

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Cooperativa Cootregua LTDA

Jennifer Alejandra Barrera López

Carlos Andrés Paredes Correa

Sonia Andrea Ducuara Restrepo

Yineth Yurey Rodríguez Navarro

Olga Lucia Rojas Vega

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2021

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Cooperativa Cootregua LTDA

Jennifer Alejandra Barrera López

Carlos Andrés Paredes Correa

Sonia Andrea Ducuara Restrepo

Yineth Yurey Rodríguez Navarro

Olga Lucia Rojas

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Director:

Gloria Nancy Duitama Castro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Administración De Empresas

2021

Página de Aceptación

Gloria Nancy Duitama Castro

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a Dios por su bendición de alcanzar nuestros sueños y metas, nuestros padres por su apoyo incondicional por guiarnos hacia el éxito con sus valiosos consejos, a nuestras familias por su invaluable sacrificio de manera constante en tiempos tan difíciles, a nuestros demás familiares y amigos que creyeron en este proyecto de vida y de una u otra forma aportaron a nuestro crecimiento, a todos va dedicado este trabajo tan valioso para nosotros a punto de culminar nuestra carrera.

Agradecimientos

A la empresa que nos permitió el ingreso y el acceso a la información para el desarrollo del proyecto. A los tutores por su dedicación a lo largo de nuestra formación profesional, por su guía en este camino, por el respeto a nuestras ideas y sugerencias para realizar este trabajo, en especial a la tutora Gloria Nancy Duitama Castro por su amabilidad y colaboración continua durante el proceso de elaboración del trabajo y constante tiempo y sugerencias para salir adelante con un buen proyecto, Al equipo de trabajo por su entrega, apoyo y responsabilidad, ya que gracias a sus aportes y dedicación hoy vemos reflejados los frutos de este esfuerzo. A todos muchas gracias.

Resumen

El contenido de este proyecto está fundamentado en el análisis de los factores que rodean el desarrollo de las actividades de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito-Cootregua S.A.S, y la influencia que tienen para que exista un clima laboral adecuado en la empresa. Se hizo un enfoque en la importancia del talento humano, donde se analizaron las diferentes variables que inciden en la satisfacción personal y laboral de cada uno de los trabajadores de la Cooperativa, con el fin de poder tomar las decisiones pertinentes para el plan de mejora del Clima Laboral, logrando una identificación de los elementos que presentan una oportunidad de mejora en la motivación, desarrollo y crecimiento del talento humano.

Para la identificación de las necesidades se aplicó una encuesta como método de investigación, con la cual se logró conocer la opinión de los trabajadores y así proponer algunas acciones o estrategias con las cuales incentivar la motivación y fidelidad. Si bien es cierto que las acciones pueden significar una inversión económica o pausa en la prestación de los servicios de la empresa, la recompensa se verá reflejada en el incremento de la productividad de los empleados. Cabe resaltar la importancia de encontrar un equilibrio en las posibilidades de compensación y la estabilidad de los procesos de la empresa, por lo que los principales planteamientos realizados por el grupo de trabajo son enfocados en el apoyo a la formación académica y realización personal, existiendo la posibilidad de que esta realización pueda verse recompensada en la incorporación de talento humano capacitado que fortalecerá a la empresa.

Palabras claves: Satisfacción, incentivos, clima organizacional, motivación, fidelidad.

Abstract

The content of this project is based on the analysis of the factors surrounding the development of the activities of the employees of the Cooperative of saving and credit, Cootregua S.A.S, and the influence they have so that there is an adequate work environment in the company. A focus was made on the importance of human talent, where the different variables that affect the personal and work satisfaction of each of the Cooperative's workers were analyzed, in order to be able to make the pertinent decisions for the plan improvement of the Work Climate, achieving an identification of the elements that present an opportunity to improve the motivation, development and growth of human talent.

To identify the needs, a survey was applied as a research method, with which it was possible to know the opinion of the workers and thus propose some actions or strategies with which to encourage motivation and loyalty. Although it is true that the actions can mean an economic investment or pause in the provision of the company's services, the reward will be reflected in the increase in the productivity of the employees. It should be noted the importance of finding a balance in the possibilities of compensation and the stability of the company's processes, so that the main proposals made by the work group are focused on supporting academic training and personal fulfillment, existing the possibility that this accomplishment can be rewarded in the incorporation of trained human talent that will strengthen the company.

Keywords: Satisfaction, incentives, organizational climate, motivation, fidelity.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Problema	11
Planteamiento del problema	11
Formulación del problema	12
Antecedentes	13
Justificación	18
Objetivos	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Marco teórico	22
Marco Legal	25
Metodología	27
Tipo de investigación	27
Técnicas de recolección de la información	27
Muestra Poblacional	27
Matriz de análisis	28
Resultados	29
Conclusiones	29
Recomendaciones	41
Referencias	42
Anexos	44

Introducción

Dentro de la presente investigación se pretende analizar el ambiente organizacional de la COOPERATIVA COOTREGUA LTDA, el cual permite que se realice un enfoque en el tema principal de este proyecto. Cuando hablamos de clima organizacional estamos haciendo relevancia a diferentes factores o variables dentro de una organización, ya que tiene como fin evaluar el comportamiento que se tiene alrededor de las políticas, prácticas y demás medidas organizacionales. Este proyecto de investigación se ha encargado de estudiar y analizar los factores que han generado la inconformidad de los empleados con el mal manejo que se le ha dado a los procesos internos, la falta de incentivos y las pocas posibilidades que tienen los empleados de las áreas de crédito, cartera y servicio al cliente para mejorar su formación y ubicación dentro de la organización. Teniendo en cuenta estos antecedentes, se pretende realizar un diagnóstico que le permita al jefe de talento humano, mejorar la situación presentada, ya que es de gran importancia manejar un excelente entorno laboral. Para lograrlo se debe aplicar el método cualitativo utilizando las técnicas de la entrevista o encuestas a los empleados de la entidad financiera, esto con el fin de llegar a conocer y cuantificar sus opiniones y así poder plantear una posible solución a esta problemática.

Teniendo en cuenta a Torrecilla, O. D. (2005). “El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”. Teniendo en cuenta el concepto anterior podemos decir que la “importancia del clima organizacional” en una entidad permite que se realice un enfoque a los comportamientos de los trabajadores, observando

su actitud y sobre todo las percepciones que tienen ellos frente a estos factores, por lo tanto, estas percepciones dependen de las medidas que se realicen en las actividades o cualquier tipo de acción que tengan los trabajadores hacia la empresa. Una vez se perciba este tipo de comportamiento, se podrá reflejar las interacciones intralaborales y sus determinados comportamientos. De acuerdo al concepto planteado anteriormente se puede dar como definición al clima organizacional como la percepción y adaptación que tienen los empleados respecto a las relaciones y aspectos estructurales dentro de una organización, haciendo énfasis en los procesos y procedimientos que cada empresa pueda manejar, dentro de esta adaptación están las relaciones entre personas y el ambiente físico que puedan llegar afectar el comportamiento entre empleados, ya sea de manera positiva o negativa.

Para la Cooperativa Cootregua es de gran importancia analizar cada uno de los factores que han generado esa inconformidad entre sus trabajadores, motivo por el cual se ha reflejado un mal clima laboral, es por esta razón que se realiza este estudio, de esta manera los investigadores tendrán la oportunidad de indagar, analizar y detallar cada fuente que le servirá como apoyo para darle un adecuado diagnóstico a esta entidad, más sin embargo es de gran importancia que el grupo de investigadores de este proyecto tengan en cuenta la teoría que tiene el autor García y Bedoya (1997), quienes exponen que dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, en donde la primera estrategia consiste en observar a los trabajadores, la segunda estrategia consiste en realizar entrevista de manera directa, posteriormente tenemos la tercera estrategia es la encuesta, en donde se debe aplicar a cada uno de los trabajadores. Una vez se haya indagado y manifestado investigaciones que puedan servir como base para esta investigación, se pretende mostrar el tipo de investigación y los instrumentos de medición que se desea aplicar para que este proyecto tenga viabilidad.

