Siento orgullo de trabajar en esta empresa	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	97,6%	97,6%
2	En mi trabajo tengo posibilidades de progresar	0,0%	2,4%	21,4%	16,7%	59,5%	76,2%

Fuente: (Autoría Propia 2021)

Figura 5.



(Autoría Propia 2021)

El 97.6% equivale a 41 funcionarios que respondieron siempre, el 2,4% equivale a un funcionario que respondió que algunas veces siente orgullo por trabajar en la empresa lo cual generó una satisfacción del 97.6% y el 59.5% equivale a 25 funcionarios que respondieron siempre, el 16.7% equivale a 7 funcionarios que respondieron que casi siempre tiene la posibilidad de progresar en el trabajo lo cual genera una satisfacción del 76.2%.

Tabla 13

Liderazgo

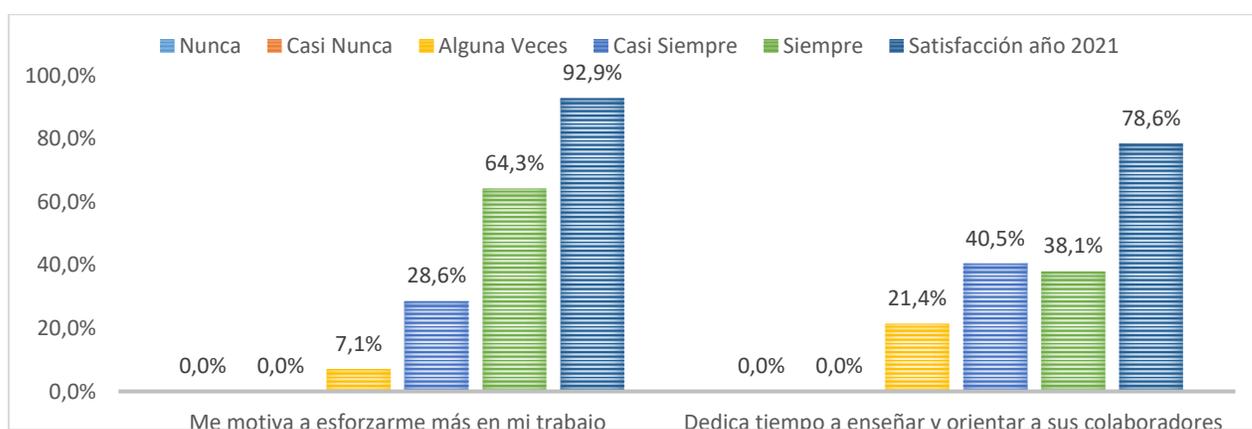
N°	LIDERAZGO	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN
----	-----------	---------------------------

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

		Nunca	Casi Nunca	Alguna Veces	Casi Siempre	Siempre	Satisfacción año 2021
1	Me motiva a esforzarme más en mi trabajo	0,0%	0,0%	7,1%	28,6%	64,3%	92,9%
2	Dedica tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores	0,0%	0,0%	21,4%	40,5%	38,1%	78,6%

Fuente: (Autoría Propia 2021)

Figura 6.



Fuente: (Autoría Propia 2021)

El 64.3% equivale a 27 funcionarios que respondieron siempre, el 28.6% equivale a 12 funcionarios que respondieron que casi siempre su líder los motiva a esforzarse más en su trabajo lo cual generó una satisfacción del 92.9% y el 38.1% equivale a 16 funcionarios que respondieron siempre, el 40,5% equivale a 17 funcionarios que respondieron que casi siempre su líder dedica tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores lo cual genera una satisfacción del 78.8%

Discusión

Este trabajo permitió identificar el estado del clima laboral en la cooperativa de ahorro y crédito Cesca, el cual según el instrumento aplicado se encuentra entre los

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

bienes máspreciados de los colaboradores. Estos conceptos no solo son positivos para el bienestar de los trabajadores, sino también para hacer un aporte significativo a la productividad, la motivación laboral, el trabajo en equipo y la satisfacción en el trabajo, aspectos que en efecto contribuirán con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Cesca. Como lo son el de carácter económico con el fin de alcanzar de manera progresiva y sostenible un margen de rentabilidad financiera, el social el cual tiene su propósito a través de una prestación oportuna de los servicios donde se aporte al asociado y núcleo familiar medios para el desarrollo, a su vez el objetivo educativo espera desarrollar y mantener actualizado el reglamento del comité de educación que cubra los diferentes ámbitos de la educación solidaria de acuerdo a las necesidades de la empresa cooperativa, acorde con esto se quiere fomentar una cultura solidaria mediante estrategias encaminadas al buen hábito de pago, cultura de ahorro y vivencia cotidiana de los principios y valores cooperativos a través de los diferentes procesos de educación solidaria, y lograr un desarrollo tecnológico acorde con el crecimiento de la cooperativa y las necesidades del mercado.

