



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO KULLKI WASI EN LA CIUDAD DE AMBATO**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentando para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: YADIRA ESTEFANÍA MASAQUIZA SAILEMA

DIRECTOR: ING. OSCAR IVÁN GRANIZO PAREDES

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO KULLKI WASI EN LA CIUDAD DE AMBATO**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentando para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: YADIRA ESTEFANÍA MASAQUIZA SAILEMA

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Yadira Estefanía Masaquiza Sailema

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Yadira Estefanía Masaquiza Sailema, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de autoría, y los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados según las normas APA edición vigente a la fecha.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación. El patrimonio intelectual perteneciente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

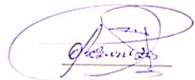
Riobamba, 13 de octubre de 2022



.....
Yadira Estefanía Masaquiza Sailema
CI: 1805178470

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal de Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI EN LA CIUDAD DE AMBATO**, realizado por la señorita **YADIRA ESTEFANÍA MASAQUIZA SAILEMA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Emma Lucía Ríos Sanipatín PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 _____	2022/10/13
Ing. Oscar Iván Granizo Paredes DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 _____	2022/10/13
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 _____	2022/10/13

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedico a dios, por darme salud, vida, capacidad para cumplir con una meta más en el ámbito profesional.

A mis queridos padres Rodrigo Raúl Masaquiza Pilla y Berta Fabiola Sailema Hurtado quienes han sido el pilar fundamental en mi vida y sobre todo por haberme brindado su apoyo y motivación durante toda la etapa de mi vida, sostuvieron mis manos por muchos años, me apoyaron a través de alegrías y lágrimas, a mi hermana Rosibel Masaquiza por todo el apoyo en mi meta de concluir mi carrera, por sus palabras de aliento y comprensión.

Gracias por darme lo mejor de la vida, raíces para ser fuerte y alas para volar ante cualquier obstáculo y por todo el amor.

Yadira

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por su bendición y brindarme su compañía siempre en cada momento y haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida.

Como agradecimiento en especial a mis tíos: Francisca Sailema Hurtado y a Nelson Sailema Hurtado quienes me apoyaron en este proceso académico de mi vida, por ultimo a mis abuelos José Manuel Masaquiza Chango y Rosa Pilla Masaquiza por todo el apoyo moral, cariño y sobre todo los valores que me han inculcado en toda la etapa de mi vida.

A mi familia por todo el apoyo brindado durante mi carrera profesional, también agradezco a todas las personas que me acompañaron durante esta etapa tan importante en mi vida.

Yadira

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	iix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO 1

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de Investigación.....	2
1.2. Marco teórico.....	6
1.2.1. <i>La Cultura</i>	6
1.2.2. <i>Cultura organizacional</i>	6
1.2.3. <i>Importancia de la cultura organizacional</i>	7
1.2.4. <i>Características de la cultura organizacional</i>	7
1.2.5. <i>Modelos de cultura organizacional</i>	8
1.2.6. <i>Niveles de la cultura organizacional</i>	9
1.2.7. <i>La función de la cultura organizacional</i>	11
1.2.8. <i>Elementos de la cultura organizacional</i>	13
1.2.9. <i>La estructura de poder como guía de la cultura organizacional</i>	13
1.2.10. <i>Implementación de la cultura organizacional</i>	14
1.2.11. <i>Integración de la cultura en las organizaciones</i>	14
1.2.12. <i>Sector financiero popular y solidario</i>	15
1.2.13. <i>Definición Cooperativas</i>	15
1.2.14. <i>Clasificación de las cooperativas</i>	16
1.2.15. <i>Definición de la cooperativa de ahorro y crédito</i>	16
1.2.16. <i>Segmentación y capital social</i>	16
1.2.17. <i>Segmento de acuerdo con el capital social</i>	17
1.2.18. <i>Principios y valores cooperativos</i>	18
1.2.19. <i>Diseño organizacional</i>	19

1.2.20.	<i>Aspectos del diseño organizacional</i>	20
1.2.21.	<i>Estrategia organizacional</i>	20
1.2.22.	<i>Las cuatro P de la estrategia</i>	21

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	23
2.1.	Enfoque de la investigación	23
2.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	23
2.1.2.	<i>Enfoque cualitativo</i>	23
2.2.	Niveles de investigación	23
2.2.1.	<i>Descriptivo</i>	23
2.2.2.	<i>Exploratorio</i>	24
2.3.	Diseño de la investigación	24
2.3.1.	<i>Investigación No Experimental</i>	24
2.4.	Tipo de Estudio	25
2.4.1.	<i>Documental</i>	25
2.4.2.	<i>Campo</i>	25
2.5.	Población y planificación selección y cálculo del tamaño de la muestra	26
2.5.1.	<i>Población</i>	26
2.5.2.	<i>Muestra</i>	26
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	27
2.6.1.	Método de investigación	27
2.6.1.1.	<i>Deductivo</i>	27
2.6.1.2.	<i>Inductivo</i>	27
2.6.2.	Técnica e instrumento de investigación	28
2.6.2.1.	<i>Encuesta</i>	28
2.7.	Interrogantes de estudio	28

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	29
3.1.	Análisis e interpretación de resultado	29
3.2.	Discusión de resultados	42
3.3.	Propuesta	43

3.3.1.	<i>Tema</i>	43
3.3.2.	<i>Objetivos</i>	43
3.3.2.1.	<i>General</i>	43
3.3.2.2.	<i>Específicos</i>	43
3.3.3.	<i>Reseña de la Cooperativa</i>	43
3.3.4.	<i>Misión, Visión y Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.</i>	44
3.3.4.1.	<i>Misión</i>	44
3.3.4.2.	<i>Visión</i>	45
3.3.4.3.	<i>Valores</i>	45
3.3.5.	<i>Estrategias de mejora en la cultura organizacional.</i>	45
3.3.5.1.	<i>Lineamientos sobre mejora en la cultura organizacional</i>	46
3.3.5.2.	<i>Aplicación de acciones para mejorar la cultura organizacional</i>	65
3.3.5.3.	<i>Intervención para mejorar la cultura organizacional</i>	71
3.3.6.	<i>Plan de acción</i>	77
3.3.6.1.	<i>Objetivos del plan de acción</i>	77
3.3.6.2.	<i>Fases del plan de acción</i>	77
3.3.6.3.	<i>Actividades del plan de acción</i>	78
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	83
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Segmentos de cooperativas de acuerdo con el capital social	17
Tabla 1-3:	Determinación del rango de edad de los colaboradores	29
Tabla 2-3:	Consideración de las opiniones de los empleados.....	31
Tabla 3-3:	Relación entre el trabajo y las metas de la institución.....	33
Tabla 4-3:	Reconocimiento de logros	35
Tabla 5-3:	Necesidades de la COAC.....	37
Tabla 6-3:	Liderazgo.....	39
Tabla 7-3:	Capacitación.....	41
Tabla 8-3:	Actividades de integración o inducción a los funcionarios de la cooperativa	47
Tabla 9-3:	Formato de seguimiento de integración e inducción	48
Tabla 10-3:	Formato de evaluación por el supervisor directo	53
Tabla 11-3:	Formato de evaluación por el coordinador de talento humano	54
Tabla 12-3:	Formato plan de acción	55
Tabla 13-3:	Formato de planificación y gestión de carreras.....	56
Tabla 14-3:	Base de datos planificación y gestión de carreras	57
Tabla 15-3:	Programa de formación	58
Tabla 16-3:	Cronograma anual de formación	60
Tabla 17-3:	Formato de buzón de quejas	62
Tabla 18-3:	Divulgación y promoción de la filosofía institucional	65
Tabla 19-3:	Actividades de integración.....	67
Tabla 20-3:	Comunicación interna.....	68
Tabla 21-3:	Promoción del liderazgo participativo.....	69
Tabla 22-3:	Promoción del trabajo en equipo.....	70
Tabla 23-3:	Fortalecimiento de estructura.....	71
Tabla 24-3:	Desarrollo individual y formación laboral.....	73
Tabla 25-3:	Sentido de pertinencia hacia la institución	74
Tabla 26-3:	Fortalecimiento de procesos	76
Tabla 27-3:	Cronograma de trabajo	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Características de la cultura organizacional	7
Figura 2-1: Modelos tradicionales	9
Figura 3-1: Las culturas modernas.....	9
Figura 4-1: Niveles de la cultura Organizacional	10
Figura 5-1: Funciones de la cultura organizacional	11

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Cultura organizacional actual.....	30
Gráfico 2-3:	Trabajo en equipo.....	32
Gráfico 3-3:	Comunicación entre del nivel directivo y empleados.....	34
Gráfico 4-3:	Conocimiento del código de ética	36
Gráfico 5-3:	Motivación de la COAC	38
Gráfico 6-3:	Formación al personal	40

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado diseño de estrategias para mejorar la cultura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi, en la ciudad de Ambato, tuvo como propósito diagnosticar la eficiencia organizacional, para elaborar un conjunto de estrategias a través de estudios científicos y teóricos. La metodología que se aplicó en esta investigación fue un enfoque cualitativo-cuantitativo, exploratorio y descriptivo métodos que permitieron obtener información sobre temas relacionados con la cultura organizacional, como instrumentos de investigación se utilizaron las encuestas a los colaboradores de la institución, en la cual se evaluó acorde a las características culturales de la institución, además se realizó un diagnóstico de la situacional analizando la relevancia de la cultura y su influencia en los funcionarios de la cooperativa. Con los resultados obtenidos se pudo determinar que las debilidades se manifiestan en que los valores, creencias, y actitudes compartidas por los miembros de la institución no favorecen el buen desempeño laboral debido a que no poseen un sentido de pertinencia hacia la cooperativa, por lo que al no existir este aspecto y siendo de suma importancia para alcanzar los objetivos de la institución se ha visto un déficit laboral y por ende también ha repercutido en el incremento de la rotación de personal. Se recomienda aplicar la propuesta para el mejoramiento de la cultura de acuerdo con las bases de diagnóstico que se realizó por medio de una serie de estrategias con sus respectivas actividades, plan de acción, presupuesto y cronograma de trabajo, evaluando cada acción y su posible ajuste.

Palabras clave: <METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN>, <CULTURA ORGANIZACIONAL>, <ESTRATEGIA>, <COMPORTAMIENTO>, <SENTIDO DE PERTINENCIA>, <VALORES>, <ORGANIZACIÓN>.



31-10-2022

2077-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The purpose of this research work, called design of strategies to improve the organizational culture of Kullki Wasi savings and credit cooperative, in Ambato city, was to diagnose the organizational efficiency in order to develop a set of strategies through scientific and theoretical studies. The methodology applied in this research was a qualitative-quantitative approach, exploratory and descriptive methods that allowed obtaining information on issues related to organizational culture, as research instruments. surveys to the institution's employees were used, which were evaluated according to the cultural characteristics of the institution, and a situational diagnosis was made, analyzing the relevance of culture and its influence on the cooperative's employees. With the results obtained, it was possible to determine that the weaknesses are manifested in that the values, beliefs, and attitudes shared by the members of the institution do not favor good job performance because they do not have a sense of relevance to the cooperative. The lack of this aspect, which is of utmost importance to achieve the institution's objectives, has resulted in a labor deficit and therefore has also had an impact on the increase in staff turnover. It is recommended to apply the proposal for the improvement of the culture according to the bases of the diagnosis that was carried out through a series of strategies with their respective activities, action plan, budget and work schedule, evaluating each action and its possible adjustment.

Keywords: <RESEARCH METHODOLOGY>, <ORGANIZATIONAL CULTURE>, <STRATEGY>, <BEHAVIOR>, <SENSE OF RELEVANCE>, <VALUES>, <ORGANIZATION>.



Lcda. Silvia Narcisa Cazar Costales

0604082255

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de investigación se presenta el DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORRAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDS EN CUIDAD DE RIOBAMBA, para esta investigación fue necesario la realización de tres capítulos que abarcan los siguientes puntos:

Capítulo I llamado también como el marco teórico referencial, en esta parte de la investigación presenta el desarrollo de los antecedentes de la investigación que se abordaron las indagaciones previas referentes al tema de investigación, detallando los aportes de distintos autores para así llegar a la culminación de esta investigación además se detalla en el marco teórico distintas teorías y definiciones de varios autores que complementan hacia el desarrollo de este trabajo investigativo siendo la base fundamental para la construcción de la propuesta, es decir sobre el cual se fundamentan las bases teóricas relacionadas con las variables del estudio como lo es en el diseño de estrategias.

Capítulo II denominado también como el marco metodológico en esta parte del capítulo se detalla las metodologías aplicadas considerando que en todo el modelo de la investigación se identificó el nivel y el diseño de la investigación en la cual se deben seleccionar las técnicas e instrumentos necesarios para la recopilación y la obtención de la información de esta manera sintetizar los datos de la investigación sobre el cual el investigador argumentara su estudio para el alcance de los objetivos, por el cual se determinan los procesos para la propuesta que se desarrollara.

Capítulo III o marco de resultados discusión y análisis de los resultados, en esta sección se procede a evaluar y analizar los hallazgos encontrados durante la investigación por medio de las encuestas realizadas a los colaboradores para llegar a conocer la realidad de la institución en la que se encuentra y conocer aquellos puntos que deben ser solucionados mediante los cuales se determinó el diseño de estrategias para la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. en la ciudad de Ambato y finalmente se plantearán las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

La cultura organizacional actualmente juega un papel importante en las organizaciones ya que es el conjunto de normas, ideas y valores por los que se rige una organización es por ello se ha realizado un análisis investigativo de la literatura existente sobre el tema Diseño de Estrategia para mejorar la Cultura Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, en donde se ha tomado como referencia algunos trabajos de tesis de diferentes universidades los cuales sirvieron como base para sustentar la teoría y metodología a desarrollar en el trabajo investigativo, entre los cuales se pueden destacar:

Tema: “DIAGNÓSTICO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA.”

Autor: Christy Daniela Aguilar Ortiz,

Edgar Napoleón Pazmiño Sandoval

Año: 2016

Sobre el estudio el autor concluyo lo siguiente:

Diagnosticar el clima y la cultura organizacional son de suma importancia para el desarrollo personal y profesional de los individuos y la organización utilizando un cuestionario como herramienta de medición que permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que tiene los miembros de la organización en relación a diferentes características en su entorno laboral ya que el análisis realizado permite conocer e identifica los procesos en los cuales existe insatisfacción así como también dificultades negativas y positivas de los colaboradores (Aguilar, 2016, pág. 7).

El autor considero que el análisis del clima y cultura organizacional facilita conocer e identificar en donde surge la insatisfacción, así como también detecta las actitudes de los miembros de la organización.

Realizar diagnósticos de la cultura organizacional permite conocer la situación que lleva los miembros de una organización es decir nos muestra que comunicación lleva y los valores con los cuales se identifican y detectar si existe inconvenientes, por eso se considera de gran importancia realizar este tipo de investigación.

Tema: “ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE SUPPLY CHAIN GUAYAQUIL DE NESTLÉ ECUADOR”

Autor: Gianella Falcones Suarez

Año: 2014

Entre los aspectos más relevantes se determinó lo siguiente:

Determinar el tipo de cultura organizacional dominante que existe en la unidad de negocio Supply Chain de la compañía Nestlé, permitirá conocer los diferentes enfoques teóricos de la cultura organizacional ya que algunos estudios consideran que es una forma particular de vida dentro de la organización regida por hábitos, pensamientos y actividades ejecutadas por los miembros, en donde se ejecutara como instrumentos un cuestionario y entrevista que permite conocer el tipo de cultura organizacional dominante que existe en la organización (Falcones, 2014, pág. 17).

El autor menciona que para describir la cultura organizacional es fundamental definir la cultura que lleva la organización ya que existen culturas indeterminadas que cambian constantemente, por ello para conocer y entender se aplicó los instrumentos de investigación para evaluar y conocer el tipo de cultura organizacional dominante existente y sobre eso tomar acciones que permitan mejorar aquellas oportunidades.

La descripción de la cultura organizacional es relevante en una organización ya que mediante la determinación de esta ayudara a describir una realidad en base a las situaciones analizadas y se tomara acciones para mejorar la situación que exista en la organización.

Tema: “DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORA LABORAL PARA EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y MERCANTIL DEL CANTÓN BOLÍVAR”

Autor: Lorena Magaly Zambrano

Año: 2015

Realizar un diagnóstico del comportamiento organizacional permite determinar la situación actual que lleva la organización con el fin de efectuar un análisis que permita observar el comportamiento de los empleados y el nivel directivo en donde se conocerá el cómo y el porqué del comportamiento del personal que labora con el fin de prever y planificar estrategias innovadoras que ayuda a que se pueda tomar debidas decisiones que ayuda al cumplimiento de los objetivos y lograr una mayor eficiencia (Zambrano, 2015, pág. 4).

El autor menciona que mediante la determinación del comportamiento organizacional en base los resultados del diagnóstico se plantea un plan de mejora laboral con medidas que corresponden al comportamiento, que ayudara al rendimiento laboral de todos los miembros.

En el diagnóstico de comportamiento organizacional ayuda a definir si existen problemáticas organizacionales los cuales no permiten un desarrollo empresarial y por ende realizar un plan de mejora que ayuda al cumplimiento de metas y sobre todo conocer el comportamiento de los empleados en donde el plan de mejora contribuirá para plantear estrategias que ayuden aprovechar las potencialidades de los empleados.

Tema: “PROPUESTA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE TRABAJO DE LA DGTIC DE LA SEDESOL”

Autor: Álvaro Alfonso Mondragón Salas

Año: 2016

Desde la perspectiva de (Mondragón, 2016) menciona que:

Un análisis determina la situación actual que conlleva una organización con el cual se conocerá el problema existente y mediante el resultado obtenido se establecer una propuesta de trabajo que contenga puntos específicos a desarrollar, los cuales permitan mejorar la cultura organizacional de trabajo de DGTIC, para fomentar el trabajo en equipo y mejorar los canales de comunicación en las diferente áreas de DGTIC así determinar las bases para desarrollar una cultura en la que el personal que labora en la DGTIC se sienta más identificado y participativo.