Problema

Planteamiento del problema

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOTREGUA LTDA, Localizada en la ciudad de Inírida Guainía es una entidad que se ha encargado de impulsar el desarrollo de los habitantes, mediante la inclusión financiera y servicios sociales que contribuyen a mejorar su calidad de vida. Esta entidad se ha caracterizado por tener una organización sólida y con muy buenas bases en atención al cliente; sin embargo se ha podido evidenciar que la cooperativa ha presentado una decadencia en el área de recursos humanos y no se han tomado las medidas pertinentes para establecer un buen manejo en el clima organizacional de la empresa, ya que algunos de sus empleados han presentado inconformidad por algunos procesos manejados internamente relacionados con los incentivos recibidos y sobre la posibilidad de ascensos principalmente entre los empleados del área de crédito y cartera y servicio al cliente, lo que ha afectado el clima laboral entre funcionarios y la renuncia de algunos de sus colaboradores.

Por este motivo, con este proyecto de grado se desea investigar cuales son los factores que influyen en el comportamiento del ambiente organizacional de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Cootregua Ltda. A su vez se quiere fortalecer los procesos que deben tener en cuenta el área de talento humano para optimizar cada aspecto crucial dentro de una entidad financiera.

También se pretende realizar un diagnóstico valorando el ambiente organizacional, el cual permite desarrollar gestiones que tengan como propósito mejorar estas falencias, en donde se realizará un direccionamiento al cambio de actitudes y demás comportamientos de los

funcionarios involucrados. Esto se implementa con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento laboral.

Formulación del problema

¿Qué estrategias son necesarias para mejorar el clima organizacional en la “¿Cooperativa de Ahorro y Crédito Cootregua Ltda.”, que contribuyan a motivar a sus colaboradores, mejorar el ambiente laboral y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos?

Antecedentes

Es importante mencionar la gran importancia que tiene el clima organizacional dentro de una empresa, especialmente cuando hablamos de la motivación y satisfacción laboral que debe tener un empleado. Por esta razón, dentro de este trabajo de grado se tendrá en cuenta como antecedentes aquellas investigaciones en las cuales se hayan implementado herramientas y estrategias que nos permita brindar un diagnóstico para mejorar el clima organizacional.

De acuerdo con lo anterior tenemos como primer antecedente de la investigación, el clima organizacional en el talento humano de la empresa Alpha Credit Colombia, en donde sus autores, Borda, Mora, Sabogal, calderón y Andrea Betancourt (2020), realizan un estudio del clima organizacional de dicha empresa, en el cual estudiaran el comportamiento de los empleados en las diferentes áreas de trabajo, con el fin de identificar los factores que están afectado el clima laboral de esta empresa. Los autores aplican una metodología de tipo cualitativa- descriptiva, utilizando como técnica el desarrollo de encuesta, la cual les servirá “para determinar si el ambiente, condiciones físicas, valores, necesidades, actitudes, motivaciones y relaciones, realmente permiten que el comportamiento de cada individuo sea positivo para la empresa”, dentro de las fuentes de investigación utilizan fuentes primarias y terciarias.

Como segundo antecedente a esta investigación se tiene la propuesta de mejora al clima organizacional a partir de la gestión del talento humano, el cual está basado en un trabajo de grado presentado por los autores Anaya Roció, Juan Paredes (2015). Quienes realizan un análisis a la empresa ventas corporativas (VC), empresa del sector de cosméticos del mercado peruano. Cuyo objetivo es mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta las percepciones de cada uno de los integrantes, para lograr esto se realizó un estudio a cada una de las brechas sobre el

clima laboral, en donde se determina realizar un análisis cualitativo con mayor profundidad basándose de entrevistas y apoyándose con el método de insights.

Posteriormente se toma como tercer antecedente está el Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Planerp Cía. Ltda. Este estudio está enfocado en determinar la satisfacción laboral de cada uno de los empleados, sus relaciones laborales, responsabilidades, estructura, recompensas, esto con el fin de identificar cuáles son los conflictos que se generan dentro de la organización. Este estudio de investigación tiene una metodológica con un enfoque mixto, que consiste en la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos. En el enfoque cualitativo se realizó una investigación bibliográfica y en el enfoque cuantitativo una medición de variables las cuales se aplicaron bajo la técnica de encuesta sobre el clima organizacional.

Otro referente es el tomado del Plan de mejora del clima laboral en la cooperativa de ahorro y crédito san francisco limitada, en el período 2017, el cual se desarrolló mediante el método de investigación para evaluar las condiciones laborales y de satisfacción de los colaboradores, con el apoyo del área de Talento humano, para determinar el Plan de mejora que se adaptara a la necesidad de la población estudiada. Mediante la recopilación de información directa y la aplicación de instrumentos para la evaluación del clima laboral como el cuestionario de satisfacción de las organizaciones laborales (S4/82), elaborado por Meliá (1989), y de (Decotis, 1991) sobre clima laboral (1991), para adaptarlo a la realidad de la empresa. Este cuestionario adaptado consta de 77 ítems, considerando además la medición de catorce dimensiones: “autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones materiales, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con

las remuneraciones y satisfacción con las relaciones interpersonales” . El instrumento para la recolección de información que se utilizó fue el propuesto por Koys & Decottis (1991) para el clima laboral, y el sustentado por Meliá & Peiró (1998) para medir la satisfacción laboral. A través del instrumento se obtuvo información relevante que permitió tomar medidas correctivas para el futuro.

El clima organizacional ha jugado un papel muy importante dentro de las empresas, en especial en aquellas que manejan adecuadamente el recurso de talento humano, quien es el encargado de hacer cumplir cada uno de los procesos internos dentro de empresa, especialmente cuando se trata del clima organizacional o ambiente laboral, la cual consta de analizar las actitudes, aptitudes y sobre todo la motivación y satisfacción que tienen los empleados frente a sus actividades laborales y las remuneraciones o incentivos. Teniendo en cuenta el motivo de esta investigación de proyecto de grado y los objetivos planteados, se realiza la indagación de aquellas investigaciones que podrán servir como apoyo para este trabajo, el cual nos permitirá conocer los instrumentos o técnicas que permitirá medir cada uno de los factores de este problema y a su vez cual es el diagnostico que se le pueda dar a la organización con la que se está trabajando.

Araujo Useeglio y Cecilia Carla (2015), mediante su tesis Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la nación, en la ciudad de Iquitos Perú en el año 2015, tienen como objetivo determinar las relaciones que hay entre “clima organizacional y desempeño laboral” con sus trabajadores. Los autores de esta investigación utilizan un método de investigación no experimental con un diseño descriptivo correlacional con una muestra poblacional de 24 colaboradores.

Como segundo antecedente tenemos a Ticona Lopez (2017), en su tesis de investigación Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorros y crédito mi financiera, en la ciudad de Puno Perú para el año 2017, el autor dentro de su investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la cooperativa de ahorro. Dentro de su metodología utilizan la investigación cuantitativa, descriptiva. Para la recolección de datos realizan la técnica de encuesta y la guía de observación, mediante una muestra poblacional de 25 trabajadores.

De acuerdo con los Autores Londoño Alfonso, Inés Laura, David Alberto (2012), mediante su investigación Análisis del clima organizacional de Davivienda Sucursal Cartagena, por medio de esta investigación los autores pretenden conocer cuáles son las condiciones laborales actuales y si contribuyen a generar un clima organizacional adecuado para el desempeño de cada una de las actividades dentro de la entidad bancaria. Esta investigación es realizada bajo la modalidad descriptiva con un enfoque cualitativo. Para el proceso de recolección de datos utilizaran la encuesta la cual es aplicada a la muestra poblacional de 50 funcionarios.