En relación a esto, se evidenció de manera general que en las 5 dimensiones de la evaluación del clima laboral (*Relaciones Interpersonales, Participación, Comunicación, Reconocimiento y Liderazgo*) el personal administrativo y operativo tiene una percepción favorable del clima laboral, la variable de *reconocimiento* fue una de las mejores calificadas, en esta los trabajadores perciben un alto reconocimiento por su labor desempeñada y se sienten estimulados por el cumplimiento de sus funciones, lo cual es benéfico para la organización, en correlación con los autores Huergo, Artunduaga (2013) quienes afirman que “El clima organizacional influye positivamente en la productividad de los trabajadores” Factor que se alinea con el cumplimiento de objetivos organizacionales en dirección a la productividad, eficiencia y eficacia en el desempeño de funciones.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Desde la perspectiva de la variable de *Liderazgo* se puede señalar que los participantes muestran un alto grado de favorabilidad en cuanto a sus percepciones, los ítems que concluyen de manera más relevante en esta dimensión son los que se son los relacionados con la comunicación y la motivación que los líderes ejercen sobre su equipo de trabajo, esto lleva a pensar que las personas encargadas de ejercer el liderazgo al interior de la institución presentan ventajas en métodos motivadores y un enlace directo con los trabajadores lo cual permite aclarar y especificar la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño y en sentido directo a la participación de los funcionarios en llevar a cabo los objetivos de la institución.

Se puede señalar otro factor que se percibe del personal en general, los directivos de la cooperativa se preocupan por incorporar nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de sus funciones con la calidad requerida, esto está directamente relacionado con el esfuerzo por parte de los miembros de la organización para alcanzar las metas propuestas estos son elementales.

Ahora bien, se resalta a los tesisistas Huergo, Artunduaga (2013) quienes en su estudio encontraron un amplio conocimiento y comprensión de la cultura cooperativa por parte de sus líderes y colaboradores; donde los canales de comunicación son ágiles, fluidos y propician un buen clima organizacional, lo cual conlleva una mejor prestación del servicio al asociado, e impulsa el aumento de su base social aspectos que reafirman la importancia de los líderes y las estrategias que se implementen para la cooperativa, hay que recalcar que un colaborador que esté motivado aportará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos organizacionales estipulados, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Cabe destacar que el rol de los líderes en una empresa es fundamental para un buen clima, Según afirma el autor Omar (2011) Quien asegura que el liderazgo es un

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador, en este sentido (Thompson, 2012) profundiza señalando que, se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse, ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Salguero & García, 2017)

Ahora bien, dentro del análisis se evidencian las relaciones de compromiso entre las personas y la organización, aspectos que estimula a los funcionarios hacia la realización de planes de carrera y desarrollo profesional para avanzar en grados superiores organizacionales y realización individual para lograr buenos resultados; Destaca el interés y compromiso de los funcionarios hacia su trabajo, fortaleciendo por esta vía la vocación de servicio como factor importante en la motivación corporativa de los trabajadores de diferentes áreas de servicio.

Lo anterior direcciona a la perspectiva de Chirinos, et, al (2017), donde una compañía involucra una serie de objetivos, expectativas y obligaciones humanas que tienen como finalidad la producción de un bien o la prestación de un servicio para obtener una contrapartida de cualquier especie; Es por esto que la satisfacción del personal de Cesca en cuanto a la *Participación* como variable es muy importante ya que reconocen que en su trabajo hay disponibilidad favorable en el apoyo al crecimiento personal de sus trabajadores donde se les permite aprender nuevas cosas, se les aprueba aplicar sus conocimientos en cada entorno laboral, también perciben que las personas en su trabajo los hacen sentir parte del grupo organizacional teniendo en cuenta las ideas de sus colaboradores las cuales contribuyen con el mejoramiento continuo de los procesos tanto corporativos como de cada área o cargo asignado.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Como lo expresan los autores Peña et al. (2015) afirman que el ambiente laboral influye enormemente en el comportamiento de los empleados, es decir, en la ejecución y el rendimiento de su trabajo. Por esta razón, la empresa debe conocer en qué influye este comportamiento, cuál es la percepción que tienen del ambiente laboral, de sus jefes y entre otros factores. (Del valle, et al. 2018)

Ahora bien, en cuanto a *relaciones interpersonales y comunicación* el panorama marca un poco diferente, por lo cual se logró identificar que trabajar en grupo resulta poco provechoso y les causa insatisfacción, los trabajadores también sienten que no pueden confiar en sus compañeros de trabajo lo cual podría generar conflictos internos entre áreas o trabajadores, esto podría ocasionar que se deteriore el entorno laboral y se vea afectada de manera directa la cooperativa, perjudicando la toma de decisiones, estimulando un inadecuado rendimiento laboral, que desfavorece el cumplimiento de metas; Estos resultados concuerdan con los autores (Navarro; Arévalo; Suárez 2017)

Quienes en su estudio revelan la necesidad que tienen las organizaciones de emprender iniciativas sobre estrategias que conduzcan al mejoramiento del clima organizacional y que redunde en la calidad de vida de la población trabajadora. Cabe destacar que en la cooperativa no existe una manera clara y pacífica para solucionar conflictos internos, que puede estar ocasionada por una insatisfacción general.