El autor considera que se debe analizar los conceptos, características y elementos de una cultura organizacional ya que es necesario comprender la importancia de la cultura organizacional adecuada en una organización con el fin de establecer una metodología que permita a un futuro a corto y mediano plazo mejorar la cultura organizacional al interior de la DGTIC.

El análisis de la cultura organizacional ayuda a la investigación a llegar a un determinado resultado identificando los problemas que existen y afectan a la organización, de esta manera se establecerá estrategias de mejora para una adecuada gestión del comportamiento organizacional.

Tema: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS”

Autor: Avaro Carrillo Punina

Año: 2019

Según (Carrillo, 2019) considera que:

Se debe identificar la relación entre el tipo de cultura organizacional y sus dimensiones con los resultados financieros en donde se debe realizar un diagnóstico del estado de la cultura organizacional que tiene la organización utilizando instrumentos validos que permitan medir la influencia que tiene la cultura de una organización en los resultados financieros de tal forma que se determina la realidad y se revela posibles situaciones futuras el cual ayuda a la toma de decisiones (pág. 8).

El autor nos menciona que para tomar cualquier decisión con respecto a la cultura organizacional es necesario realizar un diagnóstico de la cultura organizacional utilizando una metodología de Felcman y Góngora donde determinara la tipología de la cultura de esta manera ver si existe una cultura dominante.

Para determinar la cultura organizacional es necesario utilizar como herramienta el diagnóstico y los instrumentos de investigación como el cuestionario y la entrevista para determinar la cultura existente y definir si existe relación entre el tipo de cultura organizacional y sus dimensiones.

1.2. Marco teórico

1.2.1. La Cultura

Para (Chiavenato, 2017) la cultura:

Que en cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento (pág. 120).

De la definición anterior, se desprende que la cultura es el grupo de conocimientos y aspectos particulares que distinguen a una sociedad, es decir es la suma organizada de las formas de pensar, sentir y actuar los cuales encajan unos con otros, en donde se incluye las creencias, normas, costumbres, valores y practicas compartidas que son entendidas y aceptadas entre el grupo de personas.

1.2.2. Cultura organizacional

Según (Vallejo, 2016), la cultura organizacional se define como:

“La cultura de una organización constituye la forma de pensar y actuar, la expresión en la forma en que se hacen los negocios, cómo tratan a los clientes y trabajadores, el grado de autonomía y libertad que existe en sus unidades u oficinas, el grado de lealtad que los trabajadores sienten en las empresas” (pág.61).

Por su parte (Chiavenato, 1999) lo define como “La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización” (pág. 66).

De acuerdo con los demás autores la cultura organizacional es el conjunto de hábitos, valores, conductas, comportamiento, estilo de liderazgo y creencias que son compartidas por todos los

individuos de la organización ya que representa el elemento fundamental del entorno laboral con el fin de dar cumplimiento al objetivo de la organización.

1.2.3. Importancia de la cultura organizacional

Desde la perspectiva de (Romero, 2016) se menciona que:

Para determinar la importancia de la cultura organizacional es necesario partir de la idea fuerza de asociarla con el desempeño de su personal, por tanto, permite la detección de problemas interpersonales e intergrupales dentro de la organización, y en contraparte generar equipos positivos y proactivos cuyas ideas positivas y participativas permitan mejorar el rendimiento personal y en equipos.

Desde el punto de vista de, (Gómez, 2016), nos indica porque es importante de la cultura en una organización porque refleja las creencias inconscientes del grupo, las cuales se manifiestan por medio de lo que sienten y piensan los colaboradores. Esto permite orientar sus decisiones, definir las acciones y el destino de la misma organización con una fuerte y sostenida cultura de servicio, y con esto probablemente lograra fidelizar más a sus clientes teniendo aun mayor sostenibilidad en el tiempo.

De las definiciones anteriores la importancia de la Cultura Organizacional es que se puede detectar fallar y proponer soluciones rápidas y eficaces. Así mismo se determina la forma en cómo funciona la organización y se adaptan nuevas y mejores estrategias, estructuras y sistemas para optimizar la experiencia y el clima laboral. Por ello, es sumamente importante conocer y/o definir el tipo de Cultura Organizacional de tu compañía porque los valores y principios influyen directamente en los resultados.

1.2.4. Características de la cultura organizacional

Para (Chiavenato, 2017) la cultura organizacional tiene seis características principales:



Figura 1-1: Características de la cultura organizacional

Fuente: (Chiavenato, 2017)

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

Normas: Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y alineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

Valores Dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados a los clientes.

Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

Clima Organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc. (pág. 126).

1.2.5. Modelos de cultura organizacional

Según (Bultman & Arriaga, 2010), Uno de los más importantes inconvenientes a los que se confronta la cultura organizacional es su tipología, puesto que hay muchas clasificaciones, todas ellas dirigida hacia diversos entornos. El cual considera que los tipos de cultura organizacional debe asociarse a dos categorías, los tradicionales y los modernos, de acuerdo con los distintos puntos de vista evolutivos de las empresas.

A) Los tipos tradicionalistas pueden ser:

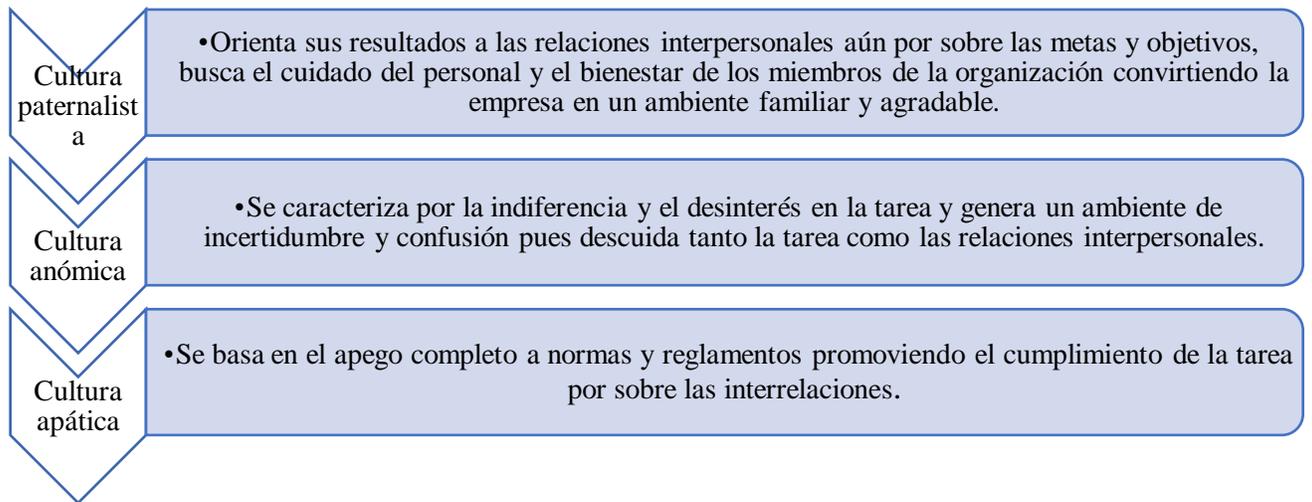


Figura 2-1: Modelos tradicionales

Fuente: (Bultman & Arriaga, 2010)

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

B) Las culturas modernas pueden ser de dos tipos:

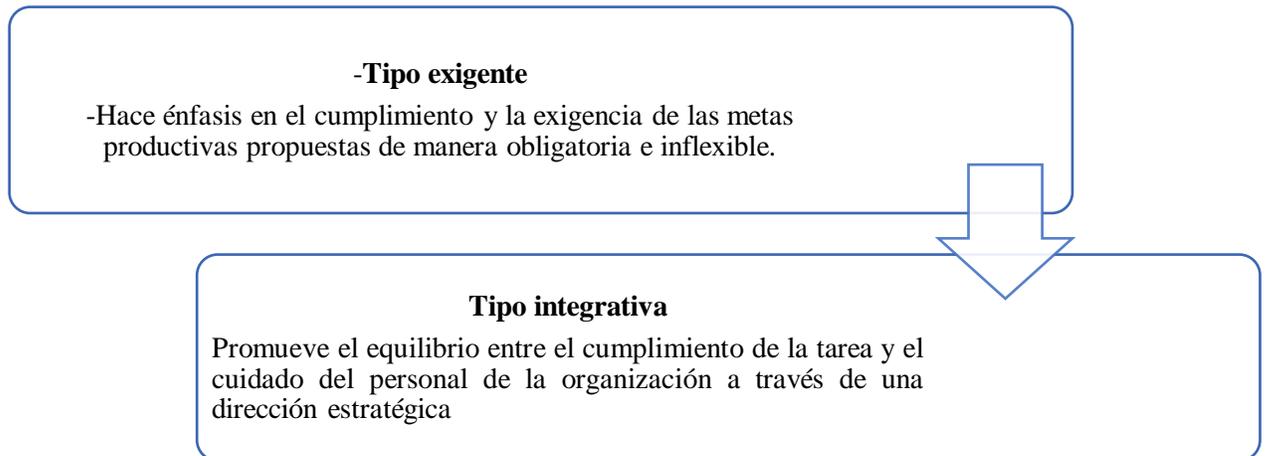


Figura 3-1: Las culturas modernas

Fuente: (Bultman & Arriaga, 2010)

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

1.2.6. Niveles de la cultura organizacional

Según (Chiavenato, 2009), toda cultura se presenta en 3 niveles diferentes que son: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.

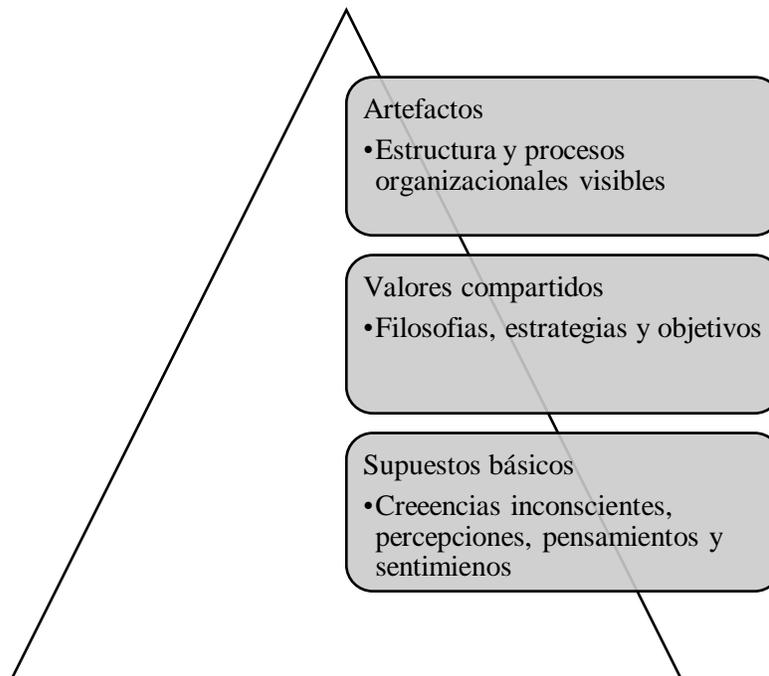


Figura 4-1: Niveles de la cultura Organizacional

Fuente: (Chiavenato I. , Gestión de talento humano, 2009, pág. 180)

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Artefactos: constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.

Los valores compartidos: constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización. En DuPont muchos de los procedimientos y de los productos resultan de los valores atribuidos a la seguridad, porque la organización la fundó un fabricante de pólvora para armas de fuego y no es nada extraño que haya tratado de desempeñar ese trabajo con entera seguridad para

los nuevos miembros que ingresaban al negocio. Los valores de la seguridad son rasgos fuertes de la cultura de DuPont, desde los tiempos en que la pólvora era el núcleo principal de sus negocios.

Los supuestos básicos: constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados (pág. 179).

1.2.7. La función de la cultura organizacional

Desde el contexto de (SCALED, 2010) La cultura en general cumple ciertas funciones que ayudan a los integrantes de un conglomerado humano a interactuar de manera eficaz entre sí y con el medio ambiente externo, el ser humano al ser un ser social debe trabajar de manera integrada y comprometida por lo que es necesario que primeramente sus miembros puedan identificarse como parte de ese grupo. La cultura organizacional ejerce tres funciones esenciales:

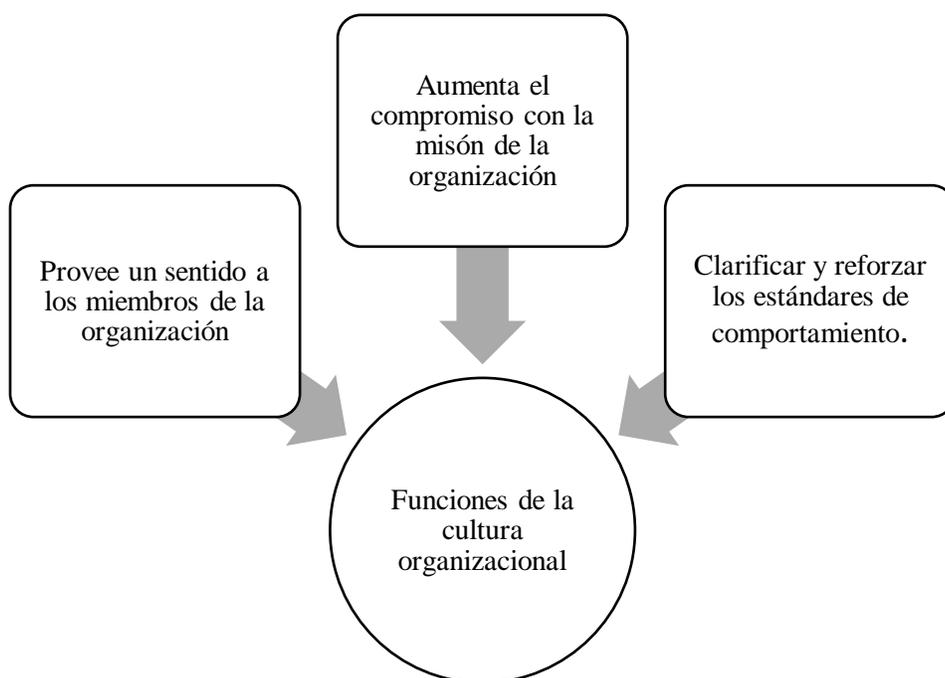


Figura 5-1: Funciones de la cultura organizacional

Fuente: (SCALED, 2010)

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

1. Proveer a los miembros una identidad organizativa

Se refiere a que los integrantes de un grupo deben ser capaces de reconocer como tales para poder actuar en busca del beneficio común. Para los miembros de un conglomerado pueden apoyarse mutuamente y enfrentar los retos del contexto funcionando como un todo, primero deben identificarse unos a otros como parte importante de ese grupo.

Esta función de identificación tiene lugar en el ámbito de los objetos, procesos, estructurales y las conductas que pueden ser observados y reconocidos por los miembros de la organización, así como por aquellos que no lo son.

Algunos de los objetos físicos usados por las organizaciones para lograr este sentido de identidad son los uniformes, creencias y gafetes también las ceremonias de iniciación forman parte importante en el proceso de identidad organizativa.

2. Aumentar la integración y compromiso colectivo con la misión organizacional

Un conglomerado que no reacciona como un todo ante las amenazas del medio tiene menos probabilidades de sobrevivir que otro que si lo hace. Para lograr esa integración y compromiso colectivo se requiere que los miembros reconozcan su función y la importancia que esta tiene dentro de los procesos que debe realizar la organización.

Es necesario que los miembros de este conglomerado puedan comunicarse de manera eficaz y que además reaccionen a los estímulos de modo homogéneo o por lo menos similar.

3. Clarificar y reforzar los estándares de comportamiento que permiten a los miembros, adaptarse y reaccionar ante el medio ambiente

La cultura organizacional actúa como una guía de comportamiento para que tanto los nuevos miembros de la organización, como los veteranos, conozcan cuales son las actitudes preferidas ante determinadas situaciones internas y externas, y cuales definitivamente se deben evitar.

Los comportamientos como los valores persisten a lo largo del tiempo, aunque cambien los integrantes de la colectividad porque los miembros nuevos van aprendiendo patrones a través de la convivencia, de la observación, y porque los miembros más viejos del grupo recompensan, implícita o explícitamente, a los nuevos integrantes cuando estos adquieren las conductas y valores aceptables, reforzando así los patrones que consideren deseables (pág. 261).

1.2.8. Elementos de la cultura organizacional

El autor (Sordo, 2022) define los elementos de la cultura organizacional como:

- **Filosofía:** Al adoptar una filosofía, interpretas y explicas como logran los fines, y es la misma filosofía la que dicta cómo realizar cada tarea.
- **Misión:** es la razón de ser de tu compañía y muestra el compromiso que tiene la empresa en el mercado.
- **Visión:** Describe el objetivo final y es una aspiración, el impulso que lleva a la empresa a superarse a sí misma.
- **Valores:** Los valores empresariales que incluyan en el código de la cultura será el fundamento de las acciones y tareas de cada miembro de la empresa.
- **Ambiente empresarial:** es el entorno que surge de las relaciones entre sus miembros y la actitud que demuestran frente a las diversas situaciones laborales.
- **Sentido de identidad:** Es la forma en que los empleados perciben como representantes de la empresa.
- **Normas, reglas o lineamientos:** Estos estatutos son necesarios para la institución que requieren añadir a cada precepto una sanción en caso de desobediencia, Además existen estructuras que ya no desean continuar trabajando bajo este modelo de reglas o sanción y solo escribe una serie de lineamientos que sugieren a sus empleados como trabajar.