Posteriormente tenemos el último antecedente para esta investigación el cual corresponde a la investigación clima organizacional y rotación de personal en la empresa Servicios Externos SAC. El objetivo es detectar los factores que ocasionan la inestabilidad en el personal y a su vez como se ve reflejado la productividad, estrés laboral y programas de incentivos. El tipo de investigación que se maneja es una investigación correlacional, con un diseño no experimental, utilizando la encuesta como técnica de investigación.

Teniendo en cuenta cada uno de estos referentes o antecedentes, podemos evidenciar que existen diversas maneras de analizar la situación presentada en la Cooperativa Cootregua y de esta manera saber qué tipo de investigación y que técnica o instrumento de medición se puede aplicar y así poder cumplir con el objetivo de este proyecto.

Justificación

El factor humano constituye el capital o activo más valioso de una empresa, es la base fundamental del crecimiento, desarrollo, progreso, sostenimiento y competitividad. El ser humano definido dentro de las organizaciones como colaborador, es la fuerza de trabajo, el motor que, durante horas diarias de dedicación, y esfuerzo permite la generación de innumerables servicios y productos, que además de satisfacer necesidades, generan los ingresos económicos que permiten el funcionamiento de las empresas.

Diariamente “las compañías implementan estrategias para incrementar su competitividad y ganar un mejor posicionamiento en el mercado. Sin embargo, muchos directores de empresas olvidan una parte que quizás es la más importante y es preguntarse ¿cómo lograr que mis empleados rindan más en sus trabajos? ¿De qué manera hago que mis colaboradores se identifiquen con los objetivos de la empresa? sus necesidades materiales”. (Cámara de Comercio de Medellín, 2017)

En nuestra actualidad las empresas en su gran mayoría establecen practicas gerenciales, Consisten en favorecer la calidad humana de los trabajadores, este tipo de interés está enfocado principalmente en la productividad. Dentro de las funciones estructurales de una organización está la planificación de estrategias que les permitan evolucionar internamente a los trabajadores. La gran mayoría de entidades tienen como estrategia establecer capitales financieros con el fin de captar el recurso humano ideal y de esta manera lograr la retención de cada uno de ellos en la organización.

Es de gran importancia que los administradores o gerentes tengan el interés de accionar y contribuir con el desempeño y sobre todo con el crecimiento personal de sus colaboradores, enfocándose en brindarles retribuciones, privilegios, asensos y demás acciones que permitan la motivación y satisfacción en los trabajadores.

Cuando hablamos de talento humano y clima organizacional hacemos referencia a la gestión que se realiza dentro de la organización, ya que consiste en demostrar la eficiencia que deben tener los miembros que la compone, este es un factor indispensable y sobre todo esencial para poder determinar los objetivos y funciones de los trabajadores dentro de la organización, con esto podemos formar unos excelentes profesionales que sean competentes y sobre todo que tengan la adaptabilidad a los diversos cambios que se pueden presentar dentro de una empresa.

Nos encontramos en una época globalizada, en donde las empresas se enfrentan diariamente a diversos desafíos, que tienen que ver a la aparición de las nuevas tecnologías, que han generado cambios en los ambientes laborales y las oportunidades de desarrollo. De acuerdo a estos cambios las entidades deben acoplarse y buscar la manera de utilizar estas nuevas estrategias que le permitan evaluar de manera correcta el desempeño de sus trabajadores, de esta manera se podrá clasificar aquellos trabajadores un el mejor perfil y así implementar estrategias que les ayuden a mejorar el rendimiento y productividad, para poder obtener una excelente calidad de trabajo.

Cuando hablamos del clima organizacional y su conexión con la competitividad, hacemos referencia a la manera en que la empresa se proyecta para perfilar a sus trabajadores a desarrollar únicamente una actividad, más sin embargo los directivos deben tener en cuenta que sus trabajadores necesitan ser apoyados e incentivados a trabajar bajo un acompañamiento de un buen equipo de trabajo, lo que genera que sus responsabilidades se desarrollen de manera más eficiente dentro de su ámbito laboral.

Debido a la alta importancia que significa conseguir el talento apropiado para que pueda trabajar en la organización, se lleva a cabo el proceso de selección, cuyo objetivo consiste en elegir el candidato idóneo para mantener o incluso, transformar el cargo ofertado. De ahí nace su importancia para las organizaciones, pues dependiendo del buen funcionamiento de este proceso, la empresa podrá ser más productiva o, por el contrario, tener problemas para el cumplimiento de las metas propuestas.

Al desarrollar el plan de mejoramiento para la cooperativa Cootregua, se pretende que la cultura organizacional de la entidad este encaminada a un continuo mejoramiento, generando acciones como lo son las encuestas, técnicas que nos permitirá analizar detalladamente el problema y de esta manera se logre corregir las diferentes pautas que se ajustan a una adecuada gestión administrativa, con el fin de garantizar el uso adecuado de los recursos y determinar un servicio de calidad y eficiencia. Las estrategias que se van aplicar dará la posibilidad de contribuir al mejoramiento del desempeño del empleado, en relación directa con el talento humano, con el fin de que en la organización alcancen la satisfacción sus colaboradores y mejoren su desempeño laboral, trascendiendo empresarial y socialmente, sintiéndose valoradas y siendo conscientes de su rol en la sociedad y en la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora del Clima Organizacional, acorde a las necesidades de la empresa y los actores que intervienen en el desarrollo de las actividades organizacionales.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOTREGUA LTDA, para identificar los factores intralaborales que afectan de manera significativa el ambiente laboral dentro de la cooperativa Cootregua.

Proponer un plan de mejora que permita alcanzar el desarrollo empresarial y del recurso humano.

Establecer las medidas y estrategias necesarias para incrementar los niveles de satisfacción de colaboradores, mejoramiento de espacios y procesos al interior de la organización, así como de las áreas críticas.

Fortalecer la comunicación y relación empleador- empleado.

Marco teórico

El clima organizacional según Carlos E. Méndez (2006), 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”. Según Méndez, el “clima organizacional 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”. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. “Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación”, entre otros. Las consecuencias negativas pueden ser desmotivación, desmejoramiento del desempeño laboral, conflictos interpersonales, entre otros.

El clima organizacional, interviene entre la organización y los seres humanos que la conforman, de esta forma se generan comportamientos o patrones que hacen el día a día laboral, se conforma la comunicación o los canales para establecer esta, por tal motivo el clima organizacional es el conducto del bienestar del empleado y contribuye a la satisfacción personal del empleado. La salud laboral debe ser prioridad en la empresa para que el empleado se sienta bien en el plano físico, mental y social.

De esta forma todas las instituciones conformadas por seres humanos deben adelantar programas y acciones que garanticen el bienestar del grupo, la cultura organizacional se ha definido como el conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común y su efecto sobre el comportamiento (como hacen las cosas), significa que la cultura es el enlace social o normativo que mantiene en unión a la organización.

Las siguientes son categorías¹¹ presentadas por el teórico Méndez, conceptos fundamentales sobre los que se desarrolla esta investigación:

Categoría No 1: objetivos. Esta categoría hace referencia al conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa. No es resultado del proceso de inducción, sino que se adquiere por la antigüedad y la experiencia, advierte el investigador Méndez.

Categoría No 2: cooperación. Definida como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Su énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. De acuerdo a los estudios realizados por Méndez se encuentra que si bien se presentan comportamientos de colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa, se evidencia que no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales, siendo esta la situación que afecta con mayor intensidad la categoría en un estudio de clima organizacional, ocasionalmente existe un nivel de solidaridad entre las personas por solucionar problemas que afectan el trabajo. Esto, según los investigadores, puede entenderse más como un comportamiento individual que como una conciencia de espíritu de equipo por las personas de la organización.

Categoría No 3: relaciones Interpersonales. Esta categoría es definida por los autores como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre todos los empleados de la organización.