De lo anterior es importante destacar a los autores Aguado, Lucía y Arranz (2008) quienes explican que la comunicación en un equipo es fundamental y requiere que cada colaborador se empeñe en transmitir bien los mensajes o conocimientos indispensables con claridad, señalan que el proceso de difusión entre el equipo sirve para compartir, expresar el acuerdo o desacuerdo de una manera asertiva a fin de orientar las conductas; así pues es un factor de éxito ya que toda interacción está fundamentada en la comunicación por eso la importancia de que sea efectiva y asertiva. Es aquí donde se

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

requieren los canales libres, la tolerancia de los demás, escucha activa, una correcta utilización de los medios y maneras de comunicarse. (Villagrán, 2017)

De modo similar acontece con la percepción de la variable de *comunicación* en los trabajadores, con una percepción menos favorable siendo esta la más baja de los resultados en general, uno de los motivos de este puntaje en esta variable está directamente orientado a que los trabajadores afirman que la información recibida es a través de rumores o canales informales de comunicación, profundizando en este hallazgo vemos que los objetivos de la institución se pueden ver perjudicados por el débil proceso de comunicación entre la dirección, líderes de servicios y los colaboradores de la plataforma estratégica y operadores, lo cual puede afectar las tareas de cada área y la interdependencia de éstos, además el logro de los objetivos institucionales podrían verse afectados.

En relación a ello es importante profundizar y reorientar mejor la forma en la que se transmite la información al interior de Cesca, con respecto a esto el autor Galpin (2013) afirma que para ser efectivo un plan de comunicación debe estar guiado por principios fundamentales, en primer lugar los mensajes deben estar ligados al propósito estratégico de la iniciativa de cambio, como segundo punto los datos deben ser realistas y honestos, por ningún motivo debe ocultarse posibles noticias negativas para no dar impresiones erróneas. Tercero la comunicación debe ser proactiva y no reactiva es decir debe estar previamente planificada, también los anuncios deben repetirse a través de distintos canales pues permite que las personas entiendan y escuchen claramente todos los elementos, entonces aumenta las oportunidades de que el mensaje se reciba y lo interpreten; por último es importante proporcionar retroalimentación que es clave para el éxito empresarial. (Rodas 2017)

En términos generales y para finalizar, aunque las dimensiones analizadas están

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

subdividida, los diferentes factores se relacionan entre sí, un buen liderazgo recae en la generación de motivación y compromiso aspectos inmersos en las dimensiones de *participación* y *comunicación* enfatizando en las ideas que tenga un trabajador de su área o cargo, estas pueden contribuir con el mejoramiento continuo ya que la percepción en la mayoría de los participantes ve de manera favorable la acogida de este criterio el cual es importante para el crecimiento de la cooperativa, en la dimensión de *comunicación* relación directa con las habilidades que van desarrollando los líderes para integrar a sus colaboradores alrededor del propósito de la organización, y profundizar en la forma en la que remite la información a los colaboradores.

Recomendaciones

En general, el conocimiento del Clima Organizacional posibilita retroalimentación en los aspectos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura y cultura organizacional que se pueden desarrollar a través de planes de acción, esto conduce a una transformación dada de manera progresiva a los valores de sus colaboradores, el promover ciertos cambios de conducta en cada colaborador permitirá la interacción entre las diferentes áreas, procesos y miembros del equipo de trabajo de la cooperativa de ahorro y crédito Cesca, se debe afianzar y profundizar en el aspecto de relaciones interpersonales para optimizar la confianza en los compañeros de trabajo donde se brinden herramientas dentro de cada área que permitan definir de manera clara los roles de cada miembro de la cooperativa, incentivando la interacción efectiva, facilitando la solución adecuada de conflictos en su interior y fomentar la participación de cada miembro de la cooperativa en el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas que promuevan la calidad del

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

trabajo, la toma de decisiones y la aceptación de las políticas de la empresa del sector solidario enfocadas en favorecer el bienestar de los empleados y la estabilidad de Cesca.

Resumiendo lo planteado se procedió a diseñar una propuesta de mejora enmarcada en los objetivos estratégicos relacionados con el talento humano que constan en el mapa estratégico de la Cooperativa Cesca, se incorporaron factores de Comunicación en todos los niveles de gestión, planes de fortalecimiento de liderazgo, incentivos a los colaboradores sobresalientes, un plan de bienestar institucional para afianzar las relaciones interpersonales, este proceso deberá finalizar con un informe de conclusiones y recomendaciones por parte de la cooperativa y su aplicación pertinente.

Considerando que las motivaciones son muy diversas, puesto que puede variar de acuerdo a la persona la cual puede ser vista desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio laboral. Por lo tanto, es importante aplicar estrategias para aumentar la motivación de los colaboradores de Cesca.