1.2.9. La estructura de poder como guía de la cultura organizacional

Al interior de las empresas existen diferentes estructuras organizacionales o cómo suelen conocer estructuras de poder, por lo cual las estructuras de poder están tradicionalmente ejemplificadas a través de organigramas empresariales, elemento fundamental la hora de disponer los roles de trabajo y de que dar contexto en términos de relacionamiento a las nuevas incorporaciones. de esta manera encontramos al interior de las empresas que existen relaciones verticales es decir entre la parte a baja del organigrama y la más alta y relaciones horizontales entre personal del nivel mismo (Sordo, 2022, p. 16).

De acuerdo con el autor la estructura es un factor que influye al momento de definir una cultura organizacional ya que está no necesariamente está ligada a la manera de relacionarse con los colaboradores y empleados, sino que hace más referencia al liderazgo que tiene la institución la

manera en cómo lo hace y como los guía, son clave a la hora de definir una cultura organizacional y esto es lo que le hace diferente a otras instituciones.

1.2.10. Implementación de la cultura organizacional

De acuerdo con (Sordo, 2022) para la implementación de la cultura define los siguientes aspectos como:

- Contratar personas afines a la cultura: Un empleado cuando se siente identificado con la organización es más productivo y feliz, por ello se debe evaluar sus habilidades en el proceso de contratación además se debe evaluar que su perfil sea compatible con los valores de la institución.
- Estimular la cooperación: Cuando en una organización los empleados compiten entre ellos no se enfocan en ser más productivos o tomar decisiones que beneficien a todo el conjunto por lo cual se debe evitar el favoritismo y priorizar las necesidades colectivas sobre las individuales.
- Congruencia con la misión visión y principios: Estos aspectos son primordiales ya que tienen el objetivo de inspirar a los empleados y miembros de la compañía. Por ello el tomar decisiones alineadas con estos valores es fundamental y a que los integrantes de la empresa deben saber que pertenecen a una organización coherente.
- Valorar las opiniones: En ocasiones las mejores ideas vienen de donde menos lo esperamos por ello cada empleado debe ser escuchado en sus propuestas y necesidades respetando sus conocimientos y capacidades.
- Mejorar los espacios: un lugar de trabajo agradable es clave para elevar el nivel de motivación y para contribuir aún mejor ambiente laboral.

1.2.11. Integración de la cultura en las organizaciones

Según (Universidad Ecotec, 2016) menciona que:

El mundo organizacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y con él toda la concepción respecto a las relaciones laborales. Este cambio de paradigmas se dio gracias a la inclusión de la psicología en el mundo empresarial, la misma que permitió estudiar el comportamiento y la dinámica que se da en las relaciones interpersonales al interior de las empresas y su repercusión en el desempeño laboral. Siendo las organizaciones, parte del sistema social y siendo que la psicología

pone atención a toda la dinámica de las personas al interior de estas, se empieza a tener una concepción diferente (págs. 11-12).

Por esta razón ahora las organizaciones prestan mayor atención al personal, ya no como recursos, sino como personas independientes que forman parte de un todo y traen consigo una serie de elementos; no solo de conocimientos, sino también de experiencias, y cuyas personalidades interactúan entre sí al interior de las organizaciones.

1.2.12. Sector financiero popular y solidario

De las organizaciones del Sector Cooperativo. - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo (LOEPS, 2018).

1.2.13. Definición Cooperativas

Para (Alianza Cooperativa Internacional, 2018) una cooperativa se define como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

De acuerdo al (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012) Art. 34.- Son cooperativas las sociedades de personas, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicio, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad (pág. 10).

1.2.14. Clasificación de las cooperativas

En el Ecuador, de acuerdo con la Ley de Economía Popular y Solidaria, las cooperativas se clasifican de la siguiente manera:

- a) De producción, orientadas hacia las actividades productivas agrícolas, ganaderas, pesqueras o de textiles.
- b) De consumo, que se dedican al abastecimiento de bienes de distintas clases a sus asociados, tales como las cooperativas de distribución de productos de canasta básica, etc.
- c) De vivienda, cuyo objeto es dotar a sus socios de construcciones habitacionales.
- d) De servicio, creadas para satisfacer las necesidades sociales y populares como transporte, educación, salud, etc.
- e) De ahorro y crédito, las más numerosas, son cajas comunales de ahorro de capitales y concesión de créditos de distintos tipos (pág. 11).

1.2.15. Definición de la cooperativa de ahorro y crédito

De acuerdo (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012) Art. 85.- son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tiene como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la superintendencia, exclusivamente con sus socios (pág. 25).

Desde el punto de vista del autor nos indica que la cooperativa de ahorro y crédito es una sociedad cooperativa que tiene como objetivo social servir a las necesidades financieras de sus socios y a particulares en base a las necesidades de los integrantes ya que una cooperativa está encaminada a dar facilidades financieras es decir la ayuda y beneficios de los socios y clientes.

1.2.16. Segmentación y capital social

Según (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012) el art.87.- la segmentación propenderá a la generación de políticas específicas y diferencias, atendiendo a la naturaleza y características particulares de las cooperativas de ahorro y crédito, en los ámbitos de regulación, fomento, control y normas de prudencia y solvencia financiera y las demás que se establezca en la ley el reglamento general.

De acuerdo con (COIP, 2020) el capital social de las cooperativas de ahorro y crédito será determinado mediante regulación por la junta de política y regulación monetaria y financiera. Las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la junta determine. El segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1 e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80000.000,00 (ochenta millones de dólares de los estados unidos de América) dicho monto será actualizado anualmente por la junta aplicando la variación del índice de precios del consumidor (pág. 173).

1.2.17. Segmento de acuerdo con el capital social

Las cooperativas en el Ecuador se segmentan de acuerdo con el capital, tomando en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 1-1: Segmentos de cooperativas de acuerdo con el capital social

Segmento	Capital Social
Segmento 1	Mayor a 80 millones de dólares
Segmento 2	De 20 a 80 millones de dólares
Segmento 3	De 5 a 20 millones de dólares
Segmento 4	De 1 a 5 millones de dólares
Segmento 5	Hasta 1 millón de dólares
	Cajas de ahorro, bancos y cajas comunales

Fuente: SEPS.(2021). Segmentación de las entidades del sector financiero.

Elaboración: Masaquiza, Y. 2022.

De acuerdo (SEPS, 2021), las cooperativas de ahorro y crédito se dividen en dos partes según las características de su capital, la primera con un monto de activos superior a los 13 millones de dólares, y el segundo de un total de 2 millones de dólares, en este contexto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi esta ubica en el primer segmento con un patrimonio de activos de 134 millones de dólares.

1.2.18. Principios y valores cooperativos

Valores cooperativos

“Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás” (Ley de Cooperativas Andaluzas, 2011).

Principios cooperativos

De acuerdo (Ley de Cooperativas Andaluzas, 2011) Los siete principios que rigen el funcionamiento de una cooperativa son:

Adhesión abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios o socias, sin discriminación de género, raza, clase, social, posición política ni religiosa.

Gestión democrática

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. En las cooperativas de base, todas las personas tienen el mismo derecho de voto (una persona, un voto). De la misma manera, las cooperativas de otros niveles (según o ulterior grado) también se organiza con procedimientos democráticos.

Participación económica de socios

Las personas asociadas a las cooperativas contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de esta empresa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio/a. las personas que integran la cooperativa asigna excedentes para los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible

creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios/as en proporción a sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben la mayoría.

Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios/as. Si entran en acuerdos con otras organizaciones o administraciones públicas o tienen capital de fuentes externas lo realizan en términos que aseguren el control democrático y mantengan la autonomía de la cooperativa de trabajo.

Educación, entrenamiento e información

Las cooperativas brindan educación y formación las personas asociadas, a quienes las representan, dirigen o trabajan en ellas, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de estas empresas. Las cooperativas informan al público en general particularmente a la juventud y a líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios y socias más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales regionales nacionales e internacionales.

Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por las personas que la conforman.

1.2.19. Diseño organizacional

El diseño organizacional como lo menciona (Chiavenato, 2017) es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es

doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza (pág. 92).

Por lo tanto, el diseño organizacional es el proceso de diagnosticar la situación de una organización y decidir implantar la estructura más adecuada para que alcance o aumente su eficiencia o eficacia con el objetivo del diseño es situar la composición al servicio del entorno, la táctica, la tecnología y los individuos de la organización.

1.2.20. Aspectos del diseño organizacional

Según (Chiavenato, 2017) menciona que el diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración las cuales constituyen tres aspectos:

1. **La estructura básica**, que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etcétera.
2. **Los mecanismos de operación** indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.
3. **Los mecanismos de decisión** permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes (pág. 93).

1.2.21. Estrategia organizacional

Siendo así que (Chiavenato, 2017) explica en su libro “la estrategia requiere una actitud proactiva de la alta gerencia para integrar todas las maniobras de la organización en forma eficiente y eficaz. En general, la estrategia es definida por los directivos de la organización, con el apoyo de todos los asociados. Cuanto más participativa sea la cultura organizacional, mayores serán la colaboración y la cooperación de los asociados para que la estrategia se aplique y logre resultados” (pág. 454).

La estrategia organizacional de una empresa es la creación, el diseño, la implementación y la evaluación de las decisiones dentro de una organización, según la cual se alcanzarán los objetivos que la organización se pone a largo plazo. El cambio organizacional es consustancial a cualquier empresa pues estas necesitan planificar, ejecutar y hacer un seguimiento de sus procesos para poder superar las incertidumbres del mercado y no dejarse vencer por los miedos y por la dificultad de los cambios que irán surgiendo a lo largo de la vida de la empresa (Deustoformación, 2021).

De manera que la estrategia organizacional es el proceso mediante el cual la organización trata de administrar con eficacia los recursos de la organización, así mismo con la estrategia se define el comportamiento de la organización y de esta manera alcanzar los objetos planteados.

1.2.22. Las cuatro P de la estrategia

Para (Chiavenato, 2017) sostiene que la estrategia se basa en las cuatro P (plan, pauta, posición y perspectiva):

- **La estrategia como un plan.**

La estrategia puede ser concebida como un plan, un curso de acción deliberado o un conjunto de líneas generales para manejar una situación.

- **La estrategia como pauta de comportamiento.**

Es una serie de acciones que caracterizan determinado comportamiento organizacional. En otras palabras, el concepto de estrategia busca crear un comportamiento congruente (sea intencional o no), por medio de una serie de decisiones que definen un carácter general.

- **La estrategia como posición.**

Se refiere al lugar que ocupa la organización en su entorno. El objetivo de la organización es encontrar un nicho de mercado o lugar único (llamado dominio) donde pueda concentrar sus recursos y productos.

- **La estrategia como perspectiva.**

Es una manera de percibir el mundo, no sólo de alcanzar una posición. Se trata de definir una ideología o creencia que dirija a la organización (pág. 455).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

2.1.1. *Enfoque cuantitativo*

Según (Hernandez, 2014) “Se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (pág. 4). Se enfocó en la recolección de datos mediante el estudio de mercado, a fin de conocer la oferta, demanda, precios, demanda insatisfecha, así como las estrategias de marketing, lo cual facilitó el estudio para su viabilidad económica y financiera.

Dentro de este enfoque cuantitativo se determinó aspectos tales como la recopilación de datos obtenidos a través de la encuesta donde nos permitió obtener información concreta, con el fin de analizar y elaborar un Diseño de Estrategias que ayude a mejorar la cultura organizacional.

2.1.2. *Enfoque cualitativo.*

El autor (Bedregal, Besoain, Reinoso, & Zubarew, 2017) considera que “el método cualitativo es relevante cuando investigamos fenómenos sociales complejos que son difíciles de capturar numéricamente”.

Esta investigación se llevó a cabo mediante el enfoque cualitativo ya que nos dio una visión sobre la cultura organizacional que se efectúa en la actualidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, de manera que permitió identificar, evaluar y describir los elementos que se deben considerar para mejorar la cultura organizacional dado que el diagnóstico realizado ha permitido concretar con el trabajo de investigación.

2.2. Niveles de investigación

2.2.1. *Descriptivo*

El autor (Guevara, Verdesoto, & Nelly, 2020) define a la investigación descriptiva de una manera simple indicando que “se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una

realidad.” Ampliando este concepto, se trata de identificar situaciones, comportamientos y actitudes de una población describiéndola de manera ordenada y sistemática y partiendo del criterio fundamental de que la información recolectada es verídica y precisa, por lo que se evita hacer inferencias sobre el fenómeno y se limita a determinar las características observables y verificables del fenómeno.

En la presente investigación se realizó de manera descriptiva ya que en el documento se detalla todos los aspectos recopilados durante el proceso de investigación describiendo la cultura organizacional que lleva la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. de igual forma permitió examinar las características del problema planteado donde se verifico la validez y confiabilidad de este, con el fin de describir y analizar los resultados.

2.2.2. *Exploratorio*

El objetivo de la investigación exploratoria es estudiar o explorar un tema o problema poco conocido con el fin de familiarizarse con los fenómenos desconocidos o novedosos y las posibles relaciones entre sus componentes (Cazau, 2006).

Por lo que se utilizó el nivel exploratorio para esta investigación con la finalidad de analizar y describir los elementos más importantes de la cultura organizacional, permitió fortalecer la cultura organizacional de la Cooperativa además mejorar la relación de la cooperativa con sus colaboradores.

2.3. Diseño de la investigación

2.3.1. *Investigación No Experimental*

Desde el contexto planteado por (Pérez, 2016) “La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables.”

La investigación tiene un diseño no experimental por que se basó en la observación directa de la cultura organizacional actual de la cooperativa, y se analizó los fenómenos en su ambiente de forma

natural, sus funciones y los cambios que se deben realizar para mejorar la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

2.4. Tipo de Estudio

La tipología que se utilizó en la investigación fue de tipo documental y campo.

2.4.1. Documental

Según (Rizo, 2015) el primer paso para el desarrollo de una investigación es la revisión documental, esto permite teorizar los elementos del problema y sustentar las relaciones entre las variables de estudio documentando su comportamiento. La investigación documental se define como “un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema.”

De modo que se utilizó la investigación documental permitió el desarrollo de fundamentos teóricos más amplios, a través de libros revistas, internet y artículos que fueron soporte para el desarrollo de este.

2.4.2. Campo

Para (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014) Las investigaciones de campo son aquellas que se realizan en el lugar en el que la población de estudio radica, lo que supone el contacto directo con el fenómeno investigado sin el aislamiento del gabinete o laboratorio.

Esta investigación se realizó en el lugar de los hechos, donde se originó el problema de estudio, es decir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. de la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua.

2.5. Población y planificación selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

El autor (Toledo, 2016) “La población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación.”

La población del universo de estudio es finita, la cual se compone de 106 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en la matriz de Ambato.

2.5.2. Muestra

Según (Hernandez, 2014) Define la muestra como el proceso cualitativo de grupo de personas, eventos, sucesos, etc., de los cuales se debe recolectar los datos sin que necesariamente sea estadísticamente representativo el universo o población que se estudia para llevar a cabo la investigación.

La muestra es una parte de la población que debe ser analizada la cual puede ser determinada aleatoriamente o con la formula respectiva.

Para conocer el número de encuestas a realizar se calculó la muestra con la siguiente:

Formula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Muestra

N = Población (106)

P = Probabilidad de ocurrencia (50% = 0.50)

Q = Probabilidad de la no ocurrencia (50% = 0.50)

e = Margen de error 0,05%

Z = Nivel de Confianza 1.96

$$n = \frac{106 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(106 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 83 encuestas

Por lo tanto, se aplicaron 83 encuestas de acuerdo con la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. En la matriz de Ambato.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Método de investigación

Esta investigación se sustenta a través de la aplicación de los siguientes métodos:

2.6.1.1. Deductivo

Para (Hernandez, 2014), es un método que se basa en el razonamiento, su aplicación es totalmente diferente al inductivo, ya por cuanto en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar los principios generales a los hechos individuales, es decir es análisis de los principios generales de un tema específico, que una vez que se ha verificado determinado es válido, para contextos particulares.

Para el desarrollo de esta investigación utilizo este método para dar respuestas más concretas, a las interrogantes de estudio y se realizaron las predicciones consistentes sobre las variables identificadas.

2.6.1.2. Inductivo

Según menciona el autor (Hernandez, 2014). Básicamente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares, con el fin de llegar a conclusiones que puedan incluir, o permitir derivar de ello, los fundamentos de una teoría.

De modo que, para esta investigación se consideró el método inductivo que se baso en la observación de datos y hechos que han permitido la producción del desarrollo de las teorías expuestas en la investigación, con un exclusivo objetivo para producir un nuevo entendimiento de lo particular a lo general.

2.6.2. Técnica e instrumento de investigación

2.6.2.1. Encuesta

Según el autor (Ivan, 2006), La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que mercadólogos e investigadores de mercados conozcan cuál es la definición de encuesta, pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma.

Para la investigación se utilizó el mecanismo de recolección de datos a través de la encuesta, que fue dirigida al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., que permitió determinar la situación de la cultura organización.

2.7. Interrogante de estudio

¿De qué manera el diseño de estrategias ayudara a mejorar la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de resultado

1. Determinación del rango de edad de los colaboradores

Tabla 1-3: Determinación del rango de edad de los colaboradores

Detalle	Frecuencia	Frecuencia relativa
18-25 años	25	30%
25-35 años	43	52%
35-45 años	15	18%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo con la tabla que se muestra del 100 % de la población encuestada de la cooperativa, existe más colaboradores entre 25 y 35 años con un porcentaje del 52%, seguido de los de 18 y 25 años con un porcentaje del 30%, mientras que los colaboradores de 35 y 45 años cuentan con un porcentaje del 18%.