Según Robbins (2017) el Clima Organizacional “es la educación organizacional positiva, que estudia la forma en que las organizaciones desarrollan fortalezas humanas, estimulan la vitalidad y la resiliencia y desarrollan el potencial.” Lo que este autor propone, es que se debe identificar las fortalezas de los trabajadores y de la organización, de esta manera se puede mejorar y fortalecer el clima laboral de la empresa.

Para Robbins (2009), debe haber un enfoque en el reconocimiento de las cualidades de los empleados, ofrecer un ambiente donde ellos se sientan valiosos y motivados por sus superiores. La creación de una ventaja competitiva a través de un adecuado clima organizacional, donde los empleados reciban capacitaciones y formación que les permita tener un crecimiento personal y profesional, enfocarse igualmente en brindarle confianza y la oportunidad de conocer su percepción acerca del clima organizacional, para poder dar solución a los aspectos negativos identificados.

El rendimiento de los empleados va ligado a la motivación que reciben en la organización, es por ello que el clima organizacional es un tema de importancia en la actualidad para las empresas. El propiciar un ambiente laboral adecuado permitirá que los empleados mantengan un rendimiento constante, todo esto derivado de condiciones adecuadas al interior de la empresa donde laboran. Según Chiavenato (2009) el clima organizacional provoca en los empleados, motivación o no, lo cual será consecuente con los resultados de su desempeño, siempre y cuando sientan que sus necesidades son tenidas en cuenta.

Marco Legal

Considerando a los “empleados como objeto central de esta investigación, se consideró una revisión de referentes legales relacionados, se tiene en cuenta el contexto del cual se hace parte y el cual nos permitió identificar las percepciones para este ejercicio investigativo”, tal como se indica, la empresa objeto de estudio, atendiendo las disposiciones legales, se observa de la problemática planteada de **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOTREGUA LTDA.** Que el direccionamiento estratégico de la empresa describe el clima organizacional como uno de los aspectos donde más se trabaja para el mejoramiento continuo y basado en las normas que se encuentren vigentes e indicadores de gestión con el fin de que cualquier empleado que labore en la empresa continúe con eficiencia y eficacia su desempeño y relaciones interpersonales.

A partir del punto de vista normativo se acudirá a las siguientes normas y leyes que se consideran pertinentes para abarcar el punto de vista legal. Inicialmente se toma la Constitución Política de Colombia (1991), en la cual se define el trabajo en el artículo 25 como un derecho que debe ser protegido por el estado sin importar la modalidad a la que pertenezca, además establece como todas las personas tienen derecho a trabajar bajo condiciones dignas y justas.

Así mismo el Código Sustantivo del Trabajo (1990), se encarga de regular lo referente a toda labor en el país, buscando lograr la equidad y justicia para todos los trabajadores y empleadores. En este código se define el trabajo como toda actividad humana libre, material o intelectual, que una persona ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

La Constitución Política de Colombia (1991), determina que el Estado (Art. 58) protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad. Así mismo, establece en el Artículo 333, que el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

En la resolución 2646 de 2008 se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo.

Metodología

Tipo de investigación

En la presente investigación se va a utilizar un método de investigación cualitativo, se desarrollará una encuesta mediante la herramienta Google forms con el fin de determinar el ambiente laboral que maneja la empresa, con énfasis a la motivación, satisfacción y relaciones intralaborales de cada uno de los funcionarios de la entidad.

Técnicas de recolección de la información

Como punto de partida el diagnóstico se identifica a través de la encuesta, en donde se formularon 10 preguntas, las cuales se utilizarán como instrumento de medida, ya que nos facilita recopilar la información necesaria para la investigación. Este formulario será aplicado a 24 funcionarios de la sección de talento humano, con la finalidad de contextualizar y así poder realizar las posibles mejoras en el plan de incentivos y compensación que contribuya al mejoramiento de la organización. De esta manera podemos realizar registros de determinadas características que no pueden medirse mediante números en un primer momento.

Muestra Poblacional

Para la elaboración de la encuesta con la cual se pretende conocer los aspectos referentes al clima organizacional de la cooperativa Cootregua Ltda. Se toma la siguiente muestra.

Población: Trabajadores de la cooperativa Cootregua Ltda.

Muestra: 24 Funcionarios

Individuo: Cada uno de los trabajadores

Matriz de análisis

Tabla 1.

Matriz de análisis

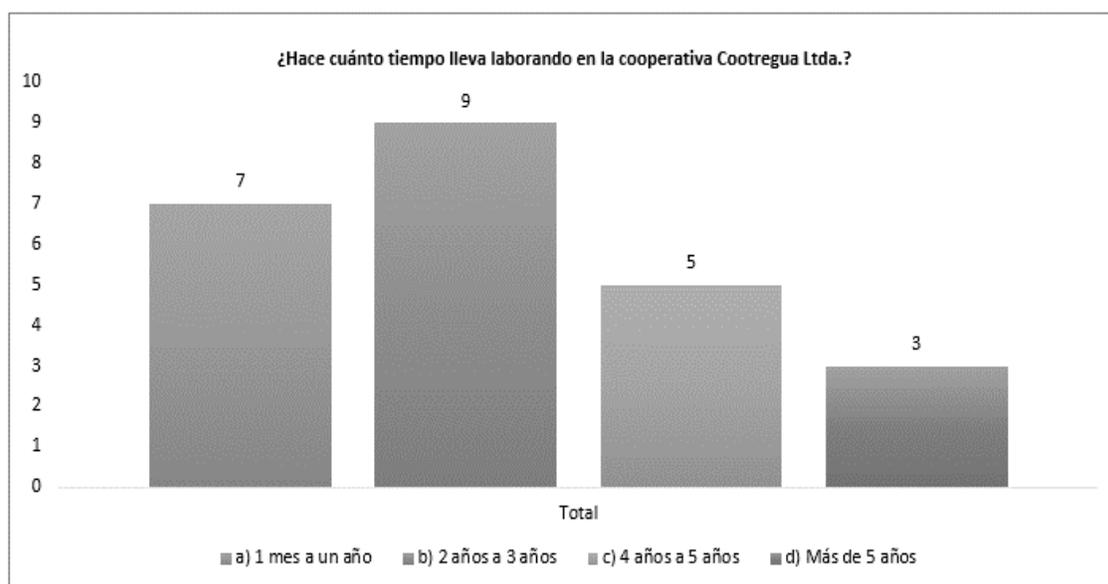
Objetivos	Instrumento de recolección de la información
Realizar un diagnóstico en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOTREGUA LTDA, para identificar los factores intralaborales que afectan de manera significativa el ambiente laboral dentro de la cooperativa Cootregua.	Como fuente primaria de la investigación se diseñará un formulario de 10 preguntas las cuales irán dirigidas a los 24 funcionarios de la empresa, con el fin de brindar un diagnóstico al ambiente laboral de la cooperativa.
Proponer un plan de mejora que permita alcanzar el desarrollo empresarial y del recurso humano.	Se realiza la aplicación de la encuesta mediante google forms para recabar los datos necesarios, con el fin de analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.
Establecer las medidas y estrategias necesarias para incrementar los niveles de satisfacción de colaboradores, mejoramiento de espacios y procesos al interior de la organización, así como de las áreas críticas.	Se brindarán recomendaciones adecuadas de acuerdo al análisis de resultado obtenido bajo el desarrollo de la encuesta.

Resultados

Se realiza la encuesta la cual va dirigida a 24 funcionarios de la Cooperativa Cootregua Ltda. El objetivo de esta técnica es poder recolectar la información que sea necesaria para este estudio y de esta manera poder brindar posibles soluciones a la problemática detectada.

Figura 1.