Dentro de las acciones que se deben aplicar para conseguir resultados objetivos en Cesca se debe tener en cuenta el clima organizacional y priorizar la dimensión de comunicación ya que se pudo observar que la percepción del personal no es muy satisfactoria de acuerdo con la encuesta aplicada, especialmente en la variable donde se resalta el siguiente ítem; “la información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación” donde la mitad de los participantes expresan que algunas veces esto sucede; el propósito fundamental debe estar basado en oficializar los métodos comunicativos a través de conductos formales institucionales y de esta manera se implementaría un mecanismo que podrían mejorar la percepción y se impacte de manera positiva el talento humano de la cooperativa.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Conclusiones

1. Considerando la información que se obtuvo usando la encuesta que aporta nuevos antecedentes para conocer adecuadamente no solo los factores que los miembros de una organización evalúan negativa o positiva, sino además, conocer las brechas que separan esta evaluación de un estado esperado por parte de los funcionarios, la identificación, estudio y análisis a profundidad de estas brechas, permitió elaborar el plan de acción el cual aportara al mejoramiento continuo de acuerdo a las necesidades propias de la cooperativa, permitiendo a su vez focalizar los esfuerzos y recursos con mayor certeza de obtener los resultados esperados, como es mayor productividad, un alto nivel de compromiso empresarial y mejor calidad de vida del trabajador. Esto permite generar una retroalimentación al personal, la aplicación del plan de acción será un pilar que servirá de apoyo en el cumplimiento de objetivos donde se tendrá presente la dinámica organizacional actual, los procesos internos de CESCA y del área donde cada funcionario se desempeña.
2. Se destaca el nivel de satisfacción que tiene el personal de la entidad según los resultados obtenidos, ya que al tener este nivel de motivación de los funcionarios aporta a la fidelización y el crecimiento de la entidad, para lograr esto se deben desarrollar las diferentes actividades laborales de forma articulada, resaltando siempre la participación del personal como un eje central que posee un enfoque y objetivos claros, lo cual permitirá construir un ambiente laboral saludable que fomenta el compromiso de los empleados, mejora la calidad de vida de los mismos y contribuye a su vez al aumento de la productividad para el logro de los objetivos organizacionales.
3. Se logra evidenciar que según los resultados obtenidos la dimensión que arrojó el menor porcentaje fue la comunicación, entendemos que es uno de los factores más

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

relevantes que requiere una intervención constante para el cumplimiento de los objetivos estratégicos; para ello es importante estar abiertos a los cambios que llevarían a un mejoramiento continuo, proceso que se puede obtener uniendo los diferentes puntos de vista de la administración y el personal, realizando un análisis que permita identificar cual sería la propuesta más acertada para su implementación y fortalecimiento de los medios de comunicación.

4. Para la ejecución del plan de acción es de vital importancia que se tengan en cuenta aspectos como el compromiso por parte de la Gerencia y líderes de procesos quienes son los principales promotores y quienes generan credibilidad en los colaboradores.

5. Para finalizar, la medición del Clima Organizacional en una entidad bien sea de origen público o privado es una necesidad práctica, técnica y legal, la cual debe estar orientada a la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los funcionarios, a partir de las percepciones y actitudes que se tiene sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

Referencias

- Anonimo. (2014). DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y DIRECCIÓN PARTICIPATIVA. 1-26. Obtenido de <https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/DESARROLLO-DE-EQUIPOS-2014.pdf>
- Barnett , A., Bernuy , S., Cárdenas , S., & Loza , C. (2012). ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL SECTOR BANCARIO PERUANO. *Centrum*, 2-88. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4596/BARNETT>

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

- _BERNUY_CARDENAS_LOZA_FUNCIONARIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barrientos , M. (2005). LA PARTICIPACIÓN Algunas precisiones conceptuales. 1-5.
Obtenido de <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/LaPARTICIPACION.pdf>
- Bethancourt, H. (2017). ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. 17.
Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Calderon-Hector.pdf>
- Canseco , M., & Ojeda , G. (MAyo-Agosto de 2016). COMUNICACIÓN LABORAL: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FACILITAR EL QUEHACER DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO. *Redalyc*, 189-194. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>
- Casas , J., & Lopez , G. I. (2014). Programa De Participación Y Reconocimiento Para Mejorar El Clima Organizacional De La Municipalidad Distrital De Santiago De Cao; Trujillo – Perú. Casas, López,, 17. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/719/1/LOPEZ_JORGE_PROGRAMA_PARTICIPACION_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf
- Castañeda, C., & Buitrago, G. (2012). Propuesta de gestión humana orientada a la comunicación organizacional en el grupo. 14. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8654/PROYECTO%20FINAL%20ESPECIALIZACION%20NOV.%2005%20DE%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, V. (2017). Diagnóstico comportamental del clima laboral en la Cooperativa de. *Creatives Crommons*, 100. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6184/1/T2613-MDTH-Castillo-Diagnostico.pdf>
- Castro, R., & Ramon, B. (2017). Influencia Del Clima Laboral En El Desempeño De

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

- Funcionarios De Negocios Del Segmento Exclusivo De Una Empresa Bancaria En Lima 2017. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2900/1/2017_Castro-Rodriguez.pdf
- Cipamocha , R., & Piñeros, G. (2015). DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CASA NACIONAL DEL PROFESOR CANAPRO o.C. *UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA*, 108. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1494/1/TGT-239>
- Del Valle Chirinos, A., Meriño , C., & Martínez , d. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible, universidad EAN Colombia. *Scielo*, 43-61. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/326971609_El_clima_organizacional_en_el_emprendimiento_sostenible
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recurso Humano Enfoque Latinoamericano*. Mexico: PEARSON. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- García , A. (2018). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 2.0, La comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital. *Repositorio Universidad de*, 1-27. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10139/Garc%C3%ADa2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y%20%20>
- García , S. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración. *Cuadernos de Administración*, 47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración* , 43-61.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