En base a la tabla se puede deducir que la mayor parte de funcionarios en la cooperativa están representados por adultos y jóvenes, lo que implica la importancia de realizar capacitaciones de manera constante para que los empleados puedan adquirir los niveles de conocimiento y experiencia que el caso amerita, de manera que puedan desenvolverse de manera eficiente y efectiva.

2. ¿Está de acuerdo con la cultura organizacional que actualmente tiene la institución?

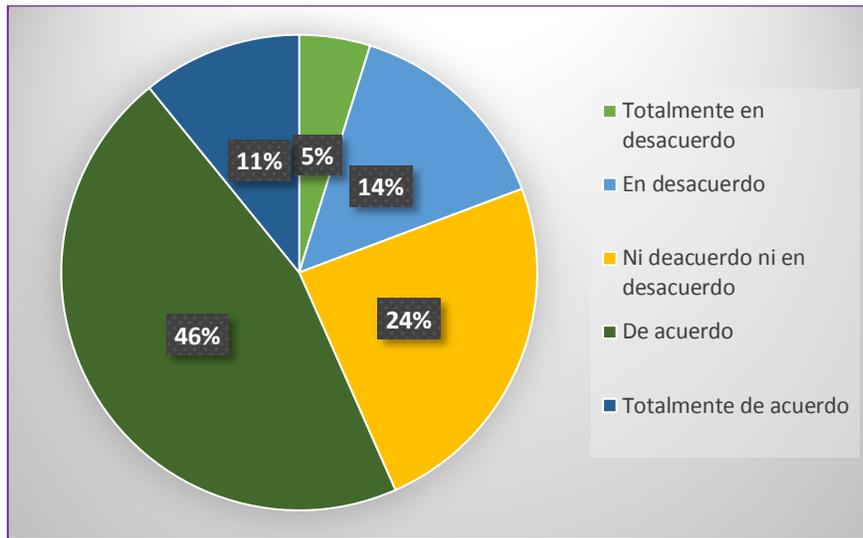


Gráfico 1-3: Cultura organizacional actual

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta, se puede apreciar que los colaboradores de la cooperativa, el 46% que están de acuerdo, el 24% indican estar en de acuerdo ni en desacuerdo con la cultura organizacional actual, el 14 % está en desacuerdo, el 11 % afirman que están totalmente de acuerdo y al 5% de los encuestados indican que están totalmente en desacuerdo.

En base a la pregunta de que si los funcionarios están de acuerdo con la cultura organizacional actual el gráfico demuestra que los empleados están medianamente de acuerdo, pero no al 100% lo que indica que ellos se encuentran desempeñando sus funciones de manera normal sin la idea remota que al mejorar la cultura organizacional actual su desempeño sería más eficiente y el ambiente de trabajo cambiaría positivamente, entonces más adelante se realiza la pregunta de si existe la necesidad de mejorar o no la cultura organizacional actual.

3. ¿Con que frecuencia su jefe escucha las opiniones de los empleados al tomar decisiones?

Tabla 2-3: Consideración de las opiniones de los empleados

Detalle	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	13	16%
Casi siempre	18	22%
Con frecuencia	19	22%
En ocasiones	28	34%
Nunca	5	7%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

El 100% de los colaboradores encuestados de la cooperativa, el 34% afirman que en ocasiones toman en cuenta sus opiniones, el 23% nos indican que con frecuencia toman en consideración las opiniones, el 22% manifiestan que casi siempre escuchan sus opiniones, el 15% menciona que siempre toman en cuenta sus opiniones, en tanto que el 6% afirma que nunca consideran las opiniones.

En base a la tabla se puede deducir que las opiniones de los empleados si son tomados en cuenta, pero para cuestiones que no involucran toma de decisiones, sino para otro asunto no particular, lo que conlleva a considerar más la participación de los funcionarios en temas que involucren mejorar el ambiente o la cultura organizacional debido a que este es el medio en el que se desenvuelven y por ende si el ambiente no es propicio su rendimiento tampoco lo será.

4. ¿De acuerdo con su criterio el personal que labora ha trabajado en equipo?

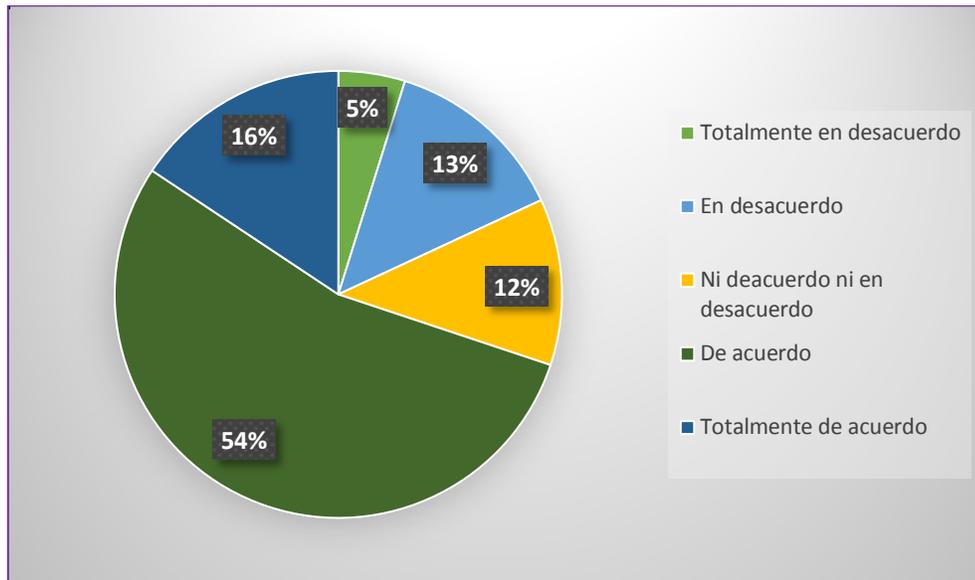


Gráfico 2-3: Trabajo en equipo

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

El 54% de los colaboradores encuestados, están de acuerdo que han trabajado en equipo, mientras que el 16% nos indican que están totalmente de acuerdo, sin embargo 13% menciona que está en desacuerdo que trabajan en equipo, el 12% de los colaboradores manifiesta estar en de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto al 5% califican que están totalmente desacuerdo que laboran en equipo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que la mayoría de los colaboradores si han trabajado en equipo mientras desempeñan sus labores, pero esto no quiere decir que lo han realizado de manera eficiente o en un buen ambiente de trabajo debido a que varios funcionarios han manifestado que han presentado pequeñas discusiones debido a que no ha llegado a ciertos acuerdos por lo que una estrategia que la cooperativa debe implementar debe direccionarse hacia mejorar la comunicación interna.

5. ¿El trabajo está organizado de tal manera que todos comprenden la relación entre su trabajo y las metas de la institución?

Tabla 3-3: Relación entre el trabajo y las metas de la institución

Detalle	Frecuencia	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	3	4%
En desacuerdo	5	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14%
De acuerdo	48	58%
Totalmente de acuerdo	15	18%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada, se muestra que el 58% está de acuerdo que la relación entre el trabajo y las metas de la institución son claras, mientras que el 18% nos indican que están totalmente de acuerdo, sin embargo, el 14% nos manifiesta que está en de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% nos menciona que está en desacuerdo y el 4% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo.

De acuerdo con los resultados se determinó que los colaboradores si están de acuerdo con la manera en cómo está organizado el trabajo y los objetivos de la cooperativa, pero esto lo manifiestan debido a que los funcionarios realizan el trabajo de manera automática y no analizan el porqué de su desarrollo un factor que promueve el pensamiento analítico y por ende el desarrollo cognitivo. Es importante analizar una estrategia que involucre este factor debido a que mejorar este aspecto influenciará en el desarrollo organizacional.

6. ¿Existe una buena comunicación entre el nivel directivo y los empleados?

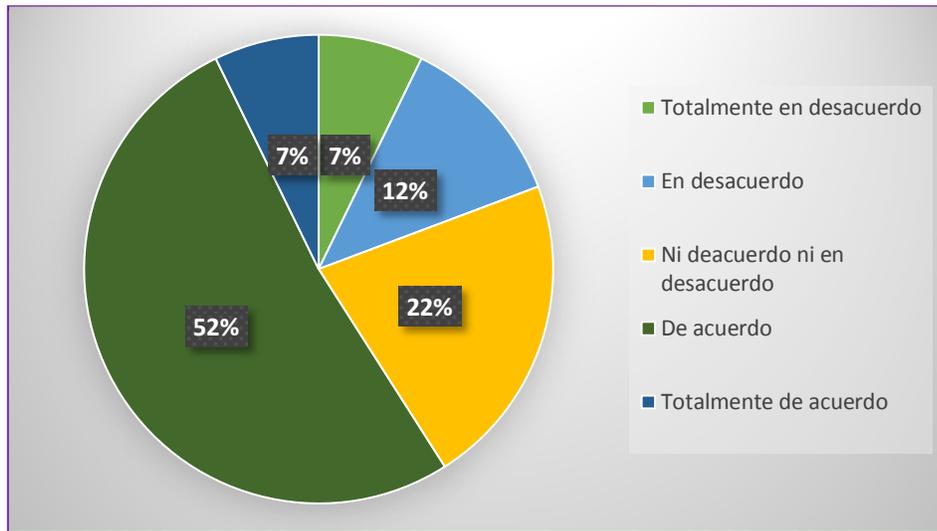


Gráfico 3-3: Comunicación entre el nivel directivo y empleados

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

El 100% de los colaboradores encuestados el 52% afirma que está de acuerdo que existe una buena relación entre el nivel directivo y los colaboradores de la cooperativa, mientras que el 22% nos indican que están en de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 12% de los colaboradores mencionan que están en desacuerdo con la relación entre el nivel directivo y los colaboradores, en tanto al 7% manifiesta que están en totalmente desacuerdo y totalmente de acuerdo el 7%.

Del gráfico se puede deducir que la mitad de los funcionarios de la cooperativa están de acuerdo con que existe una buena comunicación entre los directivos y colaboradores, pero este porcentaje debería arrojar un 100% de aceptabilidad por lo que a breves rasgos se puede explicar que algunos funcionarios no están respondiendo con la verdad y esto se debe a posibles repercusiones laborales, por lo tanto, es importante evaluar si los medios de comunicación son eficientes o si es necesario cambiar diversos aspectos, dentro de la propuesta se abarcan actividades que fomentarán la comunicación interna.

7. ¿Cuándo alguien realiza una tarea específica bien hecha su jefe reconoce su logro?

Tabla 4-3: Reconocimiento de logros

Detalle	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	12	14%
Casi siempre	16	19%
Con frecuencia	10	12%
En ocasiones	36	43%
Nunca	9	11%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta realizada, el 43% afirma que en ocasiones es reconocido su desempeño laboral en la cooperativa, mientras que el 19% de nos indican que casi siempre es reconocido su desempeño, sin embargo, el 14% manifiesta que siempre reconocen el desempeño laboral, el 12% menciona que con frecuencia y el 11% de los encuestados califica que nunca es reconocido el desempeño laboral.

En base a los resultados se concluye que la mayoría de los colaboradores no son reconocidos por cumplir sus objetivos o metas trazadas, por lo que su desempeño se ha visto afectado en cierto modo, para mitigar este problema se debe implementar en la cooperativa un sistema de premios y recompensas direccionados a evaluar al empleado y analizar su rendimiento de manera que se establezca una línea de objetivos y recompensas por cumplirlo, buscando que el colaborador se esfuerce por conseguir sus metas.

8. ¿Conoce usted el código de ética que maneja la institución y está de acuerdo con el conjunto de normas y valores le ayudan a guiar su comportamiento?

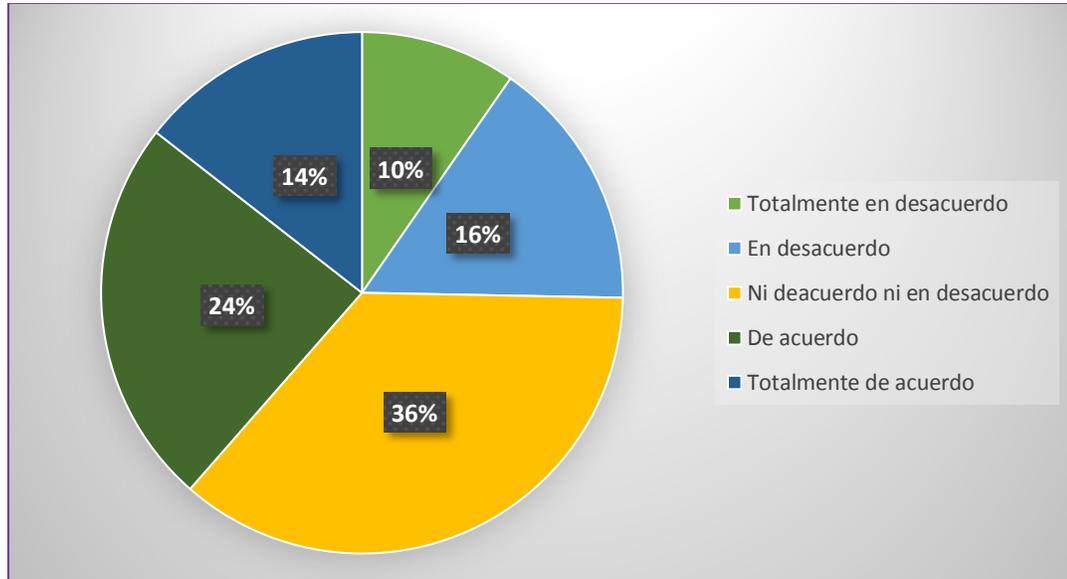


Gráfico 4-3: Conocimiento del código de ética

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

El 36% de los colaboradores encuestados, califican que están en de acuerdo ni en desacuerdo que conocen el código de ética y que los ayudar a guiar su comportamiento, mientras que el 24% están de acuerdo, sin embargo 16% de los encuestados están en descuerdo, el 14% nos indican que están totalmente de acuerdo, en cuanto al 10% de los colaboradores manifiestan que están totalmente en desacuerdo.

En el gráfico se puede apreciar a simple vista que la mayor parte de funcionarios no conoce o no ha escuchado sobre el código de ética que existe en la cooperativa por lo que su desconocimiento implica una serie de comportamientos inadecuados por parte de los empleados, es importante que el coordinador de talento humano o el responsable de su socialización se esmere por dar a conocer a los antiguos y nuevos funcionarios sobre el objetivo del código de ética, documento que busca principalmente guiar el comportamiento de los individuos en la organización.

9. ¿Considera usted necesario mejorar la cultura organizacional que actualmente se lleva?

Tabla 5-3: Necesidades de la COAC.

Detalle	Frecuencia	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	3	4%
En desacuerdo	2	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	17%
De acuerdo	44	53%
Totalmente de acuerdo	20	24%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados el 53% de los colaboradores están de acuerdo con que se debe mejorar la cultura actual que se lleva, mientras que el 24% nos indican que están totalmente de acuerdo, sin embargo, el 17% califica estar en de acuerdo ni en desacuerdo en mejorar la cultura organizacional, el 4% está totalmente desacuerdo, en tanto el 2% está en desacuerdo.

La mayor parte de los colaboradores de la institución indican que están de acuerdo con mejorar la cultura organizacional presente en la actualidad, debido a que existen problemas como la falta de comunicación interna, ausencia de liderazgo, falta de un plan de carrera y promociones y otros detalles que causan malestar en los funcionarios, dentro del plan de acción se han creado actividades que busquen mejorar estos aspectos.

10. ¿La visión de la institución estimula y motiva al momento de realizar su trabajo?

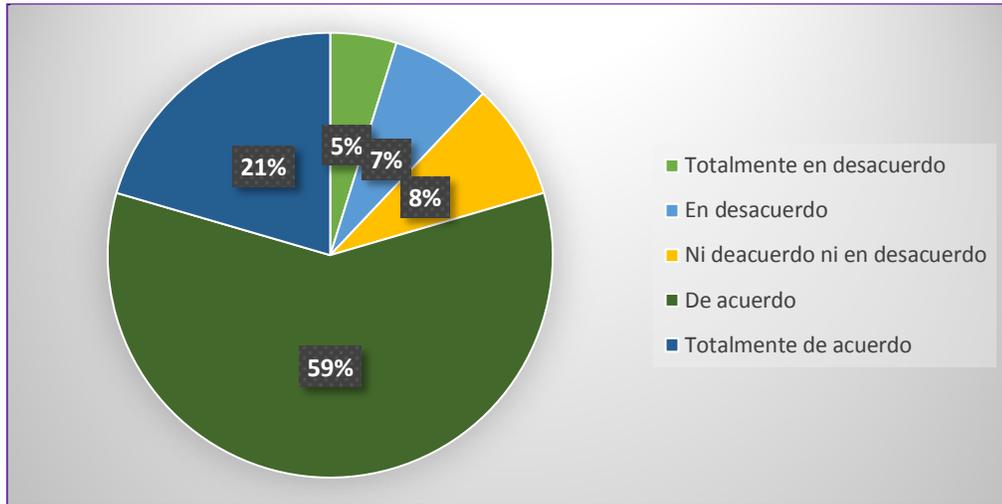


Gráfico 5-3: Motivación de la COAC

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

El 59% de los encuestado afirman que están de acuerdo que la visión motiva y estimula a los colaboradores de la cooperativa, mientras que el 21% nos indican que están totalmente de acuerdo, sin embargo, el 8% manifiesta estar en de acuerdo ni en desacuerdo con esta pregunta, el 7% menciona que está en desacuerdo con la visión de la cooperativa y el 5% califica que están totalmente en desacuerdo que la visión estimula y motiva.

De los resultados obtenidos a simple vista se puede observar que la mayor parte de los funcionarios están de acuerdo que la visión de la cooperativa los motiva y estimula al momento de desempeñar sus actividades, pero es necesario reformular y replantear la visión de la cooperativa debido a que no cumple con todos los lineamientos que exige la formulación de la visión, en la propuesta de este trabajo de investigación se realiza el planteamiento.