Tiempo que lleva laborando en la empresa



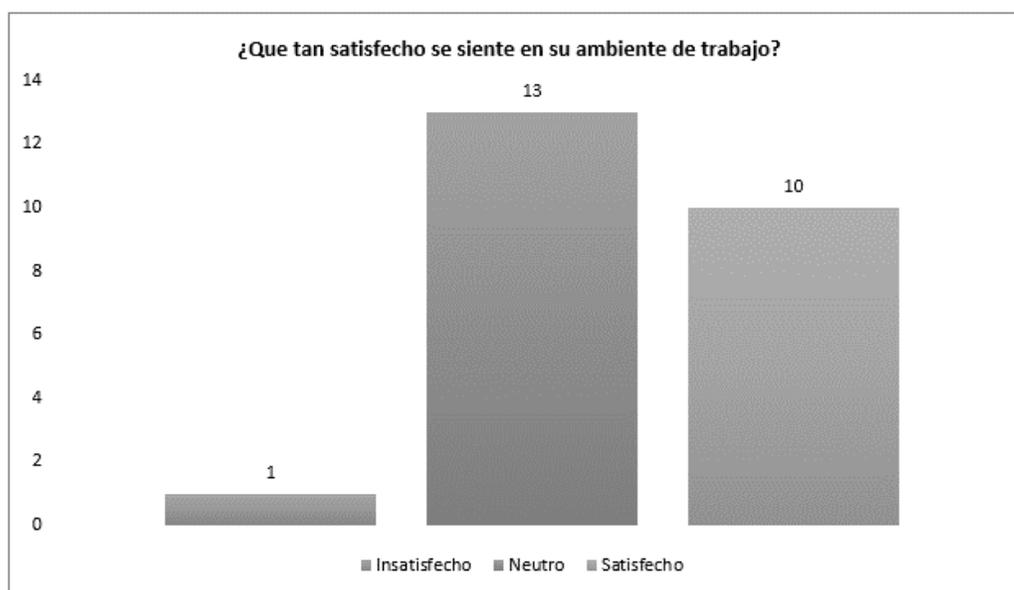
Nota. Adaptación de la pregunta 1: ¿Hace cuánto tiempo lleva laborando en la Cooperativa Cootregua Ltda?

De acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente, se puede observar que el 29 % de los empleados de la Cooperativa Cootregua se encuentran laborando entre 1 mes a un año, esto significa que son contratos nuevos, por lo cual se evidencia la rotación de personal dentro de la entidad, un 37% de los empleados lleva realizando sus funciones laborales entre 2 años a 3 años, este es uno de los porcentajes más altos, más, sin embargo, no es de preocuparse ya que se sigue

reflejando la rotación que va manejando la empresa con el paso del tiempo. Posteriormente tenemos que el 20% de los empleados, los cuales cinco de ellos llevan entre 4 a 5 años laborando en la empresa, el 12% aunque es un porcentaje bajo, es de gran importancia ya que solo tres empleados de la empresa llevan más de 5 años cumpliendo con sus funciones, para la cooperativa estos empleados son muy importantes debido a su alto grado de experiencia y apoyo en el funcionamiento de la misma.

Figura 2.

Que tan satisfecho se siente en su ambiente de trabajo



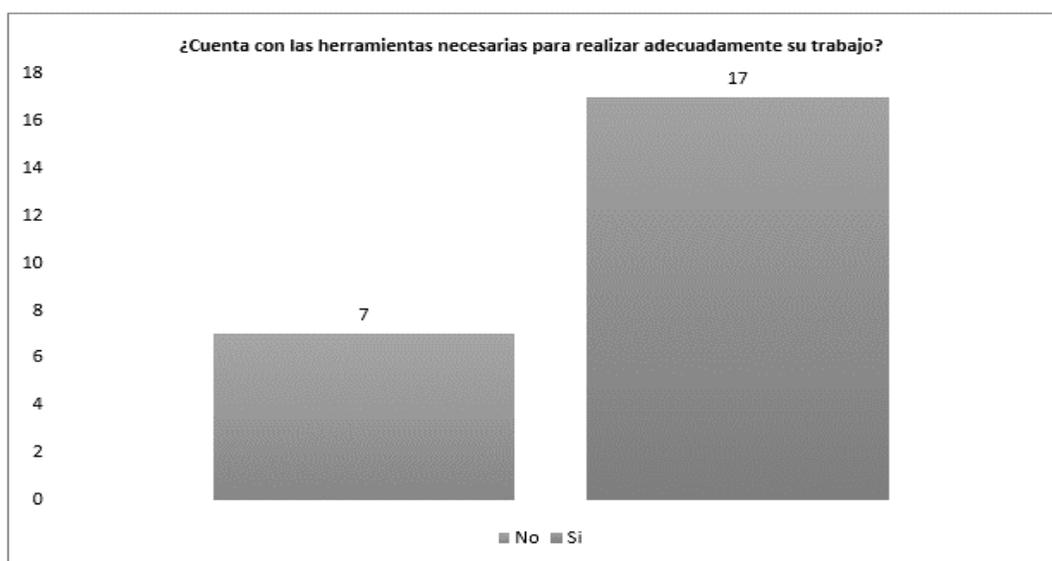
Nota. Adaptación de la Pregunta 2: ¿Que tan satisfecho se siente en su ambiente de trabajo?

Teniendo en cuenta los resultados, se evidencia que el 41% de los trabajadores de la empresa se sienten satisfechos con el ambiente que se maneja internamente en la empresa, lo que significa que se sienten cómodos con las responsabilidades y funciones que les exige la cooperativa, más sin embargo existe un alto porcentaje de empleados que se sienten en una posición neutra frente a la pregunta, el cual corresponde a un 54%. De acuerdo a esto es

importante que la cooperativa se encargue de generar estrategias motivacionales, como lo son los incentivos, pausas activas, bonificaciones, esto con el fin de que estos empleados se sientan satisfechos y motivados a ejercer sus labores dentro de la empresa.

Figura 3.

Cuenta con las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo



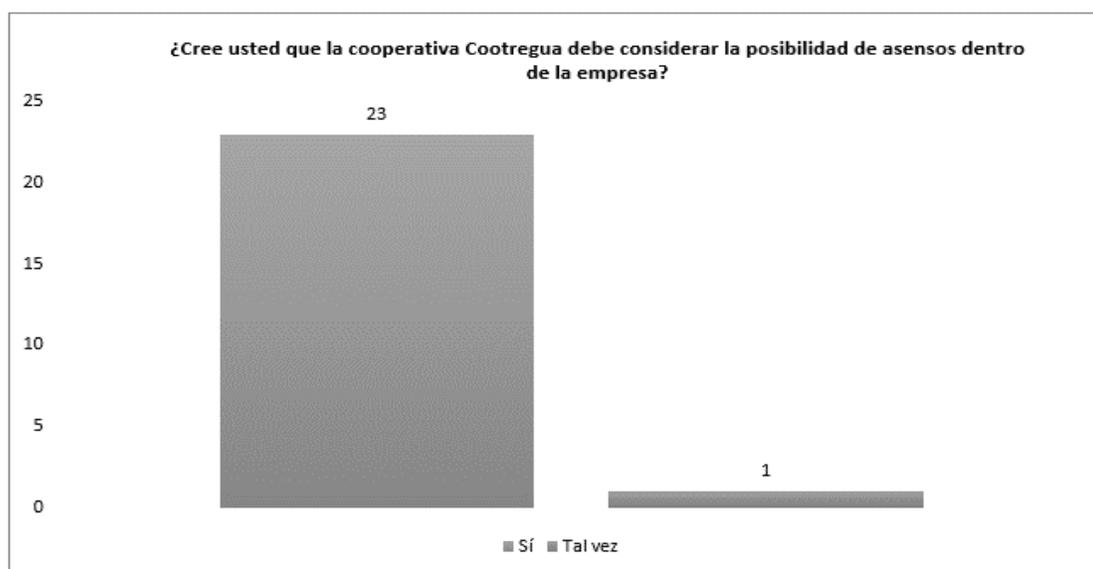
Nota. Adaptación de la Pregunta 3: ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?