García, R. M. (2011). Reseña de "Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick

Razón y Palabra. *Razón y Palabra*, 1-258. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706028.pdf>

Gonzalez, H., & Gonzales, L. (2010). Clima Organizacional VI Jornadas de Sociología de

la UNLP. *Memoria Academica, Compartimos lo que sabemos*. Obtenido de

http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf

Huergo , T., & Artunduaga , C. (2013). La importancia de la cultura cooperativa y la

comunicación como factores de éxito para las cooperativas de ahorro y crédito en

Neiva (Huila). *Cooperativismo & Desarrollo*, 57-68. Obtenido de

<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/659>

Huilcapi, M., Castro, L., & Jácome, G. (15 de 03 de 2017). Motivación: las teorías y su

relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de las ciencias*

Dialnet, 311-333. Obtenido de

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

López , R. (2013). Clima Organizacional En Una Cooperativa De Ahorro Y Crédito Afiliada

A Micoope, JUTIAPA, JUNIO. 205. Obtenido de

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Lopez-Rony.pdf>

Luzón, F. (2012). Como influye el clima organizacional en la productividad de los

trabajadores de las sucursales de. *Univercidad Central de Ecuador*, 92. Obtenido

de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2759/1/T-UCE-0007-75.pdf>

Manjarrez , F., Boza, V., & Mendoza, V. (01 de 2020). LA MOTIVACIÓN EN EL

DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LOS HOTELES EN EL

CANTÓN QUEVEDO, ECUADOR. *Scielo*, 359-365. Obtenido de

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>

Navarro, C., Arévalo, A., & Suárez , C. (2017). Clima organizacional: Un análisis en

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

entidades. *ESPACIOS*, 1-10. Obtenido de

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p13.pdf>

Parada, A. (2012). Formato encuesta clima organizacional. *Repositorio EAN*, 1-11.

Obtenido de

https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2805/ParadaDiana2012_Anexo.pdf?sequence=2

Quintero , S. (2018). Relaciones interpersonales que inciden en el desarrollo humano y valores en el grado. *Universidad Externado de Colombia*, 1-91. Obtenido de

https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/972/CCA-spa-2018-Relaciones_interpersonales_y_desarrollo_humano_y_valores.pdf;jsessionid=0D7CABEE75131B897F817A828A60C576?sequence=1

Rodas , V. (2017). COMUNICACIÓN EFECTIVA Y TRABAJO EN EQUIPO. 1-87.

Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez , Y. B., & Cañedo

Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED. Scielo*, 67. Obtenido de Scielo:

<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Salguero , B., & García , S. (2017). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Dialnet, 135-149.

Salguero, B. N., & García, S. C. (2017). Influencia del Liderazgo sobre el clima

Organizacional En las instituciones de educación Superior. *Dialnet*, 135-149.

Salguero, B., & García , S. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional

en las instituciones de educación superior. *Redipe*, 49-135. Obtenido de

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230>

Villagrán, E. Y. (2017). COMUNICACIÓN EFECTIVA Y TRABAJO EN EQUIPO.

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, 1 - 87.

VILLAGRÁN, E. Y. (2017). COMUNICACIÓN EFECTIVA Y TRABAJO EN EQUIPO.

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, 1 - 87.

Villareal, A. (2016). La Motivación Intrínseca Y El Clima Laboral En La Cooperativa De

Ahorro Y Crédito Rey David Cia Ltda. *Universidad Técnica de Amaranito*, 118.

Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24562/1/La%20Motivaci%C3%B3n%20Intr%C3%ADnseca%20y%20el%20Clima%20Laboral%20en%20la%20Cooperativa%20de%20Ahorro%20y%20Cr%C3%A9dito%20Rey%20David.pdf>