11. ¿El nivel directivo los conduce hacia los objetivos que hay que alcanzar?

Tabla 6-3: Liderazgo

Detalle	Frecuencia	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	5	6%
En desacuerdo	3	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6%
De acuerdo	54	65%
Totalmente de acuerdo	16	19%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta realizada el 65% de los colaboradores están de acuerdo que el nivel directivo los guía hacia los objetivos, mientras que 19% nos indica que están totalmente en de acuerdo, sin embargo, el 6% manifiesta que está totalmente en desacuerdo, por otra parte, el 6% menciona estar en de acuerdo ni es desacuerdo con el liderazgo del nivel directivo y el 4% está en desacuerdo.

Los resultados que arroja esta pregunta muestran que la mayor parte de los colaboradores encuestados aseguran estar de acuerdo con que el nivel directivo los conduce hacia los objetivos que deben alcanzar en la organización, pero es importante que las acciones sean plasmadas de manera periódica o en un cronograma que se repita de manera paulatina para que el desarrollo no sea solo de un periodo y ya, dentro de la propuesta se propone una serie de actividades que se direcciona a fomentar el liderazgo participativo.

12. ¿La institución le proporciona capacitación al personal de la institución?

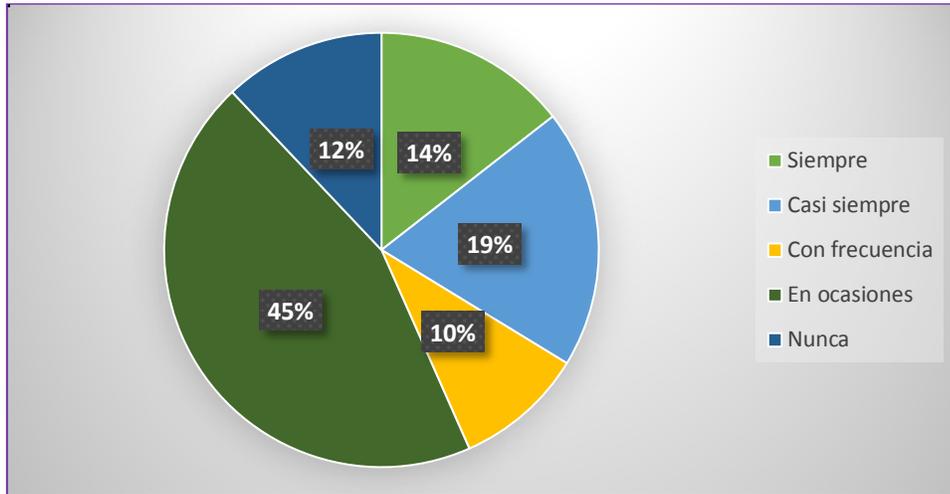


Gráfico 6-3: Formación al personal

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

Del 100% de los colaboradores encuestados el 45% afirma que en ocasiones les proporciona capacitación, mientras que el 19% nos indica que casi siempre existe capacitación, de igual manera el 14% menciona que siempre hay capacitación en la cooperativa, sin embargo 12% manifiesta que nunca existe, en tanto al 10% de los colaboradores califican que nunca les proporciona capacitación.

Por lo tanto, se puede observar que en la cooperativa la mayoría de los colaboradores afirman que solo en ocasiones se brindan diversas capacitaciones, es importante no dejar de lado estas actividades debido a que estas se direccionan a mejorar el desempeño y las habilidades de los empleados de manera que la organización se vuelve más productiva y eficiente.

13. ¿Con que frecuencia su jefe le hace observaciones con respecto a su trabajo y lo capacita?

Tabla 7-3: Capacitación

Detalle	Frecuencia	Frecuencia relativa
Siempre	10	12%
Casi siempre	19	23%
Con frecuencia	11	13%
En ocasiones	34	41%
Nunca	9	11%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Masaquiza, Y. 2022.

Análisis e interpretación

El 41% de los colaboradores encuestados afirman que solo en ocasiones el jefe de trabajo les da capacitación cuando realizan observación con respecto a su trabajo, mientras que el 23% indican que casi siempre les capacitan, sin embargo, que el 13% manifiestan que con frecuencia existe capacitación, el 12% de los colaboradores mencionan que siempre les capacita, en tanto al 11% califa que nunca el jefe les capacita.

En base a los resultados obtenidos se puede determinar que la mayor parte de los colaboradores aseguran que solo en ocasiones el coordinador de agencia ha realizado las capacitaciones necesarias cuando se ha percatado de ciertos errores en el trabajo que desempeñan, por lo que es importante y cabe recalcar que los talleres, charlas y reuniones deben darse sin la necesidad de que ocurran esta serie de eventualidades sino que se debe buscar siempre mejorar el rendimiento de los empleados en la institución.

3.2. Discusión de resultados

De acuerdo con la información obtenida de las encuestas y tabulaciones de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltd., se encontró diversos aspectos, en donde se considera la necesidad de realizar un diseño de estrategias para mejorar la cultura organizacional que actualmente maneja la institución, de esta manera permite que la institución cuente con una adecuada cultura institucional.

Según los resultados obtenidos de las encuestas, estos son los puntos más importantes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltd., se determinó un mayor porcentaje de aceptación acerca de mejorar la cultura organizacional que actualmente lleva la cooperativa de manera la cultura organización influye directamente en la satisfacción laboral de los colaboradores por lo que si la cultura organización se encuentra mejor, la satisfacción del personal será mayor.

Otro de los puntos más relevantes que se debe resaltar es que al momento de tomar decisiones, las opiniones de los colaboradores no son tomadas en cuenta, ya que en este proceso se debería involucrar a todos en cierto grado, por ello los colaboradores de la cooperativa no se sienten involucrados en este proceso de planeación. Además, en la cooperativa de acuerdo con la información obtenida al momento de realizar una labor bien realizada no se reconocen sus logros, debido a esto el personal no cuenta con estado de ánimos muy idóneo ya que estas actitudes hacia el trabajo son importantes para el personal.

Así mismo se puede observar que en la institución el personal desconoce el contenido del código de ética, por lo cual no comprenden si esta les ayuda a guiar su comportamiento, este factor es importante ya que todos los miembros de la cooperativa deben tener conocimiento sobre el conjunto de valores, ya que esta ayuda a crear un sentido de identidad. El personal de la cooperativa pocas veces ha recibido capacitaciones con respecto a las observaciones que les hacen al realizar por tu trabajo por lo que hay que tomar medidas, para corresponder a los colaboradores permitiendo que tengan un mejor rendimiento.

Por lo tanto, se propone realizar un diseño de estrategias para mejorar la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltd., acorde a las necesidades de la institución, ya que es un elemento fundamental del entorno laboral en el que los colaboradores realizan sus

actividades, de esta manera la cooperativa mejorara en algunos procesos que ayudaran al personal realizara su labor de calidad y con iniciativa.

3.3. Propuesta

3.3.1. Tema

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

3.3.2. Objetivos

3.3.2.1. General

Diseñar un conjunto de estrategias orientadas a mejorar la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

3.3.2.2. Específicos

- Redactar un marco conceptual y teórico que sustente la investigación.
- Elaborar un diagnóstico sobre la cultura organizacional prevalente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. de la ciudad de Ambato
- Proponer las estrategias apropiada para mejorar la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. de la ciudad de Ambato.

3.3.3. Reseña de la Cooperativa

A finales del año 2002, se reúnen en la ciudad de Ambato varios dirigentes de los Pueblos Chibuleo, Salasaca y Pilahuin, con la finalidad de conformar una cooperativa de ahorro y crédito que más luego lleva el nombre de KULLKI WASI Ltda. Que significa (La casa de dinero), conformado por doce personas de apenas de instrucción primaria liderado por Lic. Juan Andagana en calidad de Gerente (Lic. en Comunicación) y presidente de Consejo de Administración el Dr. Manuel Caizabanda de especialidad médico.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda., fue creada mediante acuerdo ministerial número 002-SDRCC de 2003, emitido por parte del Ministerio de Bienestar Social 6582, el 23 de enero de 2003; y, mediante resolución número SEPS-ROEPS-2013-000266 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria aprobó con observaciones la adecuación de su estatuto social, a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Se realizó varias reuniones en diferentes casas y comunidades como Chibuleo, Salasaca y Pilahuin.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda., en sus 18 años de vida institucional se encuentra en el segmento UNO, en lo que respecta a requerimientos de los entes como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, estamos cumpliendo con rigurosidad conforme lo disponen, con el apoyo del Consejo de Administración y Vigilancia, quienes permanente controlan a todos los departamentos que cumplan con su rol asignado.

El Mgs. Juan Andagana, Gerente General de la Institución, lleno de vivencias e imaginario, ha sido un visionario en el mundo de las finanzas que se ha entregado a la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda., ofreciendo su experiencia y transparencia con responsabilidad para el crecimiento de los socios y clientes.

3.3.4. Misión, Visión y Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

3.3.4.1. Misión

Fomentar el desarrollo de nuestros socios y clientes, brindando servicios financieros inclusivos, con transparencia, calidad, responsabilidad social y ambiental.

Misión reformulada para la cooperativa

Somos una cooperativa indígena dedicada al ahorro y crédito, que brinda los servicios de intermediación financiera inclusivos contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el desarrollo económico y social de nuestros socios, actuamos con responsabilidad social conforme a los valores y principios que rigen a la institución con una cultura de servicio y competitividad.

3.3.4.2. *Visión*

Ser una institución innovadora, reconocida, y con enfoque de calidad.

Visión reformulada para la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se consolidará al año 2025 como una institución líder en la intermediación financiera, con un crecimiento sostenible y con productos y servicios innovadores, logrando una participación de sus socios para el desarrollo institucional.

3.3.4.3. *Valores*

- Disciplina
- Honestidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Respeto a la naturaleza
- Pasión
- Respeto
- Solidaridad

3.3.5. *Estrategias de mejora en la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.*

Partiendo de los resultados encontrados en la investigación, en la cual se pudo observar la situación actual de la cooperativa en el que se encontró aspectos negativos que hacen débil a la cultura organizacional, los cuales son relevantes para construir una mejor cultura organizacional.

De acuerdo con las ideas para la propuesta se diseñan los siguientes aspectos:

3.3.5.1. Lineamientos sobre mejora en la cultura organizacional

Algunos de los aspectos a tener en cuenta previo al desarrollo del plan de acción y las actividades a ejecutarse para mejorar la cultura organizacional de la cooperativa son los siguientes:

1.- Filosofía organizacional, organigramas, reclutamiento y selección de personal

Con respecto a este ámbito es importante conocer que la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., cuenta con un plan estratégico que está conformado por: misión, visión, objetivos generales y específicos, estrategias, estructuras, funciones, políticas y procedimientos. A breves rasgos se puede entender que la filosofía organizacional se encuentra bien establecida y estructurada, además de que la iniciativa de mejorar la cultura organizacional es factible.

El problema radica en que la información no es socializada entre los miembros de la organización y no tienen un cronograma establecido para darlo a conocer en el periodo que se considera necesario, por lo que dentro del plan de acción se propone la socialización a través de los diversos talleres identificados en el punto 3.3.6 de este trabajo de investigación. Resulta importante la realización de talleres en los que se dé a conocer la filosofía organizacional (misión, visión, objetivos), manual organizacional (manual de funciones, organigrama, manual de procesos y procedimientos, etc.) y otros aspectos que son de conocimiento básico del funcionario.

Para aquellos nuevos colaboradores se propone dar seguimiento al siguiente cuadro de actividades, mismo que tiene como objetivo brindar al funcionario una correcta dirección sobre como desempeñará sus funciones de manera que cumpla con los requerimientos del puesto, a continuación se enlistan las actividades, el responsable a cargo y la descripción de la actividad.

Tabla 8-3: Actividades de integración o inducción a los funcionarios de la cooperativa

ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Continuar con el proceso de integración organizacional.	Coordinador de Talento Humano	Transmitir una breve reseña sobre la institución, entregando información relevante (Misión, visión, historia, políticas, etc.) Inducción general.
2	Dar la bienvenida.	Coordinador de Talento Humano	Presentar al trabajador ante su jefe inmediato, compañeros de trabajo y demás funcionarios pertinentes.
3	Continuar con la inducción específica.	Coordinador del área solicitante	Actuar como guía durante el recorrido indicando el lugar de trabajo, materiales, equipos y demás aspectos que necesite para el desempeño de sus funciones.
4	Socialización.	Coordinador de Talento Humano	Ratificar las funciones del puesto, horarios, entrega de manuales, uniformes y demás actividades.
5	Explicar el modelo de evaluación de desempeño y necesidades de formación.	Coordinador de Talento Humano	Indicar cómo se realiza el proceso de evaluación generará un mayor enfoque en el cumplimiento de sus labores, además de explicar lo que procedería en caso de que se detectarían deficiencias en el desempeño laboral.
6	Explicar el modelo de planificación y gestión de carrera	Coordinador de Talento Humano	Indicar sobre el modelo de plan de carrera y sucesión de puestos generará mayor expectativa laboral y personal.
7	Explicar el modelo de recompensas.	Coordinador de Talento Humano	Indicar cómo se gestiona el modelo de recompensas generará mayor interés en desempeñar eficientemente sus funciones.

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 9-3: Formato de seguimiento de integración e inducción para los funcionarios de la institución.

INTEGRACIÓN			
Nombres completos:			
Cédula:		Fecha:	
Cada uno de los guías instruye sobre los diferentes temas que deben ser de conocimiento por el nuevo funcionario, mostrando con esmero la responsabilidad y el entendimiento en cada uno de ellos, al momento que se firma el presente documento.			
INDUCCIÓN GENERAL			
1. Inducción General			
<input type="checkbox"/> Misión, visión y objetivos de la Cooperativa. <input type="checkbox"/> Estructura organizacional. <input type="checkbox"/> Principios y valores corporativos. <input type="checkbox"/> Historia y cultura organizacional. <input type="checkbox"/> Programas de bienestar y formación. <input type="checkbox"/> Normativa interna (Reglamento)	<input type="checkbox"/> Control disciplinario. <input type="checkbox"/> Sanciones y causales de despido.	Observación:	Aceptación - Inducción general: Firma del Funcionario que ingresa: CI: Nombre y Firma del responsable de la inducción. CI:
INDUCCIÓN ESPECÍFICA			
2. Inducción específica para el desarrollo del trabajo			Aceptación - Inducción general:

<input type="checkbox"/> Presentación de compañeros de trabajo. <input type="checkbox"/> Indicadores de gestión. <input type="checkbox"/> Modelo de recompensas. <input type="checkbox"/> Horario de trabajo. <input type="checkbox"/> Procesos y procedimientos. <input type="checkbox"/> Responsabilidades del cargo.	<input type="checkbox"/> Video Institucional. <input type="checkbox"/> Otros (Indique): _____	Observación:	Firma del Funcionario que ingresa: CI:
3. Inducción específica sobre salud ocupacional.			
<input type="checkbox"/> Reglamento interno de higiene y seguridad industrial. <input type="checkbox"/> Riesgos asociados a la actividad laboral. <input type="checkbox"/> Enfermedad profesional. <input type="checkbox"/> Accidentes de trabajo.	<input type="checkbox"/> Plan de emergencias. <input type="checkbox"/> Otros (Indique): _____	Observación:	
4. Reconocimiento de infraestructura física y tecnológica.			
<input type="checkbox"/> Recorrido por las instalaciones. <input type="checkbox"/> Portal institucional. <input type="checkbox"/> Sistema ECONX.	<input type="checkbox"/> Sistema Móvil. <input type="checkbox"/> Otros (Indique): _____	Observación:	
_____ Coordinador de T.H COAC Kullki Wasi Ltda.		_____ Gerente General COAC Kullki Wasi Ltda.	

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

2.- Mejoras a la distribución en planta

Para poder mejorar la cultura organizacional de todos los que forman parte de la cooperativa y para realizar talleres de socialización es necesario que se cuente con espacios físicos apropiados tanto para las capacitaciones como también para las actividades diarias de los trabajadores. Dichos espacios deben ser favorables en espacio, ventilación e iluminación ya que son elementos fundamentales para el rendimiento y desarrollo de las personas, esto influye en la relación entre compañeros y la salud física y mental del colaborador.

La cooperativa posee infraestructuras favorables, pero no cuenta con una distribución bien definida. Por lo que es importante realizar una distribución adecuada y mejorar los espacios físicos por lo tanto se propone:

- Limpieza diaria del espacio del trabajo: Mantener una limpieza constante contribuye de forma positiva a la imagen corporativa, disminuye riesgo de enfermedades por falta de higiene, prevención de accidentes laborales y reduce el absentismo laboral que son producidos por la existencia y propagación de virus.
- Poseer ventilación en el espacio de trabajo: La ventilación adecuada en el área de trabajo tiene mucha importancia para la productividad y la salud del personal porque le evita el estrés térmico producido por la acumulación excesiva. Renovar el aire evacua todos los agentes perjudiciales para la salud (calor, olores, vapores, humo, polvo, virus, etc.) que pueden estar afectando a las personas que este laborando en dicho espacio.
- Mantener en orden todos los implementos de trabajo: Al tener todo bien ordenado creamos una atmosfera en donde es más cómodo y sencillo de realizar cualquier tipo de tareas ya que existirá facilidad de encontrar lo necesario para el trabajo, priorizar las tareas y la mente se encontrará más despejada.
- Control de la ergonomía: La ergonomía es de suma importancia en el puesto de trabajo puede prevenir lesiones y garantizar un optima salud para eso se debe procurar que las pantallas estén a una distancia de 70 a 90 cm de los ojos, que los pies estén bien apoyados en el suelo y que la postura corporal sea lo más recta posible para evitar dolores musculares.
- Minimizar el ruido: Al minimizar el ruido se puede evitar que el trabajador pueda sufrir estrés, ansiedad, alteraciones del sueño y este más concentrando en su trabajo.
- Espacio amplio para la circulación: Es importante para mantener una amplia y abierta organización para la libre circulación del personal que ayudara al intercambio de información y al trabajo en equipo.
- Iluminación adecuada: Este es un aspecto fundamental para el espacio de trabajo. No hay que olvidar que tanto baja iluminación (produce baja visualización de las cosas y de lo que

se está realizando) y como mucha iluminación (puede afectar a la vista del trabajador) por lo tanto producen una mala experiencia para trabajar.