Al preguntarle a los trabajadores que si cuentan con las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, el 70% de los empleados dieron como respuesta que sí , lo que significa que la entidad cuenta con los métodos y procedimientos indicados para que estos 17 colaboradores puedan cumplir a cabalidad sus funciones, por otro lado un 29,2% de los encuestados correspondientes a 7 personas están con las herramientas inadecuadas, ya que

manifiestan no poder cumplir con los resultados de lo que requiere su cargo puesto que no tienen a cabalidad lo necesario para realizarlo.

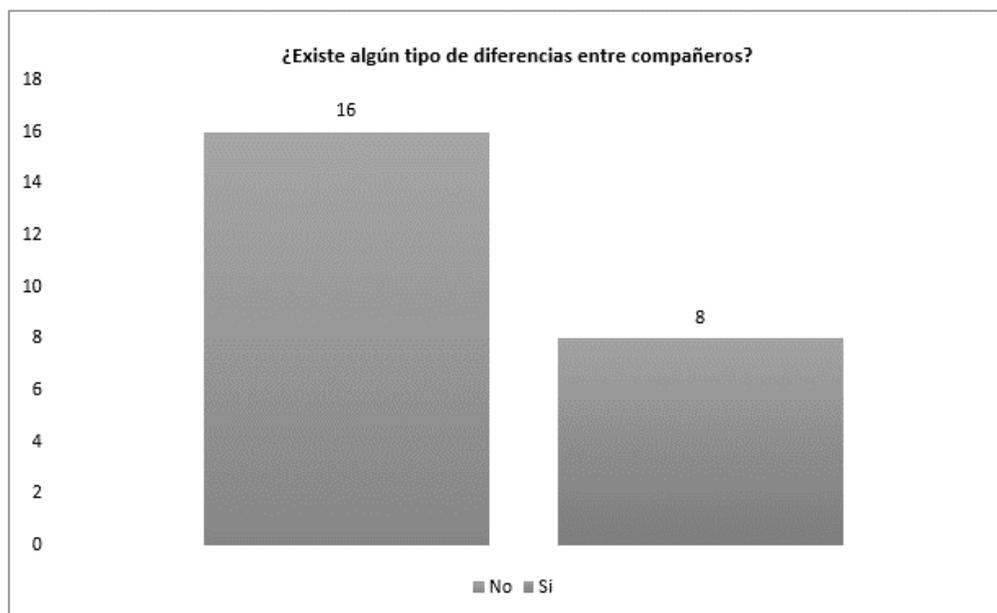
Figura 4.

Posibilidad de asensos dentro de la empresa



Nota. Adaptación de la Pregunta 4: ¿Cree usted que la cooperativa Cootregua debe considerar la posibilidad de asensos dentro de la empresa?

Al preguntarle a los 24 encuestados si creían que la cooperativa Cootregua debe considerar la posibilidad de asensos dentro de la empresa, el 95,8% correspondiente a 23 empleados están de acuerdo con que, si se realicen, puesto que en algunas oportunidades se sienten estancados en sus puestos de trabajo, sin oportunidad de crecer laboralmente lo que los convierte en activos mecánicos que realizan el desarrollo de sus funciones en espera de cumplir y no por crecimiento laboral.

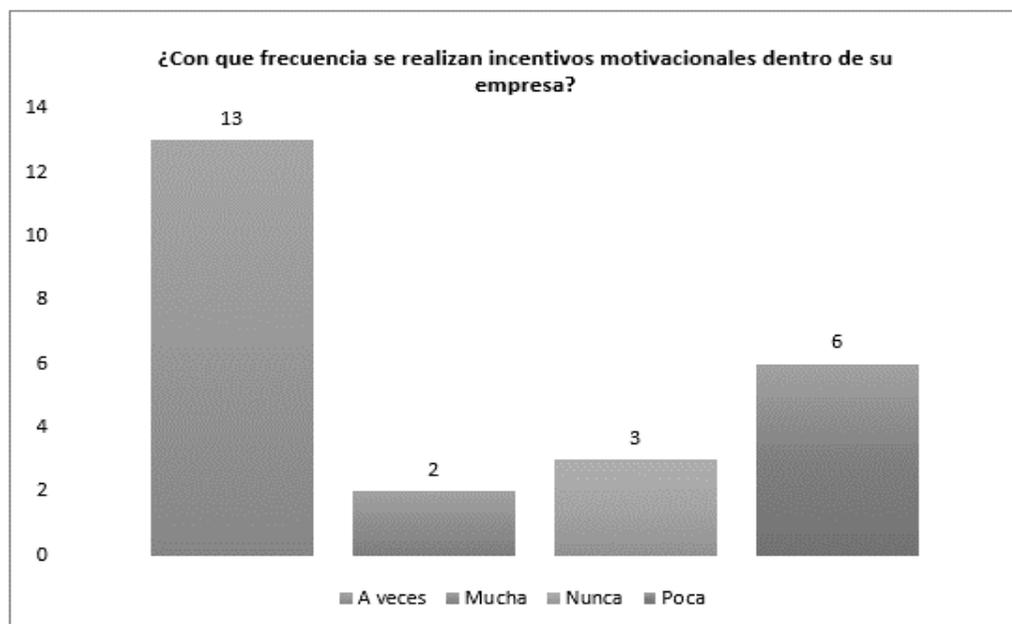
Figura 5.*Diferencias entre compañeros*

Nota. Adaptación de la Pregunta 5: ¿Existe algún tipo de diferencias entre compañeros?

Al realizar la pregunta de si existe algún tipo de diferencias entre compañeros, 16 colaboradores de la empresa correspondiente a un 66,7% comentan que no hay problemas, lo que evidencia que la relación organizacional con los compañeros es cordial, debido a que no tienen problemas, sin embargo, 8 colaboradores han tenido inconvenientes los cuales concuerdan en que son problemas de comunicación por lo que se puede idear un plan de comunicación formal para mejorar el inconveniente y tener la satisfacción total.

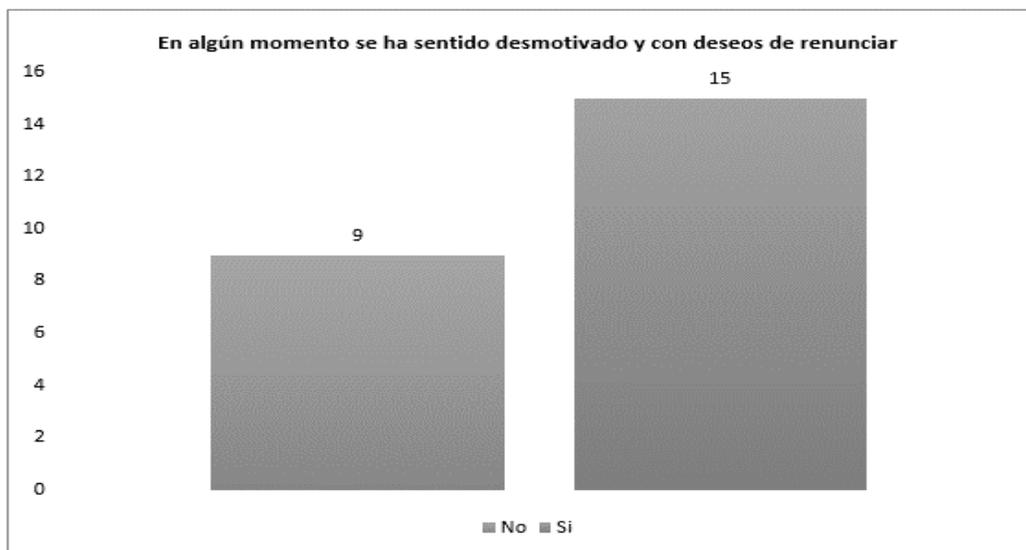
Figura 6.

Frecuencia con que se realizan incentivos



Nota. Adaptación de la Pregunta 6: ¿Con que frecuencia se realizan incentivos motivacionales dentro de su empresa?