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Anexos

PLAN DE ACCIÓN PARA INTERVENCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL																			
OBJETIVO							ALCANCE												
Implementar estrategias que aporten al mejoramiento continuo del clima organizacional de CESCA Cooperativa de Ahorro y Credito							Aplica para todo el personal de la entidad												
META																			
Cumplir el 100% de las actividades a desarrollar																			
CRONOGRAMA																			
CICLO	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	SEGUIMIENTO	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	% Cumplimiento actividad/fase	RESPONSABLE (s)	EVIDENCIAS	RECURSOS	OBSERVACIONES
			Cuando se cumpla se marca con 1, en P si es (Planeado) o con 1 si es (Ejecutado)																
PLANEAR	Elaborar programa de bienestar laboral	P	1												0%	Gerencia y Gestión Humana	Documento	Humanos, tecnológicos y físicos	
	Identificar los principales problemas en la Comunicación Organizacional	P			1										0%	Gestión Humana	Listas de Chequeo	Humanos, tecnológicos y locales	
	Planificar reuniones periódicas para resaltar las fortalezas e intervenir las debilidades	P			1										0%	Gestión Humana y líderes de proceso	Actas de reunión	Humanos, tecnológicos y financieros	
	Diseñar campaña de motivación y reconocimiento	P			1										0%	Gerencia y Gestión Humana	Documento	Humanos, tecnológicos y financieros	
	Diseñar Política de incentivos y reconocimientos	P	1												0%	Gerencia y Gestión Humana	Documento	Humanos, tecnológicos	
	Diseñar políticas de promoción y desarrollo	P		1											0%	Gerencia y Gestión Humana	Documento	Humanos, tecnológicos	
HACER	Formación de equipos efectivos de trabajo	P				1									0%	Líderes de Procesos	Registro de Asistencia	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Capacitar al personal en oportunidades y desarrollo de habilidades.	P					1								0%	Gestión Humana	Registro de Asistencia	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Capacitar al personal en técnicas de relajación	P				1									0%	Gestión Humana	Registro de Asistencia	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Retroalimentación del desempeño	P			1										0%	Líderes de Procesos	Examen	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Manejo de Estrés laboral	P					1								0%	Psicólogo-ARL	Registros de Asistencia	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Comunicación Aseriva y Trabajo en Equipo	P						1							0%	Psicólogo-ARL	Registros de Asistencia	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Técnicas de empoderamiento para un mejor Liderazgo	P						1							0%	Psicólogo-ARL	Registro de Asistencia	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Clima Laboral Relaciones Interpersonales	P							1						0%	Psicólogo	Registro de Asistencia	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Realizar actividades de interacción y motivación laboral	P	1			1			1			1			0%	Gestión Humana y Comité de Convivencia laboral	Registro de Asistencia	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Mejorar los canales de comunicación el cual debe ser en doble vía empleador - funcionario y vevesera	P						1			1			1	0%	Gestión Humana y Comité de Convivencia laboral	Registro de Asistencia	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Socialización de políticas de bienestar laboral	P			1			1			1			1	0%	Gestión Humana	Registro de Asistencia	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	VERIFICAR	Evaluar semestralmente el clima organizacional para establecer acciones de mejoramiento continuo	P						1							0%	Gerencia y Gestión Humana	Informe	Humanos, tecnológicos, financieros y locales
Evaluar las necesidades que presenta el personal para aportar a un clima laboral estable		P											1		0%	Gerencia y Gestión Humana	Encuestas	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
Presentar rendición de cuentas a la gerencia sobre los resultados de las acciones implementadas		P												1	0%	Gestión Humana	Informe	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
ACTUAR	Seguimiento constante al comportamiento del clima organizacional	P						1						1	0%	Gestión Humana	Informe	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
	Desarrollar estrategias de motivación laboral que aporten al crecimiento de la entidad mediante resultados efectivos	P			1				1			1			0%	Gestión Humana y Comité de Convivencia laboral	Informe	Humanos, tecnológicos, financieros y locales	
TOTAL PROGRAMADO			3	1	5	4	2	5	4	0	2	2	1	4	33				
TOTAL EJECUTADO			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				

6. MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO														
PLAZO PARA EL CUMPLIMIENTO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO												GRAFICA		
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	VARIABLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
FORMULA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	3	1	5	4	2	5	4	0	2	2	1	4	33
	ACTIVIDADES EJECUTADAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	RESULTADO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	META	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%