- Contar con los implementos necesario de trabajo: Para un correcto trabajo se debe poseer todos los implementos necesarios para cumplir con el mismo de lo contrario el trabajo no será culminado, existirá errores y una baja eficacia por parte del personal.

Y mediante esto se lograrán los siguientes aspectos:

- Una circulación adecuada de los colaboradores y de las herramientas en el espacio de trabajo.
- Una interacción y un mejor flujo de comunicación de los involucrados.
- Una mejor condición de trabajo.
- La motivación, libertad y comodidad en los colaboradores.
- Un trabajador eficiente y proactivo.

Mediante esto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., puede mantener una distribución de los espacios de trabajo con todo lo necesario para realizar las diversas actividades y brinde una estabilidad y comodidad laboral, y cada uno de los departamentos cumplan sus objetivos propuestos.

3.- Sistema de recompensas, promoción y planes de carrera

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., carece de un sistema de incentivos para el esfuerzo y trabajo que ejecutan sus colaboradores, puesto que solo se enfocan en colocar metas sin evaluar el nivel de cumplimiento previo, lo que en ocasiones resulta en la imposibilidad de cumplir estos objetivos por parte de los funcionarios. Esto trae como resultado la incomodidad y la inconformidad laboral del área operativa principalmente, gracias a la tendencia de abandonar el trabajo o a su vez obligar a la cooperativa a prescindir de sus servicios ocasionando una excesiva tasa de rotación de personal, a continuación, se proponen planes enfocados en dar reconocimiento a los funcionarios para alentar su desempeño y mejorar su motivación.

a) Plan de bienestar social y laboral

- Promover programas continuos de capacitación de funcionarios de acuerdo con su puesto de trabajo. Esta es una de las peticiones con mayor interés por parte de estos.
- Proporcionar un bono anual a todos sus empleados como esfuerzo de su trabajo.

- Promover distintos programas de recreación que les ayudara a salir de la zona de confort.
- Realizar programas sociales y de integración que tiene como finalidad hacer que el funcionario se sienta importante y demostrarle que la cooperativa se encuentra pendiente de el/ella, como por ejemplo entregar reconocimiento por su cumpleaños, grado u otro momento que amerite un pequeño agasajo.
- Llevar a cabo programas de salud ocupacional para que se sientan protegidos y conozcan su estado de salud.
- Realizar convenios con instituciones privadas, para ofrecer a sus empleados un seguro de salud hacia sus seres queridos.
- Brindar seguridad y estabilidad laboral

b) Plan de premios y reconocimientos

- Evaluar las metas propuestas a los trabajadores para que sean alcanzables y se puedan cumplir y por lo tanto lleguen comisionar de manera que el ambiente se vuelva justo e interesante promoviendo el esfuerzo de cada uno de ellos.
- Dar un reconocimiento a la excelencia y al buen trabajo realizado por parte del funcionario como por ejemplo elegir al empleado del mes o realizar una cena anual en donde asistan todos los miembros de la cooperativa con sus familiares y sea ese momento, en el que se felicite a todos los funcionarios y se motive a los que se desempeñaron mejor.

c) Plan de promoción

- Permitir a los funcionarios de la cooperativa seguir creciendo profesionalmente y a su vez ascender en su puesto de trabajo a través de un concurso de méritos y oposición.
- Programas de higiene y seguridad laboral.
- Dotar al todo el personal de ropa de trabajo acorde a las funciones que desempeñen.
- Equipar a la empresa de útiles de aseo y suministros de oficina.
- Realizar simulacros para evitar y prevenir accidentes en caso de emergencia o desastres naturales.

Para la cooperativa es importante realizar de manera periódica la evaluación de desempeño debido a que esto le permite medir el desempeño de los funcionarios de la institución y con ello puede establecer planes de carrera, promoción, ascensos y hasta reforzar las competencias y habilidades de sus colaboradores.

Tabla 10-3: Formato de evaluación por el supervisor directo

		Pág. 1/3
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Periodo bajo observación: del ____ / ____ / ____ al ____ / ____ / ____		
Fecha de la evaluación: ____ / ____ / ____		
DATOS DEL EVALUADO		
<p>Apellidos _____</p> <p>Nombres _____</p>		
DATOS DEL EVALUADOR		
<p>Apellidos _____</p> <p>Nombres _____</p>		
Comportamiento observado	Se relaciona con la competencia:	Se relaciona con la siguiente descripción de la competencia (Grado)
<hr/> <hr/> <div style="float: right; width: 100px; height: 20px; background-color: #ADD8E6;"></div>		

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 11-3: Formato de evaluación por el coordinador de talento humano

Pág. 2/3



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Periodo bajo observación: del ___ / ___ / ___ al ___ / ___ / ___

Fecha de la evaluación: ___ / ___ / ___

DATOS DEL EVALUADO

Apellidos _____

Nombres _____

DATOS DEL EVALUADOR

Apellidos _____

Nombres _____

Habilidades / competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	Siempre	Frecuente	A veces	Ocasional

RESULTADOS

Competencias	Grado	Frecuencia	Resultado
Competencias gerenciales			
Planificación y organización			
Dirección de equipos de trabajo			
Competencias específicas			
Conocimientos del mercado			
Gestión y logro de objetivos			

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 12-3: Formato plan de acción

Pág. 3/3



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Periodo bajo observación: del ___ / ___ / ___ al ___ / ___ / ___
Fecha de la evaluación: ___ / ___ / ___

DATOS DEL EVALUADO

Apellidos _____
Nombres _____

DATOS DEL EVALUADOR

Apellidos _____
Nombres _____

RECOMENDACIONES

Puntos Fuertes

1.- _____
2.- _____
3.- _____
4.- _____

Puntos Débiles	Planes de acción	Fechas / Plazos
1.- _____	1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____	2.- _____
3.- _____	3.- _____	3.- _____
4.- _____	4.- _____	4.- _____

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Es importante garantizar la continuidad y el desempeño de la cooperativa, asegurando que los cargos o vacantes laborales puedan ser cubiertos en cualquier momento por el mejor candidato interno que tiene la institución, a continuación, se presenta el formato de seguimiento y la base de datos con todos los funcionarios que pueden aspirar al plan y gestión de carreras.

Tabla 13-3: Formato de planificación y gestión de carreras



Planificación y Gestión de Carrera							
Nombres:	Andrea Zúñiga			Edad:	26		
Posición actual:	Ejecutiva de Captación			Salario:	400		
Tiempo de trabajo:	2 años			Fecha de ingreso:			
Criterio del empleado)	(Características) Persona proactiva y trabajadora, se esmera en desempeñar eficientemente sus labores.						
Habilidades (Potencial)	Posee experiencia y es responsable.			¿Qué visión tiene a futuro?	Superación personal (Educación)		
Fortalezas	Organización, profundidad en el conocimiento del servicio y orientación al socio.			Áreas de desarrollo (Mejoras)	Pensamiento analítico, tolerancia presión de trabajo y carácter de gestión.		
Próxima posición (Opciones)	Ejecutiva de Negocios			Requerimientos (En base a las opciones)	Competencias.		
					Pensamiento analítico, Conocimiento y calidad del trabajo, influencia y negociación, orientación al socio, cierre de acuerdos.		
N°	Objetivos a cumplir	Periodo (Plazo)	Mes 1	Mes 2	Mes 3		
1	Mayor recaudación de efectivo consecutivamente durante 6 meses.	Metas Logrado	+ 15%	+ 15%	+ 20%		
2	Mayor captación de socios consecutivamente durante 6 meses.	Metas Logrado	+ 10%	+ 10%	+ 20%		
3	Realizar apertura de nuevas rutas consecutivamente durante 6 meses.	Metas Logrado	+ 1	+ 1	+ 2		
Evaluación de desempeño (Periodos)							
2016:	2017:	2018:	2019:				
Supervisado por:				Evaluado por:			
Observación:	Licenciatura en Administración de Empresas o afines.						

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 14-3: Base de datos planificación y gestión de carreras

							
N°	Apellidos	Nombres	Cargo Actual	Experiencia (Años de labor en la cooperativa)	Trayectoria (Logros obtenidos)	Potencial (Puntos fuertes)	Cargo a desempeñar

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

4.- Programas de capacitación (Talleres, seminarios, reuniones)

Un punto fundamental para mantener empleados capaces y conscientes de su trabajo es promover y brindar programas de capacitación como también asesorías continuas, por este motivo se propone realizar diferentes programas de capacitación de manera semestral en las áreas que tengan mayor inconvenientes o falencias para fortalecer las competencias del personal, el trabajo en equipo, el adecuado servicio al cliente interno y externo, liderazgo personal, etc.

Para ello la cooperativa debe estudiar y realizar un seguimiento a dichas áreas definiendo de manera exacta los requerimientos y proponiendo cronogramas, presupuesto y capacitadores especializados con el fin de llevarlo a cabo. Adicional a esto se propone que las jefaturas mantengan una reunión en las áreas que presenten problemas con la finalidad de darles solución. Una vez realizada la evaluación de desempeño es importante determinar las necesidades de capacitación o formación, para lo cual se propone el siguiente formato:

Tabla 15-3: Programa de formación

			
PROGRAMA DE FORMACIÓN			
Nombre del curso:	Cultura Organizacional		
Duración del curso:	40 horas por agencia		
Fecha de inicio:	Mes de enero	Fecha de finalización:	Mes de agosto
Número de participantes:	78 funcionarios		
Lugar:	Agencias de la cooperativa		
Horario:	Lunes, miércoles y viernes - 2 horas diarias y los sábados 4 horas.	1 sesión por semana	1 agencia por mes
Necesidades de la capacitación.			
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr mayor productividad. • Ser más competitivos. • Tener éxito en el logro de los objetivos. • Brindar un mejor desempeño en las labores que se están realizando. 			
Finalidad del programa:			
<ul style="list-style-type: none"> • Generar una cultura organizacional donde imperen conductas positivas que favorezcan la productividad y la calidad del servicio. 			
Objetivos del programa:			
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades específicas de crecimiento profesional y de desarrollo personal de modo que permita al funcionario ser considerado para posibles ascensos. • Potenciar las competencias de los funcionarios para afrontar nuevos retos laborales. • Mejorar la interacción entre los funcionarios de la cooperativa de modo que permita asegurar un buen clima de trabajo y el desempeño eficiente de sus funciones. 			
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición - Diálogo • Casos prácticos 		
Sesiones			

Sesión 1	¿Cómo establecer metas y objetivos de vida profesional?	
Sesión 2	Los valores institucionales y su influencia en mi vida personal y profesional.	
Sesión 3	Relaciones con los miembros del equipo de trabajo.	
Sesión 4	Resolución de conflictos en el área de trabajo. (Casos)	
Sesión 5	Estrategias de creatividad profesional.	
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Carpetas. • Pizarra. • Esferos. • Certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de evaluación. • Equipo multimedia. • Material de estudio.
Costo del curso:	\$350 por agencia, \$2800 valor total	
Presupuesto asignado:	\$2020	
Aporte de funcionarios:	De acuerdo con el departamento de talento humano se procederá a la aportación.	
Responsable:	Coordinador de Talento Humano	
Empresa contratada:	Noriega Martínez Paola Ana (Persona Natural)	
<p>_____</p> <p>Coordinador de T.H</p>		
<p>_____</p> <p>Gerente General COAC Kullki Wasi</p>		
Ltda.		

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 16-3: Cronograma anual de formación



AGENCIAS	MESES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Quito	Cultura O. / CEM		Sistema	Liderazgo organizacional	Sostenibilidad Financiera y nuevos retos.		Análisis de Riesgo Crediticio	Inversión Socialmente Responsable		UAFE		
Durán	Cooperativas Empoderando Mujeres	Cultura Organizacional	Sistema		Liderazgo organizacional		Análisis de Riesgo Crediticio	Inversión Socialmente Responsable	Sostenibilidad Financiera	UAFE		
Guayaquil	Cooperativas Empoderando Mujeres		Cultura Organizacional / S.E			Liderazgo organizacional	Sostenibilidad Financiera	Inversión Socialmente Responsable		UAFE		
Ambato	Cooperativas Empoderando Mujeres		Sistema	Cultura Organizacional			Liderazgo organizacional	Sostenibilidad Financiera		UAFE		
Manta	Cooperativas Empoderando Mujeres		Sistema		Cultura Organizacional		Análisis de Riesgo Crediticio	Liderazgo organizacional	Sostenibilidad Financiera	UAFE		
Portoviejo	Cooperativas Empoderando Mujeres		Sistema			Cultura Organizacional	Análisis de Riesgo Crediticio	Inversión Socialmente Responsable	L.O	UAFE	S.F	
Riobamba	C.E.M		Sistema				Cultura O.	Inversión S.R		UAFE	L.O	S.F
Huachi Grande	C.E.M		Sistema	S.F			A.R.C	Cultura O./ I.S.C		UAFE		L.O

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

5.- Responsabilidad de los directivos de la cooperativa.

La alta dirección de la cooperativa presta la debida atención a los resultados económicos obteniendo anualmente sus respectivos balances financieros y mediante este miden las capacidades y el desarrollo del personal y tratan de llevar un control de los mismos dejando rezagado otros aspectos que son de mucha importancia para la mejora de resultados como es averiguar los problemas de cada departamento y de sus funcionarios ya que estos son el pilar fundamental de la cooperativa que si no se resuelve los inconvenientes que se hayan presentado no habrá una mejora.

Los directivos ante las incidencias y crisis presentadas en la cooperativa reaccionan de una manera independiente para tratar de solucionar. Por lo que se propone un plan de comunicación en las diferentes áreas que expongan sus problemas e inconvenientes como también sus ideas y la forma en la que solucionarían los mismos tomando en cuenta siempre la filosofía corporativa y que en conjuntos con los responsables de cada departamento puedan tomar decisiones y solucionarlos teniendo en cuenta que los empleados son el recurso más importante de la organización.

Esto conlleva a proponer la creación de un buzón de sugerencias y problemas existentes en donde expongan de manera voluntaria y cuando crean conveniente las insatisfacciones y lo que este por mejor. El encargado de dicho buzón será el coordinador o jefe de agencia en donde verificará de manera mensual los problemas para darles solución y mantener una mejora continua.

Tabla 17-3: Formato de buzón de quejas

			
Buzón de quejas			
Nombre (cliente):			
Dirección:			
Celular:		Fecha:	
Queja		_____	
Sugerencia		_____	
Felicitación		_____	
Agencia:			
Nombre del funcionario:			
Preguntas			
1. ¿Cómo calificaría el servicio brindado por la cooperativa?			
Muy Malo	_____		
Malo	_____		
Regular	_____		
Bueno	_____		
Muy bueno	_____		
2. ¿Qué le parece el servicio que ofrece la cooperativa en comparación con otras instituciones financieras?			
Mucho peor	_____		
Peor	_____		
Más o menos igual	_____		
Mejor	_____		
Mucho mejor	_____		
3. Recomendaría a sus amigos y familiares nuestros servicios?			
Si	_____		
No	_____		
Probablemente	_____		

4. Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar nuestros servicios?

Firma

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Para la atención de la queja o reclamo se procederá con el siguiente formato:

- **Recepción de la queja o reclamo**

- Datos del cliente.
- Descripción del producto o servicio financiero brindado.
- Nivel de respuesta deseada.
- Fecha.
- Firma.

- **Documentos de respaldo.**

Después de recibido, el formulario de quejas abre paso al tratamiento de la queja, lo que implica adicionar otras informaciones de la gestión, como:

- Código.
- Descripción PQR (Petición, queja o reclamo)
- Solución solicitada.
- Productos o servicios objeto de la queja.
- Fecha límite para el atendimento.
- Datos del local de origen de la queja.
- Acción inmediata establecida.

En seguida se notifica al cliente que la queja fue procesada y se le informa la fecha límite estimada para la solución del problema.

- **Análisis de la queja o reclamo**

Es la fase de investigación que abarca todas las circunstancias referidas en la reclamación. Es importante reunir las evidencias y testimonios necesarios en la resolución del suceso.

La gestión de la queja puede resultar en una diversidad de acciones: reembolso, reemplazo, reparación, información, asistencia financiera, compensación, pedido de disculpas y obsequios.

- **Acciones correctivas y preventivas**

Con base en los resultados de la segunda fase, se decide cuál o cuáles serán las acciones tomadas para dar solución a la queja; en el menor tiempo posible y con el mayor nivel de satisfacción de la demanda del cliente.

En segundo lugar, las quejas funcionan como un catalizador de acciones preventivas, como: optimización de protocolos y procesos, evaluación del servicio de atención al cliente, integración entre departamentos, renovación del marketing.

- **Respuesta al cliente**

Por último, el cliente recibe una comunicación oficial del procesamiento del reclamo, que contiene:

- **Datos de la queja.**

Argumentos que respaldan la decisión tomada por la empresa.

Plazo de entrega de la resolución final.

Enmiendas realizadas al proceso de queja original.

Agradecimiento por el contacto.