De acuerdo a los resultados obtenidos para esta pregunta, podemos observar que el 62,5% de los trabajadores concuerdan con que a veces o muchas veces, se realizan incentivos motivacionales dentro de la cooperativa. Este porcentaje hace referencia con exactitud a 15 de los trabajadores de la entidad, por otro lado, está el 37,5 % el cual corresponden a 9 funcionarios que cuentan que la empresa nunca ha generado incentivos o si lo han hecho es muy poco. Es importante que la empresa se enfoque en mejorar estos aspectos ya que depende de la frecuencia con la que motiven al personal, hará que su desempeño mejore cada día más.

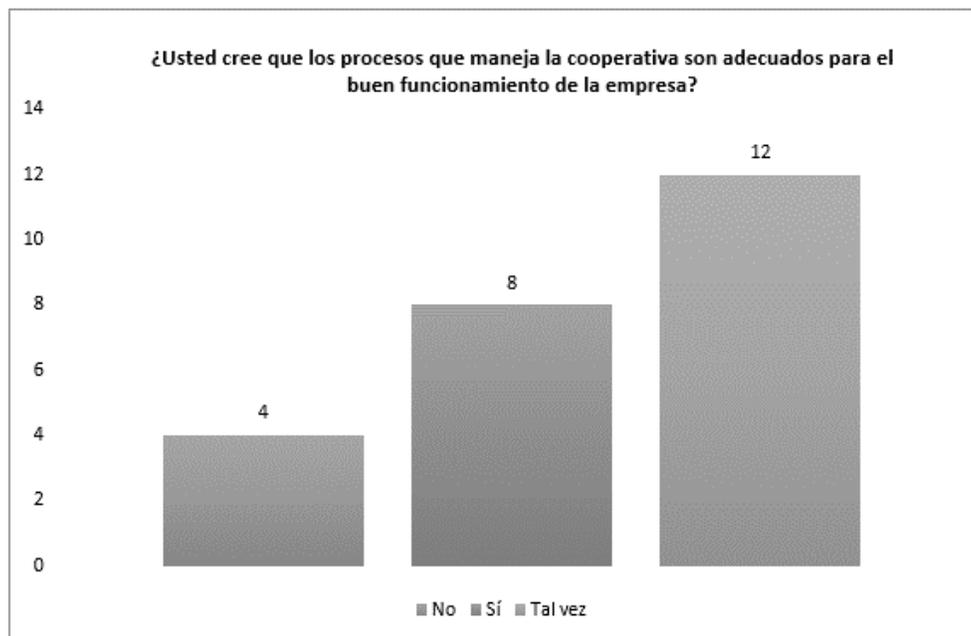
Figura 7.*Desmotivación laboral*

Nota. Adaptación de la Pregunta 7: En algún momento se ha sentido desmotivado y con deseos de renunciar

Con los resultados obtenidos, se ha podido evidenciar el gran porcentaje de empleados que se han sentido desmotivados y con deseos de renunciar, el 62,5% han contestado que sí, este porcentaje hace énfasis a aquellos empleados que llevan menos tiempo laborando, como también aquellos que desean crecer laboralmente dentro de la entidad, en busca de un ascenso o mejora en los sueldos. Por otro lado, tenemos el 37,5% de empleados que si se sienten satisfechos con el manejo que lleva la empresa.

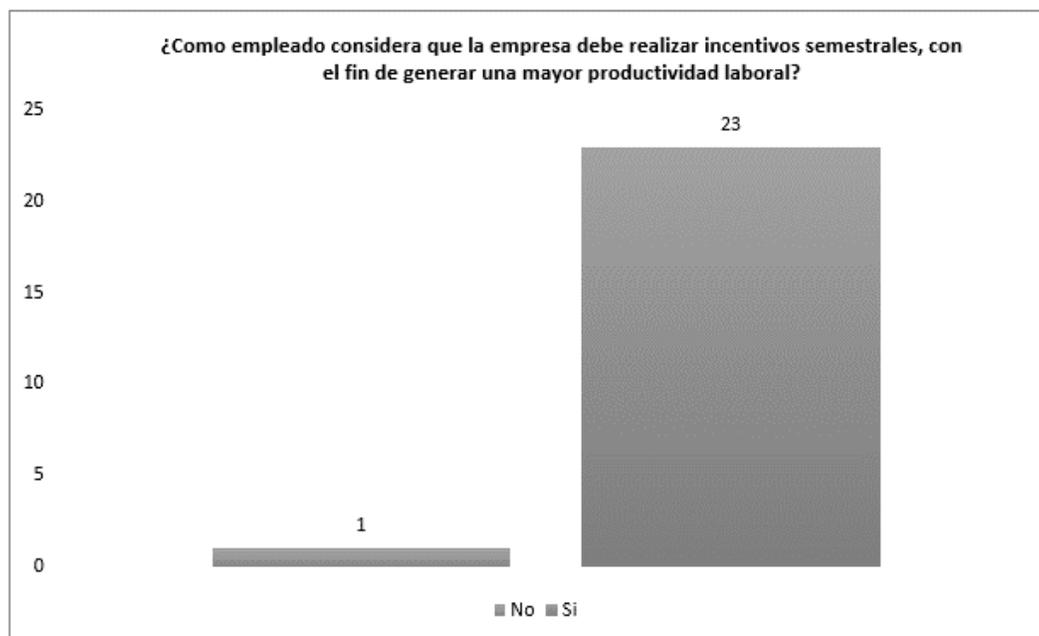
Figura 8.

Procesos adecuados para el funcionamiento de la empresa



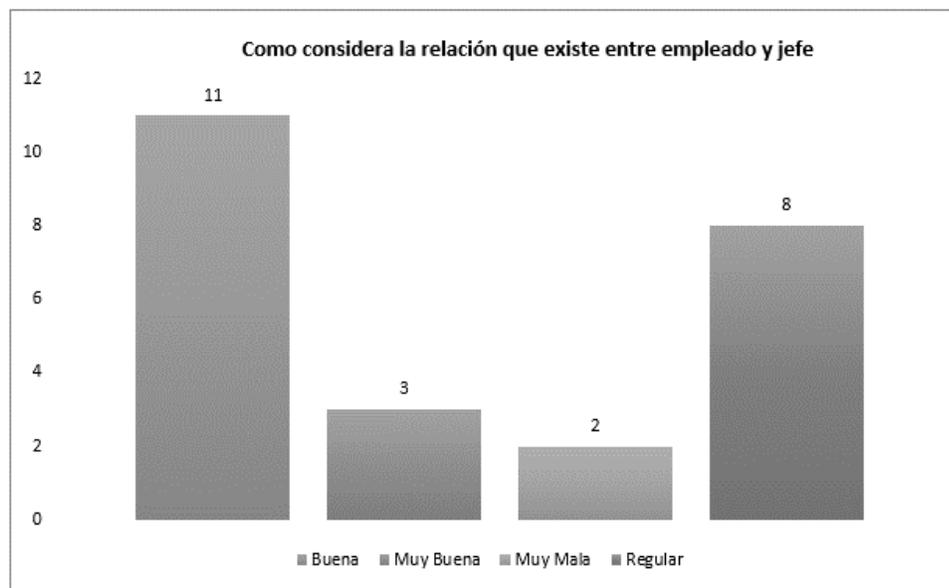
Nota. Adaptación de la Pregunta 8: ¿Usted cree que los procesos que maneja la cooperativa son adecuados para el buen funcionamiento de la empresa?

Observando los resultados, se puede decir que la respuesta es preocupante ya que la gran mayoría de los empleados están en una posición media, contestando que tal vez la cooperativa realice procesos adecuados para el buen funcionamiento de la misma. Esto quiere decir que el 50% de los empleados no están muy de acuerdo con el manejo que se lleva dentro de la empresa. Este resultado permite identificar las falencias que tiene la empresa, en donde se podrá desarrollar acciones de mejora que puedan darle solución a la problemática detectada. También se puede evidenciar que el 33,3% ósea 8 empleados dicen que la empresa si tiene una buena gestión organizacional, el otro 16,7 % de los empleados dan como respuesta que no.