ANÁLISIS DE DATOS													

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Plan de Bienestar Laboral Social para CESCA									
Se elabora a partir de la realidad y necesidad actual de CESCA Cooperativa de Ahorro y Crédito, para lo cual se identificó la percepción de los empleados sobre el clima laboral a través de la aplicación de una encuesta, como resultado de éste diagnóstico se definen las actividades que se pueden realizar en la organización y que involucran a los colaboradores y sus familias, con esta información se diseña el programa de bienestar laboral, dirigido a cubrir las necesidades de los colaboradores y aportar como política de bienestar innovadora reflejado en el mejoramiento de la productividad y mejorar la percepción de "Trabajar en grupo es más provechoso y le traerá más satisfacción". Se pretende lograr que la organización tenga un ambiente laboral sano, el personal motivado y con calidad de vida laboral, se minimizará la resistencia al cambio, mejorará la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a "en mi trabajo tengo posibilidades de progresar", habrá reducción en el negativismo y mejorarán los canales de comunicación entre otras actitudes que afectan las relaciones laborales y el trabajo mismo. Incluye actividades que le apuntan a generar sentido de pertenencia, en donde se implementan planes de capacitación, se eliminan los factores de estrés y de malestar, haciendo que el trabajo sea más agradable, productivo y alegre. Es decir se generará un ambiente armonioso y se propenda por un equilibrio en todo el entorno empresarial, que redunde en una excelente atención al cliente.									
Área	Programa	Objetivo	Actividad	Población	Responsables	Fecha	Indicadores	Presupuesto	
CALIDAD DE VIDA LABORAL	CONVIVENCIAS RECREATIVAS INSTITUCIONALES	Incentivar la recreación en la empresa, dado que es una herramienta fundamental en el aprendizaje social del empleado, genera espacios de comunicación, interacción y trabajo en equipo que posibilitan el fortalecimiento de valores organizacionales y personales.	Actividades variadas y con diferentes posibilidades para que los empleados escojan el tipo de actividad del que quieren participar, por ejemplo (día de campo, almuerzo campesino, juegos de campo, Zona de música entre otros). Por lo menos tres veces al año se extenderán las actividades a todo el personal, la realización de las actividades deben ser en periodos cortos y en horarios donde se pueda contar con la participación de todos los empleados independiente de los horarios de trabajo, se debe tener un cuadro de cronograma para la realización de cada actividad teniendo en cuenta las épocas del año para las convocatorias a cada actividad y (periodos de vacaciones), siempre se llevará un registro de inscripción y asistencia obligatoria en las planillas previamente diseñadas con hora de inicio y finalización de la actividad para la continuidad de las actividades.	Todo el Personal Vinculado	Gerencia, Gestión Humana, Bienestar Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo	Marzo, Agosto, Noviembre 2022	Número de actividades recreativas desarrolladas / Número de actividades propuestas X 100	\$ 1,500,000	
	ENCUENTROS DEPORTIVOS	Fomentar la práctica deportiva, mediante la integración en actividades de diferentes disciplinas deportivas generando espacios de integración a nivel competitivo entre compañeros de trabajo y permitiendo que la familia conozca de sus compañeros y su entorno laboral. Implementar eventos y actividades que involucren a los funcionarios y su núcleo familiar con el fin de extender los beneficios y lograr espacios de integración entre los mismos. Estos eventos deportivos también se pueden dirigir a programas de deporte y recreación a los hijos de los empleados.	Campeonatos internos y externos con otras Sedes, teniendo en cuenta deportes como tenis de mesa, ajedrez, tenis, minitop, baloncesto, voleibol, fútbol, entre otros. Para el desarrollo de estas actividades se debe identificar los espacios con los que cuenta la organización para estas actividades. Identificar empleados expertos en estas actividades apoyándose en ellos para la planeación y ejecución de los programas de deporte. Identificar empresas con las cuales se puedan realizar convenios, para hacerlo interdisciplinar deberán crear una convocatorias de inscripción, se deberá confirmar los equipos deportivos, se debe compartir la reglamentación se evaluará si hay o no premiación deportiva y se hará una evaluación del evento.	Todo el Personal Vinculado	Gerencia, Gestión Humana, Bienestar Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo	Julio a Diciembre 2021	Número de empleados participantes en las actividades deportivas/Número empleados de la organización X 100	\$ 2,000,000	
	OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO	Este programa se denomina oportunidad de crecimiento, y está relacionado con Plan de Carrera para los empleados de la organización, esto incentiva y motiva a los empleados al crecimiento personal y profesional, a través de planes diseñados para reconocer el logro de los empleados y sus capacidades para ascensos internos o formación para ello.	Esta direccionado con un plan de carrera para los empleados de la organización, esto incentiva y motiva a los empleados al crecimiento personal y profesional, a través de planes diseñados para reconocer el logro de los empleados y sus capacidades para ascensos internos o formación para ello.	Todo el Personal Vinculado	Gerencia, Gestión Humana, Bienestar Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo	Enero a Diciembre 2022	Implementación del Plan Carrera en la organización	\$ 2,000,000	
	FORMACIÓN	Este programa está dirigido a formar y capacitar a todos los empleados con estudios que estarían orientados a mejorar las relaciones de los empleados con las funciones que realizan para crecimiento personal y profesional.	La organización deberá crear convenios con varias empresas dedicadas a la continua actualización y formación en temas específicos que ayuden a la organización y a los empleados en su crecimiento personal y profesional, por ejemplo: Crear un cronograma anual de capacitaciones, cursos, seminarios o diplomados a los que les empleados puedan asistir. Certificar la participación en estas actualizaciones. Dar seguimiento a la aplicación de conocimientos.	Todo el Personal Vinculado	Gerencia, Gestión Humana, Bienestar Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo	Febrero a Junio 2022	Número de capacitaciones desarrolladas / Número de necesidades de capacitación encontradas X 100	\$ 1,000,000	
CULTURA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN ACERTIVA	Iniciar una serie de capacitaciones orientadas a suplir varios temas importantes en estos momentos en la organización; programa de trabajo en Equipo; Resaltar la importancia del trabajo en equipo, mediante un programa de manejo de relaciones interpersonales entre los empleados con el fin de mejorar la dimensión de comunicación en el clima laboral, un programa de manejo del Estrés para disminuir la tensión de la carga laboral de los empleados. Prevención de alteraciones psicofísicas causados por la fatiga física y mental destinadas a evitar la monotonía durante la jornada laboral.	Curso -taller trabajo en equipo y liderazgo. Curso-Taller donde se apliquen los valores de la organización y de los empleados en el tema de relaciones interpersonales. Curso - Taller de Pausas activas. Estrés laboral. Promover a través de campañas de sensibilización, en cada área de la organización la propuesta de auto capacitación con el fin de crear una cultura de iniciativa propia hacia los procesos de auto capacitación de acuerdo al cargo y la labor realizada.	Todo el Personal Vinculado	Capacitador externo y Bienestar Laboral	Enero a Abril 2022	Número de retiros mensuales / Número total de empleados de la organización X 100	\$ 2,000,000	
	RECURSO VALIOSO	Reconocer los logros del empleado y realizar constantes retroalimentaciones sobre su trabajo en la cooperativa, y mejorar la calificación de la evaluación de desempeño de los empleados de Cesca.	Diseño y aplicación de evaluaciones de desempeño de todos los niveles jerárquicos y con los resultados de posible mejora implementar procesos de formación y retroalimentación para los trabajadores. Estas evaluaciones de desempeño se deberían realizar dos veces al año.	Todo el Personal Vinculado	Gerencia, Gestión Humana, Bienestar Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo	Septiembre y Noviembre 2021	Número de evaluaciones de desempeño / Número total de aplicación a empleados x 100	\$ 500,000	
	INCENTIVOS	Espacios de integración entre los trabajadores, de permitan espacios donde se pueda celebrar y a la vez lograr que estas actividades sirvan de integración entre los empleados, estas actividades permiten establecer vínculos de afecto y respeto por medio de las celebraciones y mejora de los procesos comunicativos entre jefe-colaborador, Colaborador-Jefe, se realizará mediante la celebración de las fechas especiales durante el año cursante.	Diseñar desde principio de año todo el cronograma de fechas especiales para la organización y para los empleados, proponer actividades entre áreas o los mismos empleados para celebrar cada fecha especial, diseñar previamente cronogramas para convocar a los empleados, por ejemplo en los cumpleaños publicación de las planillas con fechas de cumpleaños en las carteleras internas o por correo electrónico, la frecuencia para la celebración de los cumpleaños se puede hacer 2 veces al año para todos, otra fecha especial el día de los niños actividades dirigida a para los niños y las familias de los empleados, proponer un concurso de disfraces y una actividad de recreación u otros convenios previamente establecidos. En el mes del amor y la amistad realizar una actividad de integración fuera del lugar de trabajo por medio de actividades de esparcimiento, si aire libre y jugar al amigo secreto, una despedida de fin de año, se realizará una actividad de integración fuera del lugar de trabajo por medio de actividades de esparcimiento o cena ejecutiva.	Todo el Personal Vinculado	Gerencia, Gestión Humana, Bienestar Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo	Enero a Diciembre 2022	Número de actividades de integración desarrolladas al año / Número total de actividades de integración al año X 100	\$ 5,000,000	
	FIDELIDAD CULTURAL	El objetivo es reforzar la cultura en la organización y en los empleados, estableciendo nuevos y mejores niveles de participación, y lograr integración, confianza y afianzamiento de las relaciones interpersonales en los diferentes espacios. Se pueden desarrollar aptitudes artísticas y actitudes culturales que permitan al empleado expresar libremente sus ideas y sentimientos con el fin de integrar compañeros de trabajo y familias.	Programas dirigidos a reuniones entre empleados y con sus familias, en horarios que lo permitan por ejemplo: Visitas a los museos y monumentos arquitectónicos o parques temáticos, presentaciones artísticas (música, poesía, danza teatro). También se pueden incluir celebraciones de días como el día de los niños, día de la familia, día del idioma, día de la madre, del padre, entre otros.	Todo el personal y su familia	Gerencia, Gestión Humana, Bienestar Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo	Octubre a Diciembre 2021	Número de familias asistentes a las actividades / Número de familias de los empleados X 100	\$ 1,500,000	