6.- Sistemas y procedimientos organizacionales

Los sistemas y procedimientos son factores de suma importancia que se deben considerar en la institución, por esta razón es que la cooperativa cuenta con políticas, procedimientos y manuales que ayudan al desarrollo de su actividad económica, manteniendo la competitividad en el mercado y por lo tanto mejorando la rentabilidad. Las políticas están direccionadas a establecer reglas de trabajo enfocadas al éxito, llevando un control permanente de la gestión de la organización dando paso a una evaluación exhaustiva de resultados.

3.3.5.2. *Aplicación de acciones para mejorar la cultura organizacional*

Tabla 18-3: Divulgación y promoción de la filosofía institucional

DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	
Objetivo	Socializar al personal sobre la filosofía y la razón de ser de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., como la misión, visión, valores y objetivos.
Justificación	La razón de ser y la filosofía institucional tienen como finalidad direccionar a la cooperativa, en donde sea integrado cada uno sus colaboradores. Por este motivo los altos mandos deben asegurarse que esta filosofía sea conocida por todos sus miembros y que los mismos se encaminen manteniendo un compromiso de cumplimiento.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitar y dar a conocer a la persona que se integre a la cooperativa sobre lo que trata la filosofía de la empresa y su importancia, por tal razón se considera un aspecto importante de la inducción que se les brinda a los nuevos funcionarios. ○ Al personal que ya está laborando en la cooperativa se les debe brindar talleres donde se amplíe el conocimiento de la filosofía institucional y como lo están encaminando en sus labores diarias. Manteniendo siempre un compromiso constante de direccionarse a la razón de ser de la empresa y un aporte al mismo. ○ Al final se mantendrá un difusión constante y permanente de la filosofía institucional a través de los siguientes medios (visuales: boletines y carteles; auditivos: charlas) esto con la finalidad de mantener una expiación de los contenidos de la filosofía en cada rincón de la cooperativa.
Responsable	Coordinador de talento humano.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional en Coach organizacional. ○ Presupuesto para capacitación. ○ Espacios para capacitación.
Control	Permanente

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Para aquellos nuevos colaboradores se propone continuar con el siguiente cuadro de actividades, mismo que tiene como objetivo brindar al funcionario una correcta dirección sobre como desempeñará sus funciones de manera que cumpla con los requerimientos del puesto.

Tabla 19-3: Actividades de integración

ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Continuar con el proceso de integración organizacional.	Coordinador de Talento Humano	Transmitir una breve reseña sobre la institución, entregando información relevante (Misión, visión, historia, políticas, etc.) Inducción general.
2	Dar la bienvenida.	Coordinador de Talento Humano	Presentar al trabajador ante su jefe inmediato, compañeros de trabajo y demás funcionarios pertinentes.
3	Continuar con la inducción específica.	Coordinador del área solicitante	Actuar como guía durante el recorrido indicando el lugar de trabajo, materiales, equipos y demás aspectos que necesite para el desempeño de sus funciones.
4	Socialización.	Coordinador de Talento Humano	Ratificar las funciones del puesto, horarios, entrega de manuales, uniformes y demás actividades.
5	Explicar el modelo de evaluación de desempeño y necesidades de formación.	Coordinador de Talento Humano	Indicar cómo se realiza el proceso de evaluación generará un mayor enfoque en el cumplimiento de sus labores, además de explicar lo que procedería en caso de que se detectarían deficiencias en el desempeño laboral.
6	Explicar el modelo de planificación y gestión de carrera	Coordinador de Talento Humano	Indicar sobre el modelo de plan de carrera y sucesión de puestos generará mayor expectativa laboral y personal.
7	Explicar el modelo de recompensas.	Coordinador de Talento Humano	Indicar cómo se gestiona el modelo de recompensas generará mayor interés en desempeñar eficientemente sus funciones.

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 20-3: Comunicación interna

COMUNICACIÓN INTERNA	
Objetivo	Alcanzar un nivel óptimo de comunicación verbal en la cooperativa, direccionándose a cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las respectivas áreas de trabajo y tomando en cuenta que las mismas no se vean afectadas en el intercambio de información.
Justificación	<p>El lenguaje y la comunicación en la cooperativa es un pilar fundamental que se debe extender a las diferentes áreas para mantener una constante transmisión de ideas, sugerencias e información importante y necesaria con la finalidad de que exista una adecuada coordinación en las actividades en donde participan un gran número de colaboradores o departamentos.</p> <p>Es importante mantener un intercambio de mensajes entre los jefes y subordinados con el propósito de aprovechando la información de quienes se encuentra directamente en las operaciones para poder tomar decisiones acertadas y para que los últimos tengan claridad de lo que les espera si existiera alguna debilidad en los procesos.</p>
Actividades	<p>Talleres de comunicación interna para todo el personal de la empresa en donde se aborden temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Funcionamiento de procesos comunicativos ○ Comunicación vertical descendente y ascendente, como funciona, sus mecanismos y potencialidades. ○ Mecanismos e instrumentos de comunicación. <p>Desarrollar y expandir diferentes instrumentos de comunicación como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Carteles. ○ Boletines periódicos. ○ Reuniones. ○ Charlas, entre otros.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jefes y coordinadores de área.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional en Coach organizacional. ○ Espacios para capacitación.
Control	Mensual

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 21-3: Promoción del liderazgo participativo.

PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO	
Objetivo	Extender la perspectiva de lo que es el liderazgo en una organización y direccionar los beneficios que puede aportar el liderazgo participativo a través de instrumentos de motivación y fomento del compromiso con la institución.
Justificación	<p>La falta de participación y toma de decisiones por parte del personal conlleva que se sientan ajenos a los procesos y no exista una motivación para cumplir metas u objetivos establecidos. Por lo contrario, la participación de cada uno de ellos en la toma de decisiones conlleva a un compromiso y responsabilidad por hacerlo mejor puesto que siente que su intervención colaboro para un mejoramiento progreso.</p> <p>Existen procesos que se adelantan en la cooperativa como es la planeación, en el mismo no existe un mínimo aporte de sus empleados por lo que conlleva a falta de conocimiento y no se sienten afines a los objetivos trazados. Ahí interviene el liderazgo participativo en donde los jefes escuchen más a los empleados acerca de sus experiencias, inquietudes e iniciativas donde la cooperativa aprovechara para optimizar sus procesos y mejoren los resultados obteniendo así un empleado realizado profesionalmente, motivado y que este direccionado al compromiso.</p>
Actividades	<p>Talleres de liderazgo participativo en donde intervengan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué es el liderazgo organizacional? y Tipos de liderazgo. ○ Guiar el diálogo y el intercambio de posturas hacia un mismo fin. ○ Beneficios y ventajas del liderazgo participativo. ○ Tratamiento de conflictos y mecanismos de actuación.
Responsable	○ Jefes y coordinadores de área.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional en Coach organizacional. ○ Espacios para capacitación.
Control	Trimestral

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 22-3: Promoción del trabajo en equipo

PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	
Objetivo	Impulsar el trabajo en equipo como instrumento primordial para fortalecer las estrategias persiguiendo un objetivo en común y para el beneficio de la cooperativa.
Justificación	Es un aspecto importante en la organización y en la que se muestra como un factor débil que incide en el desarrollo de los procesos direccionados a cumplir con los objetivos propuestos por tal motivo el trabajo en equipo permite crear sinergias que busca obtener resultados superiores a los resultados individuales, ya que existen muchos puntos de vista y se puede distinguir las diferentes falencias, también existe una interacción y coordinación que ocasiona que los diferentes procesos fluyan con mayor facilidad y rapidez.
Actividades	Talleres de trabajo en equipo para todos los colaboradores de la organización en donde se da a conocer lo siguiente: ¿Qué es el trabajo en equipo? Beneficios y ventajas de trabajar en equipo. Mecanismos para implementar el trabajo en equipo en las organizaciones. ○
Responsable	○ Jefes y coordinadores de área.
Recursos	○ Profesional en Coach organizacional. ○ Espacios para capacitación.
Control	Semestral

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

3.3.5.3. Intervención para mejorar la cultura organizacional

Tabla 23-3: Fortalecimiento de estructura

FORTALECIMIENTO DE ESTRUCTURA	
Objetivo	<p>Mejorar la gestión organizacional a través de la especialización (funciones y actividades) y la normalización (manuales, procesos y procedimientos) delineando los perfiles de puestos para definir las tareas y responsabilidades de cada funcionario, le permitirá a la cooperativa alcanzar el desarrollo, crecimiento y formalización en el marco de la Economía Solidaria.</p>
Justificación	<p>Una comunidad organizada tendrá mayores oportunidades económicas, siendo capaz de mantener sus políticas institucionales y de colocar sus propias condiciones al aumentar el nivel de empoderamiento en sus funcionarios. Todas las empresas funcionan de manera diferente y es importante que cada una adopte una estructura organizacional que le permita alcanzar sus metas y objetivos, en este caso la Cooperativa conforme a la forma de operar debe planificar todos los procesos de sus actividades o tareas de manera que pueda definir a través de los manuales los puestos y responsabilidades de las personas que integran la institución.</p> <p>Es importante fortalecer la estructura organizacional debido a que esto representa la forma en cómo se organiza el trabajo en la cooperativa, de manera que también se establece el modo de comunicación y de coordinación entre cada puesto de trabajo lo que les permitirá a los empleados cumplir eficientemente con sus tareas. Debido al alto grado de competencia las instituciones financieras buscan mejorar y volver más eficientes sus procesos administrativos y su estructura organizacional por lo que la cooperativa Kullki Wasi debe ejecutar las siguientes actividades que le permitirán fortalecer su estructura organizacional.</p>

Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar un seguimiento anual para fortalecer la estructura organizacional a través de la revisión y actualización de cargos, actividades, funciones, responsabilidad, procesos y procedimientos acorde a los requerimientos de la cooperativa. ○ Mantener actualizados los sistemas de comunicación con los últimos avances en tecnología. ○ Crear políticas enfocadas en diseñar e implementar programas de inducción, capacitación, promoción y compensación a los empleados. ○ Proponer políticas de comunicación permanente que promuevan relaciones efectivas entre las diferentes áreas de la cooperativa y con los socios. ○ Realizar talleres de crecimiento personal y profesional a través del coaching personal enfocados en temas de liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y otros referentes al puesto de trabajo. ○ Establecer un cronograma de actividades dirigidas a los líderes de la institución, mismos que deben estar enfocados en temas que brinden un cambio de mentalidad, innovación, pensamiento proactivo y positivo.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente General ○ Coordinador de talento humano.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional en Coach organizacional. ○ Profesional en Talento Humano
Control	Permanente

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 24-3: Desarrollo individual y formación laboral

DESARROLLO INDIVIDUAL Y FORMACIÓN LABORAL	
Objetivo	Colaborar en el desarrollo profesional y laboral de los funcionarios de la cooperativa, de manera que puedan tener más oportunidades de crecimiento y satisfacción personal.
Justificación	<p>Para que los empleados de la cooperativa alcancen el desarrollo personal es importante abandonar la zona de confort de modo que puedan seguir evolucionando, de la forma en cómo se desenvuelven y de su actitud dependerá su crecimiento como personas. Se debe recalcar a los funcionarios que si continúan haciendo las cosas como siempre las has realizado, se obtendrán los mismos resultados por tal razón deben cambiar su forma de pensar.</p> <p>Para la cooperativa es importante que todos los funcionarios alcancen ese tipo de madurez, puesto que se puede extender a todos los ámbitos de su vida, lo cual los vuelve profesionales más competitivos haciendo que todas las demás instituciones deseen contar con estas personas en su equipo de trabajo, debido al aporte y valor agregado que generan.</p>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crear políticas direccionadas a fortalecer los procesos de selección de personal, principalmente de los jefes y supervisores, enfocados en sus competencias para alinearlos a los objetivos de la cooperativa. ○ Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño que permitan identificar posibles ascensos y cambios de área acorde a las necesidades de los funcionarios. ○ Crear planes de carrera para los funcionarios que tengan ese potencial de superación, a través de convenios con universidades en los que se expongan las facilidades de pago teniendo en cuenta los intereses y objetivos de los colaboradores. ○ Continuar con la realización de los talleres, capacitaciones, charlas y los seminarios liderados por el personal de talento humano y profesionales del área.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente General ○ Coordinador de talento humano.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional en Coach organizacional. ○ Presupuesto para capacitación.

	○ Profesional en Talento Humano
Control	Semestral

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 25-3: Sentido de pertinencia hacia la institución

SENTIDO DE PERTINENCIA HACIA LA INSTITUCIÓN	
Objetivo	Afianzar el compromiso de los funcionarios con la institución a través de la difusión y la comunicación permanente de la filosofía institucional enfocadas a la misión, visión y objetivos institucionales de la cooperativa.
Justificación	<p>En este ámbito la cooperativa se enfoca en los ejes de comunicación, formación laboral, cultura de servicio al cliente y el fortalecimiento de las relaciones laborales, debido a que las personas al ser parte de una organización y solo si logran identificarse con ella, se sentirán en la libertad de desarrollar sus capacidades y habilidades personales gracias al apoyo de su entorno, multiplicando las opciones de crecimiento organizacional.</p> <p>Fomentar el sentido de pertinencia empresarial mejora la productividad y el rendimiento de los funcionarios y de la cooperativa en general, alcanzar este punto tiene que ver con el sentimiento de formar parte de una organización, sentirse identificado con los valores de la empresa para la cual trabajan y con el equipo del que se es parte, es importante el apoyo y el esfuerzo que realiza la empresa para fomentar esta pertenencia, ya que un empleado comprometido genera una mejora en el desempeño financiero de la institución.</p>

Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planificar y ejecutar actividades dirigidas a los colaboradores de la cooperativa para que conozcan la institución, sus intereses, logros alcanzados y sus objetivos a corto y largo plazo. ○ Realizar periódicamente capacitaciones y talleres enfocados en atención y servicio al cliente. ○ Utilizar el coaching para lograr que los funcionarios puedan ser partícipes en la definición de objetivos en su área. ○ Realizar reuniones permanentes afianzando la comunicación entre coordinadores de área y colaboradores. ○ Continuar con las reuniones (ayunos, oraciones, cultos y otras actividades similares) que buscan reforzar el espíritu y la mente. ○ Programar actividades (integraciones) fuera de la rutina para consolidar y mejorar las relaciones laborales. ○ Fomentar el trabajo en equipo.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente General ○ Coordinador de talento humano. ○ Equipo de capacitación.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional en Coach organizacional. ○ Espacios para capacitación. ○ Publicidad
Control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Permanente

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

Tabla 26-3: Fortalecimiento de procesos

FORTALECIMIENTO DE PROCESOS	
Objetivo	Mejorar el trabajo en equipo a través de la cooperación y unión entre compañeros y coordinadores de área.
Justificación	<p>En este ámbito es importante enfocarse en el fortalecimiento de la visión empresarial a través de la capacitación y entrenamiento, dar un seguimiento a las relaciones interpersonales fomentando el aprendizaje y enfoque de nuevas habilidades.</p> <p>El fortalecimiento de procesos es el resultado de una serie de acciones que de manera implícita o explícita pretende encontrar la maximización de los resultados a través de la optimización de los recursos, los cuales agregan valor a cada actividad o procedimiento que realizan los funcionarios de la cooperativa mejorando su rendimiento personal y la productividad de la institución.</p>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planificar y programar capacitaciones, talleres, charlas y reuniones dirigidas a los funcionarios para indicarles la necesidad de que conozcan la cooperativa en su totalidad que les permita tener una visión global de la institución. ○ Realizar talleres dirigidos a los funcionarios en los que se enfoquen las relaciones laborales y personales, brindándoles apoyo, consejos, recomendaciones y despejando las dudas que tuvieren. ○ Realizar un cronograma de capacitaciones y talleres enfocados en nuevas habilidades que tengan como objetivo la cooperación y el trabajo en equipo.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jefes y coordinadores de área. ○ Equipo de capacitación.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional en Coach organizacional. ○ Espacios para capacitación. ○ Publicidad
Control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mensual

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

3.3.6. Plan de acción

3.3.6.1. Objetivos del plan de acción

Objetivo general

Proponer la organización de un esquema de trabajo para mejorar la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., a través de estrategias que permitan cambiar y fomentar nuevas ideas, valores y mejores prácticas laborales, mediante acciones que logren mitigar los problemas persistentes en la institución con relación a la psicología organizacional.

Objetivos específicos

1. Sensibilizar a los profesionales (Capacitadores/Coach/Responsables) en la necesidad de su involucramiento y su participación en la institución, con las actividades programadas para los funcionarios de la COAC “Kullki Wasi” Ltda.
2. Describir los lineamientos que se deben evaluar previo a la ejecución de las actividades para establecer mejoras en la cultura organizacional
3. Promover y ejecutar acciones para mejorar la cultura organizacional
4. Intervenir y fomentar acciones para mejorar la cultura organizacional
5. Desarrollar mecanismos de evaluación, control y seguimiento oportuno de las acciones propuestas que garanticen mejoras en la cultura organizacional de la cooperativa.

3.3.6.2. Fases del plan de acción

El plan de acción propuesto para la cooperativa Kullki Wasi Ltda., está estructurado en tres fases de implementación, los mismos que se identifican de la siguiente manera:

Primera fase - Sensibilización:

En esta fase se pretende dar a conocer a través de reuniones y charlas la importancia y la responsabilidad que asumirán los capacitadores, coach y responsables de las actividades que se llevarán a cabo en la organización, con respecto al rol o participación que desempeñarán en los talleres, tanto en su planificación como en la forma que serán ejecutadas e implementadas.

Segunda fase- Desarrollo:

En la segunda fase se establecerán los lineamientos, acciones e intervenciones que se deberán tener en cuenta para la coordinación, planificación, ejecución y evaluación de toda la gestión que se desarrollará en cada uno de los talleres y actividades, previo a la reunión conjunta entre coordinadores, capacitadores y responsables.