Figura 9.*Incentivos semestrales para mejorar la productividad laboral*

Nota. Adaptación de la Pregunta 9: ¿Como empleado considera que la empresa debe realizar incentivos semestrales, con el fin de generar una mayor productividad laboral?

Con esta pregunta se pretende saber la posición en la que se encuentran los empleados frente a la implementación de incentivos semestrales para mejorar la productividad laboral de la cooperativa, observando los resultados, se evidencia que la mayoría de los empleados ósea 23 de 24 de los colaboradores encuestados dieron respuesta positiva a esta pregunta, dando como porcentaje el 95,8%, dejando como evidencia que la empresa debe mejorar el plan de compensaciones e incentivos dentro de la organización, esto con el fin de mejorar la eficiencia y productividad de cada uno de sus colaboradores.

Figura 10*Relación entre empleado y jefe*

Nota... Pregunta 10: Como considera la relación que existe entre empleado y jefe

Como pregunta final, a los 24 colaboradores de la organización se les pregunto que como considera la relación que existe entre empleado y jefe, lo que evidencia con la respuesta que 14 personas manejan una comunicación formal bajo estándares de línea de mando y respeto, también que se encuentran bien ubicados dentro de sus funciones laborales y realización de resultados. Sin embargo 10 colaboradores manifiestan la comunicación muy mala o regular lo que puede funcionar como puntos de mejora para la estandarización de procesos y procedimientos y la imposición de una comunicación formal entre jefe y empleados.

Conclusiones

La motivación es una acción fundamental dentro de la organización, ya que nos permite conocer las percepciones que tienen los trabajadores frente a sus funciones laborales, identificando su nivel de agrado o desagrado. De acuerdo a esto los directivos deben implementar políticas claras y contundentes que les permita provocar una motivación laboral, la cual genere satisfacción y bienestar al trabajador, una vez logrado este objetivo se tendrá como resultado el alto rendimiento aumentando la productividad laboral y consigo la eficiencia y buena imagen de la empresa.

Mediante la realización del diagnóstico de la problemática presentada en la empresa elegida, se logra identificar las principales falencias, las cuales se espera sean abordadas durante el desarrollo de este proyecto, con el fin de diseñar la estrategia que posibilite la solución de las mismas y conlleve a mejorar el clima organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito Cootregua. Para llegar a esta determinación se realizó el análisis detallado de las respuestas dadas por los funcionarios de la cooperativa en donde se observa las falencias que presenta la empresa en cuanto a la motivación laboral, pues se evidencia un alto porcentaje de empleados desmotivados con intenciones de abandonar su puesto de trabajo, también se refleja que la empresa no realiza incentivos motivacionales con mayor frecuencia, lo que puede ser un factor fundamental para que cambie las perspectivas que tienen los empleados. Las relaciones entre jefe y empleado hay que mejorarla ya que no todos dan una respuesta positiva frente al trato con sus superiores. A pesar de identificar esta problemática, no todo en la empresa está mal, pues se demuestra una rotación del personal a medida que pasan los años, lo que indica que tienen en cuenta el crecimiento profesional de sus empleados, por otro lado, la empresa les brinda las

herramientas necesarias para poder brindar adecuadamente sus funciones. El ambiente laboral es bueno a pesar de que existen algunas diferencias entre compañeros.

Con el desarrollo e implementación de la encuesta se logró realizar el plan de mejoramiento de la cooperativa, el cual ayudara a mitigar aquellas falencias que han afectado la motivación de sus colaboradores, de esta manera se generen cambios positivos que le permitan a los empleados sentirse motivados de estar laborando en una entidad como lo es Cootregua.

Finalmente podemos concluir que se pudo plantear el objetivo propuesto de comprender la estructura de la organización y su funcionamiento, por tal motivo se logró evidenciar cambios a futuros los cuales representaran acciones en pro del mejoramiento continuo y la estabilidad laboral y moral de sus empleados, pues al contar con un ambiente laboral idóneo estos tendrán motivación y comunicaran esta misma a quienes quieran hacer parte de esta organización, elevando su productividad y posición en las empresas de su composición y ante la sociedad.

Recomendaciones

A continuación, se enumeran una serie de recomendaciones, con las cuales se ha expuesto teóricamente y sustentado mediante la encuesta realizada, que se deben desarrollar cambios e implementaciones para mejorar el clima organizacional y promover el crecimiento y reconocimiento de la LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOTREGUA.

- Se recomienda a la empresa programar continuamente charlas motivacionales a los empleados.
- Se recomienda vigilar y mejorar sus procesos operativos para incentivar el crecimiento de la misma.
- Se propone buscar los mecanismos de incentivar a nuevos socios y reforzar la relación con los actuales, y a su vez con los empleados.
- Se sugiere a la empresa reformar la organización de las funciones, puestos y responsabilidades con el fin de optimizar su operación y estimular los empleados para mejorar su rendimiento.
- Se recomienda realizar investigaciones sobre sus productos y beneficios a mejorar con la ayuda de estrategias de marketing para que favorezcan su crecimiento y fortalecimiento.
- Por último, se recomienda trabajar en talleres de comunicación asertiva entre sus integrantes para mejorar las relaciones interpersonales.

Referencias

- Anaya, G. (2015). *repositorio.up.edu.pe*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1018>
- Angel, M. (Julio de 2018). *repositorio.pucesa.edu.ec*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2463/1/76750.pdf>
- Arrieta, A. (2011). *repositorio.unicartagena.edu.co*. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1452/TESES%20DE%20GRADO%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LAS%20COOPERATIVAS%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20CARTAGENA%20BASADO%20EN%20EL%20MO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garcia Solarte, M. (2009). *redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gomez, C. (2013). *red.uao.edu.co*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/4840/TAD01259.pdf;jsessionid=27511D696B7B562B94012B7EEDB8944E?sequence=1>
- Iglesias, B. (2019). *dspace.uazuay.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9458>
- Mendez. (2006). *Mendez, A*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Morales, A. (2018). *repository.ucc.edu.co*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7352/2/2018_Morales,Mosquera&Rozo_Clima%20_Organizacional_ServicioCliente.pdf
- Moreta, A. (2018). *repositorio.pucesa.edu.ec*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2463/1/76750.pdf>
- Murillo, V. (2010). *elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co*. Obtenido de <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Rock, C. (10 de Mayo de 2019). *rockcontent.com*. Obtenido de
<https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>

Anexos

Encuesta



Encuesta de satisfacción realizada a los empleados de la cooperativa Cootregua Ltda.

Correo electrónico *

Correo electrónico válido

Este formulario recopila correos electrónicos. [Cambiar la configuración](#)

Cooperativa Cootregua.



¿Hace cuánto tiempo lleva laborando en la cooperativa Cootregua Ltda.? *

- a) 1 mes a un año
- b) 2 años a 3 años
- c) 4 años a 5 años
- Otra...

¿Qué tan satisfecho se siente en su ambiente de trabajo? *

- Satisfecho
- Neutro
- Insatisfecho

¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo? *

- Si
- No

¿Cree usted que la cooperativa Cootregua debe considerar la posibilidad de asensos dentro de la empresa? *

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Existe algún tipo de diferencias entre compañeros? *

1. Si
2. No

⋮

¿Con que frecuencia se realizan incentivos motivacionales dentro de su empresa? *

- Mucha
- Poca
- A veces
- Nunca

En algún momento se ha sentido desmotivado y con deseos de renunciar *

Sí

No

¿Usted cree que los procesos que maneja la cooperativa son adecuados para el buen funcionamiento de la empresa? *

1. Sí

2. Tal vez

3. No

...

¿Cómo empleado considera que la empresa debe realizar incentivos semestrales, con el fin de generar una mayor productividad laboral? *

No

Sí

...

Como considera la relación que existe entre empleado y jefe *

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

Muy Mala