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020**CONSENTIMIENTO INFORMADO INDIVIDUAL**

Mediante firma, acepto participar en el desarrollo de la Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral aplicada por las estudiantes de postgrado de Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, con la aprobación de CESCA Cooperativa de Ahorro y Crédito

He recibido una explicación clara y completa sobre el carácter general de los propósitos del diagnóstico y las razones específicas por las cuales se nos evalúan y el alcance. De igual forma la manera en que se utilizarán los resultados.

Reconozco que quizás no le sea posible a las personas encargadas de aplicar la encuesta aclararme todos los aspectos de la medición mientras este no haya terminado. También entiendo que puedo poner fin a mi participación en cualquier momento si recibir represalia alguna.

Además comprendo que se me informará de los resultados y que estos no serán socializados a ninguna otra persona.

Las estudiantes encargadas de aplicar dicha encuesta son Shadya Ozuna Díaz y Sandra Marcela Vergara Sánchez

Acepto participar en la medición de Clima Organizacional? SI: ____, NO: ____

Nombre Empleado.

Número de identificación.

Firma del Empleado.

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

Formato encuesta clima organizacional

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

CALIFICACION	PUNTUACION
DEFINITIVAMENTE NO	1
PROBABLEMENTE NO	2
INDECISO AFIRMACION	3
PROBABLEMENTE SI	4
DEFINITIVAMENTE SI	5

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma					
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente					
3	La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio					
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo					
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores					
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo					
7	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo					
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo					
9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo					

INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CESCA 2020

10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo					
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.					
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa					
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.					
15	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.					
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.					
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas					
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este					
19	La información de interés es comunicada oportunamente					
20	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar.					
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.					
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo					
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión					
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.					
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					