Será importante evaluar el nivel de experiencia de los capacitadores en base a la exigencia de cada taller o actividad a realizarse, también es importante que esta propuesta sea planteada a los máximos organismos de control de la cooperativa para que su ejecución sea puesta en marcha lo más pronto posible debido a los problemas que la cooperativa presenta en la actualidad. En caso de requerir una evaluación al mismo queda abierta la posibilidad de analizar más a detalle las estrategias propuestas, adicional a ello es importante crear un reglamento normativo sobre las actividades para su posterior aplicación y exigencia, también se propondrá racionalizar los recursos con que cuenta cada actividad de manera que permita tener un mejor funcionamiento de los mismos.

Tercera fase - Evaluación:

En la última fase se desarrollarán mecanismos de evaluación, control y seguimiento oportuno de las acciones propuestas que garanticen mejoras en la cultura organizacional de la cooperativa.

3.3.6.3. Actividades del plan de acción**Actividades previas**

- Realizar una reunión general con todo el personal de la cooperativa (funcionarios) y con los profesionales (capacitadores, coach) para socializar el plan de acción y establecer los mecanismos de trabajo en las diversas actividades.
- Solicitar una reunión con los máximos organismos de control para presentar la propuesta de modo que se logre obtener el apoyo de todos los niveles y con ello se exija el desarrollo del plan de acción para mejorar la cultura organizacional de la cooperativa.
- Motivar a todos los funcionarios de la institución en la necesidad de participar en cada uno de los talleres y actividades que se llevarán a cabo en la organización.

Actividades de implementación del plan de acción

- Reuniones con los coordinadores y capacitadores (coach) de los talleres para crear los distintos programas.
- Reproducción de todo el material del plan de acción que se requerirá en cada uno de los talleres.
- Establecer un cronograma de reuniones con temáticas de formación e información respecto a las actividades que se llevarán a cabo.

Actividades de evaluación y control

- Las actividades de evaluación se llevarán en conjunto con los coordinadores, responsables y capacitadores de los talleres para la revisión y correcciones pertinentes.

Tabla 27-3: Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA DE TRABAJO					
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.					
FASE	Objetivos específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos	Tiempo
Fase I: Sensibilización	1. Sensibilizar a los profesionales (Capacitadores/Coach/Responsables) en la necesidad de su involucramiento y su participación en la institución, con las actividades programadas para los funcionarios de la COAC “Kullki Wasi” Ltda.	Sensibilización a la participación y trabajo en equipo para el desenvolvimiento de la organización de los talleres y demás actividades programadas.	Charlas, Conferencias, Talleres, Actividades recreación, Reuniones, Dinámicas	Humano: Coach, coordinadores Materiales: Salón de reuniones Material impreso del proyecto Refrigerios Videos	Jornada de 2 horas previo al inicio de las actividades programadas.
Fase II: Desarrollo	2. Describir los lineamientos que se deben evaluar previo a la ejecución de las actividades para establecer mejoras en la cultura organizacional	Socialización de la filosofía institucional de la cooperativa Programas de capacitación y asesoría a los funcionarios Programas de recreación Programas de higiene y seguridad industrial Taller de fortalecimiento de la estructura organizacional Plan de premios y	Reuniones, charlas Círculos de estudio Taller Círculos de estudio Charlas, seminarios, lecturas Actividades de recreación, reuniones, dinámicas Taller Círculos de estudio Charlas, seminarios, lecturas Círculo de reflexión Reuniones Discusiones 80 Mesas de trabajo para crear	Humano: Coach Materiales: Folletos, carpetas, refrigerios Humano: Coach Materiales: Libros, folletos, carpetas, refrigerios Humano: Coordinadores Materiales: Premios, incentivos, hojas, lapices Humano: Coach Materiales: Libros, folletos, carpetas, refrigerios Humano: Coach, coordinadores Materiales: Folletos, carpetas, refrigerios Humano: Coordinadores	Inicio del ejercicio de actividades anuales Un taller de manera semestral Una jornada de 8 horas a mediados de año Un taller de manera anual Un taller de manera semestral Reunión de manera anual al

	reconocimientos	mecanismos de evaluación de premios y reconocimientos	Materiales: Diplomas, certificados, premios, incentivos	finalizar el ejercicio económico
3. Promover y ejecutar acciones para mejorar la cultura organizacional	Plan de bienestar social y laboral	Mesas de trabajo para planificar, coordinar y controlar programas de bienestar social y laboral	Humano: Coordinadores Materiales: Hojas, certificados, registros, esferos	Reunión de manera anual al iniciar el ejercicio económico
	Talleres de liderazgo para los coordinadores y supervisores de área	Taller Círculos de estudio Charlas, seminarios, lecturas	Humano: Coach Materiales: Libros, folletos, carpetas, refrigerios	Un taller de manera semestral
	Talleres enfocados en diversas áreas estratégicas	Taller Círculos de estudio Charlas, seminarios, lecturas	Humano: Coach Materiales: Libros, folletos, carpetas, refrigerios	Un taller de manera anual
4. Intervenir y fomentar acciones para mejorar la cultura organizacional	Planes de carrera y promociones	Mesas de trabajo para planificar, coordinar y controlar programas de carrera y promociones	Humano: Coordinadores Materiales: Hojas, certificados, registros, esferos	Reunión de manera anual al finalizar el ejercicio económico
	Diseño de una distribución de planta que se adapte a las necesidades de la cooperativa.	Mesas de trabajo para planificar y coordinar de manera anual la distribución de planta.	Humano: Coordinadores Materiales: Medios audiovisuales	Reunión de manera anual al iniciar el ejercicio económico
Fase III: Seguimiento y control	5. Desarrollar mecanismos de evaluación, control y seguimiento oportuno de las acciones propuestas que garanticen mejoras en la cultura organizacional de la cooperativa.	Evaluación de los capacitadores por parte de los funcionarios. Autoevaluación del equipo de trabajo. Encuestas a los capacitadores desde la gerencia general. Guía de observación que verifique el cumplimiento de los objetivos del plan.	Humano: Coordinadores, instructores, funcionarios Materiales: Hojas, lápices, cámara fotográfica, refrigerios	Reuniones mensuales Visitas trimestrales

Realizado por: Masaquiza, Y. 2022.

CONCLUSIONES

- El diseño de estrategias realizado para mejorar la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., fue realizada con las bases fundamentales tomadas de libros, artículos de internet y revistas con la finalidad de obtener información real y confiable para el sustento de la investigación, que lo ayudo a realizar las investigaciones necesarias para el desarrollo de este trabajo.
- De acuerdo con las encuestas aplicadas a los colaboradores permitió determinar que la mayoría del personal que labora en la cooperativa consideran que es necesario mejorar la cultura organizacional que actualmente maneja la institución, además muchas de las veces las opiniones de los colaboradores no son tomadas en cuenta en el proceso de toma de decisiones de igual forma los logros del personal tan poco son reconocidos por el nivel directivo. Por otra parte, en la cooperativa en muchas ocasiones no realizan capacitaciones al personal cuando se le realizan algunas observaciones con respecto a su labor.
- El diseño de estrategias a través de la identificación de los lineamientos, acciones e intervenciones que se deberán ejecutar en la cooperativa permitirá observar la importancia de contar con este plan de acción, debido a que su objetivo principal es mejorar la cultura organizacional de la institución a través de una serie de actividades a desarrollarse, además de dar solución al problema en cuestión las acciones propuestas ayudarán a los colaboradores y a la institución a tener una mejor psicología organizacional al contar con miembros que promueven su sentido de pertinencia hacia la misma.

RECOMENDACIONES

- Con base al desarrollo de esta investigación se recomienda mejorar la cultura organizacional, ya que este campo es importante para todos los miembros de la cooperativa es decir la cultura organizacional son aquellas normas y valores por los que se guían todos los que conforma la institución además tener una cultura organizacional bien sólida y desarrollada permite contar con una buena imagen corporativa.
- Realizar talleres y reuniones donde socialicen temas como la cultura organizacional que cuentan en la Cooperativa de Ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., así mismo dar la oportunidad de escuchar las opiniones de los que conforman esta institución es decir que involucren en ciertos procesos y además de tener consistencia en socializar el código de ética.
- Aplicar las estrategias y acciones propuestas para la Cooperativa de Ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., sin dejar de actualizar el plan de acción con el desarrollo de nuevas metodologías de trabajo acorde a la necesidad que tiene la institución en tiempo y ambiente en el que se encuentre, ya que esto permitirá fomentar una mejor cultura organizacional tanto interna como externa.

GLOSARIO

Muestra. - En el estudio de mercado es aquella parte del total de consumidores u oferentes de un producto que será interrogada para obtener información. Al proceso de escoger o diseñar esta muestra se le conoce como muestreo (Sancho, 2015).

Supply Chain. - Cadena de suministros que se genera desde que el cliente realiza su pedido hasta que su producto o servicio sea entregado y cobrado (Falcones, 2014).

Artefactos. – Estructuras y procesos organizacionales visibles, que son elementos más fáciles de cambiar y descifrar en una organización (Chiavenato, 2009).

Valores compartidos. – Es la filosofía con la que se guía, sus estrategias, objetivos como por ejemplo las justificaciones compartidas (Chiavenato, 2009).

Supuestos básicos. – Son las creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos, las fuentes más profundas de los valores y las acciones (Chiavenato, 2009).

Cultura anómica. - Se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, la indiferencia por el comportamiento de la gente, el estado de incertidumbre y confusión, la pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas para premiar los éxitos (Bultman & Arriaga, 2010).

Cultura apática. - Esta cultura se caracteriza por un bajo interés por las personas y por los resultados y refleja una situación de escepticismo y desmoralización, siendo los líderes personas alienadas e ineptas (Bultman & Arriaga, 2010).

Filosofía. – Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados a los clientes (Chiavenato, 2017).

Valores dominantes. - son los principios que defienden la organización y que espera que sus miembros compartan como calidad de los productos bajo ausentismo y elevada eficiencia (Chiavenato, 2017).

Filosofía. - Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados a los clientes (Chiavenato, 2017).

Normas. - Pautas de comportamiento, políticas de trabajo reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas (Chiavenato, 2017).

Clima Organizacional. - La sensación que transmite el local es la forma en que interactúan las personas el trato de los clientes y proveedores (Chiavenato, 2017).

Adhesión abierta y voluntaria. - Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar el servicio y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conllevan las condiciones de los socios (Ley de Cooperativas Andaluzas, 2011).

Gestión democrática. – Son organizaciones democráticas controladas por los socios quiénes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones (Ley de Cooperativas Andaluzas, 2011).

Autonomía e independencia. - las cooperativas son organizaciones autónomas y ayuda mutua controladas por los socios (Ley de Cooperativas Andaluzas, 2011).

Diseño organizacional. - Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para alcanzar los objetivos y estrategias (Chiavenato, 2017).

Estructura básica. - Sirve para planear la asignación del personal y recursos de cada área adoptando la forma de descripción de puestos y organigramas en la organización (Chiavenato, 2017).

Mecanismos de operación. - Indican a los asociados internas de la organización que se espera de ellos por medio de procedimientos de trabajo normas de desempeño y sistemas de evaluación (Chiavenato, 2017).

Estrategia como oposición. - Se refiere al lugar que ocupa la organización en su entorno el objetivo de la organización es encontrar el nicho de mercado o el lugar único donde se pueda concentrar con sus recursos y productos (Chiavenato, 2009).

Estrategia como perspectiva. - Es una manera de percibir el mundo no solo de alcanzar la posición (Chiavenato, 2017).

Liderazgo. - Habilidad gerencial o directiva que posee un individuo y que le permite guiar o dirigir a un grupo humano hacia el logro de los objetivos (Aguirre, Serrano, & Sotomayor, 2016).

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C. (2016). *“Diagnóstico de clima y cultura organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito Crea Ltda.”*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2016). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Machala. *Universidad y Sociedad*, 187 - 195.
- Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *Que es una cooperativa*. Obtenido de: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Ansa, M. (2009). Valores institucionales en el persona administrativo de la Universidad de Zulia. *Formación Gerencial*, 256-271.
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *FIPCAEC*, 58-76.
- Balcázar, C. (2018). *Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de servicios analíticos generales aplicando el modelo Denison*. (Tesis de pregrado). Universidad Mayor de San Marcos, Lima.
- Bedregal, P., Besoain, C., Reinoso, A., & Zubarew, T. (2017). La investigación cualitativa: un aporte para mejorar los servicios de salud. *Revista Médica Chile*, 373 - 379.
- Bultman, G., & Arriaga, M. (2010). *Cultura, comunicación, y clima ortanizacional. Estudio comparaivo de siete organizaciones*. Buenos Aires: FCE.
- Carrillo, Á. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de La Plata, La Plata.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recusos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.

- Deustoformación. (12 de Mayo de 2021). *Estrategia organizacional: qué es y en que consiste*. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/sabes-que-consiste-estrategia-organizacional#:~:text=La%20estrategia%20organizacional%20de%20una,se%20pone%20a%20largo%20plazo>.
- Educa. (2020). *Módulo didáctico de comunicación empresarial*. Puerto Rico: GPR
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura oranzacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. (Tesis de pregrado). Univesidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Gómez, J. D. (2016). importancia de la cultura corporativa. *Empresarial & laboral*, 1-3.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Nelly, C. (2020). Metodologías de investigación educativa: descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción. *ReciMundo*, 163 - 173.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: MIES.
- Ivan, T. (22 de Julio de 2006). *Mercadotecnia*. Obtenido de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion-1p.html>
- Julián, G. (2017). Identidad institucional: el/los estilo/s comunicativo/s en puestos de atención al público en instituciones de carácter económico . *Dra. M. Fontanella*, 1-36.
- Ley de Cooperativas Andaluzas. (2011). *Principios y valores cooperativos*. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- López, O. (10 de Septiembre de 2016). *Liderazgo paternalista*. Obtenido de: <https://es.scribd.com/document/323550319/LIDERAZGO-PATERNALISTA>
- Mondragón, Á. (2016). *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL*. México: INFOTEC.

- Nadales, D. (2018). *La administracion de empresas*. Obtenido de: https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15154/Tema%203_%20La%20administracion%20empresarial.pdf?sequence=1
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Paredes, J. (2015). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Vaud Confecciones*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Pedraza, K. (2015). Cultura Organizacional desde la teoria de Edgar Shein: Estudio Fenomenologico. *Clío América*, 7-2.
- Pérez, E. (2016). Diseño de investigación no experimental. *Academia-Edu*, 1-8.
- Quiroa, M. (9 de noviembre de 2020). *Principios de la organización*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/principios-de-la-organizacion.html>
- Rizo, J. (2015). *Técnicas de investigación documental*. Matagalpa: UNATG
- Romero, N. (2016). La importancia de la cultura organizacional. *Revista de Recursos Humanos*, 1-3.
- Salas, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Revista Scielo*, 88 - 95.
- SEPS. (2021). *Segmento de las cooperativas*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/943943/Segmentaci%C3%B3n+2020.pdf/f73c8814-6495-4a07-aba6-465a7631ddfe?version=1.0>
- Sierra, A. (2005). *Definición de organización empresarial*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html#:~:text=Para%20Sim%C3%B3n%20Andrade%20Espinoza%2C%20la%20organizaci%C3%B3n%20es%20%22la,es%2C%20a%20un%20mismo%20tiempo%2C%20acci%C3%B3n%20y%20objeto>.
- Sordo, A. (16 de Febrero de 2022). *Cultura organizacional*. Obtenido de: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Toledo, N. (2016). *Población y muestra*. México: MEST

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.

Zambrano, L. (2015). *Diagnóstico del comportamiento organizacional y plan de mejora laboral para el Registro de la Propiedad y Mercantil del cantón Bolívar*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Calceta.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA PARA LOS COLABORADORES



OBJETIVO: Obtener información necesaria para mejorar la cultura organizacional con el fin de diseñar estrategias para la institución.

INDICACIONES: Marque con una **X** de acuerdo con su criterio.

NOTA: La siguiente información proporcionada por usted será de uso exclusivo para sus respectivos fines.

Información personal:

Edad: 18-25 25-35 35-45 45 o mas
Género: Masculino Femenino

1. ¿Está de acuerdo con la cultura organizacional actual que tiene la institución?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Con que frecuencia su jefe escucha las opiniones de los empleados al tomar decisiones?

Siempre

Casi siempre

Con frecuencia

En ocasiones

Casi nunca

3. De acuerdo a su criterio el personal que labora ha trabajado en equipo?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. El trabajo está organizado de tal manera que todos

comprenden la relación entre su trabajo y las metas de la institución?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

1.5. Existe una buena comunicacion entre el nivel directivo y los empleados?

A horizontal progress bar with a blue background and a small white segment on the left side, indicating the current level of completion.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. Cuando alguien realiza una tarea especifica bien hecha su jefe reconoce su logro?

A horizontal progress bar with a blue background and a small white segment on the left side, indicating the current level of completion.

Siempre

Casi siempre

Con frecuencia

En ocasiones

Nunca

7. Existe un código ético que guía su comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto

A horizontal progress bar with a blue background and a small white segment on the left side, indicating the current level of completion.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. ¿Considera usted necesario mejorar la cultura oragnizacional que actualmente se lleva?

A horizontal progress bar with a blue background and a small white segment on the left side, indicating the current level of completion.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9. La visión de la institución estimula y motiva a los colaboradores?



Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10. El nivel directivo los conduce hacia los objetivos que hay que alcanzar?



Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

1.11. Se les proporciona capacitación al personal de la institución?



Siempre

Casi siempre

Con frecuencia

En ocasiones

Nunca

12. Con que frecuencia su jefe le hace observaciones con respecto a su trabajo y lo capacita?



Siempre

Casi siempre

Con frecuencia

En ocasiones

Nunca

Gracias por su colaboración



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

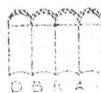
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 02 / 12 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: YADIRA ESTEFANIA MASAQUIZA SAILEMA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERA DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION



Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA

ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

2077-DBRA-UTP-2022