

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA TRABAJO DE TITULACIÓN:

**Análisis estratégico para la mejora del clima laboral en
Cooperativa de Ahorro y Crédito privada en la ciudad de Biblián**

AUTOR:

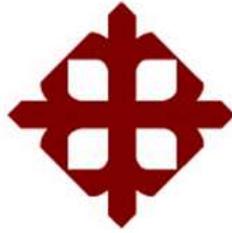
Tutillo Tandazo Paul Esteban

Previo a la obtención del Grado Académico:

Magíster en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador

2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Economista, Paul Esteban Tutillo Tandazo, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

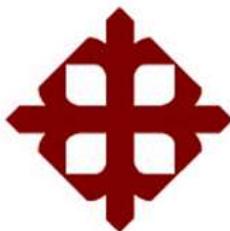
REVISORA

Ing. Elsie Zerda Barreno, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 12 días del mes de junio del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Paul Esteban Tutillo Tandazo**

DECLARO QUE:

El trabajo **Análisis Estratégico para la Mejora del Clima Laboral en Cooperativa de Ahorro y Crédito privada en la ciudad de Biblián** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

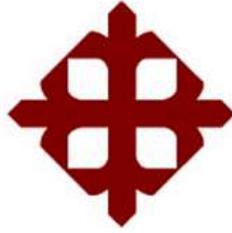
Guayaquil, a los 12 días del mes de junio del año 2025

EL AUTOR

PAUL
ESTEBAN
TUTILLO
TANDAZO

Firmado
digitalmente por
PAUL ESTEBAN
TUTILLO TANDAZO
Fecha: 2025.06.12
07:53:27 -05'00'

Paul Esteban Tutillo Tandazo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Paul Esteban Tutillo Tandazo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Trabajo de titulación** previo a la obtención del título como **Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Análisis Estratégico para la Mejora del Clima Laboral en Cooperativa de Ahorro y Crédito privada en la ciudad de Biblián**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

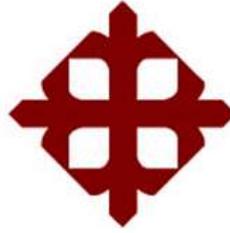
Guayaquil, a los 12 días del mes de junio del año 2025

EL AUTOR:

PAUL
ESTEBAN
TUTILLO
TANDAZO

Firmado digitalmente por
PAUL ESTEBAN
TUTILLO TANDAZO
Fecha: 2025.06.12
07:53:27 -05'00'

Paul Esteban Tutillo Tandazo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE COMPILATIO

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magáster

2025 MAE TRABAJO FINAL CORREGIDO PAUL TUTILLO (4)

2%
Textos sospechosos

1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

2% Idiomas no reconocidos (ignorado)

< 1% Textos potencialmente generados por IA.

Nombre del documento: 2025 MAE TRABAJO FINAL CORREGIDO PAUL TUTILLO (4).docx
ID del documento: 94c7a549b1b97bb81942bc5644628195524373
Tamaño del documento original: 215,39 KB

Depositante: María del Carmen Iapo Maza
Fecha de depósito: 4/6/2025
Tipo de carga: Interfaz
Fecha de fin de análisis: 4/6/2025

Número de palabras: 3459
Número de caracteres: 22.998

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.studydrive.com Consentimiento informado - Entiendo que este estudio bus... 4 fuentes similares	3%		0 Palabras idénticas: 3% (100 palabras)
2	www.uob.edu 3 fuentes similares	3%		0 Palabras idénticas: 3% (101 palabras)
3	del.org Política de recomendaciones para mejorar el desempeño laboral en servid... 1 fuente similar	1%		0 Palabras idénticas: 1% (39 palabras)
4	Compartir este trabajo - uob.edu El documento proviene de otro grupo 1 fuente similar	1%		0 Palabras idénticas: 1% (40 palabras)
5	CORRECCION FINAL CARMEN O RTIZ.docx CORRECCION FINAL CARMEN ... - #16997 El documento proviene de mi biblioteca de referencias	1%		0 Palabras idénticas: 1% (40 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	vea.dile.org Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad... https://vea.dile.org/vea/dile.php?ref=ref_c...&id=2540-3102501008100010001	1%		0 Palabras idénticas: 1% (40 palabras)
2	hdl.handle.net Las elecciones primarias presidenciales en Chile, Argentina y Ur... https://hdl.handle.net/11447/3452	< 1%		0 Palabras idénticas: < 1% (0-4 palabras)
3	www.universidades.com.ec Maestría en Administración de Empresas - UCSG - ... https://www.universidades.com.ec/universidad-en/la-universidad-catolica-de-santiago-de-guaya...	< 1%		0 Palabras idénticas: < 1% (1-4 palabras)

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia para tomar la decisión de seguirme preparando y transitar este camino.

A mi esposa, María Eugenia, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Gracias por acompañarme en cada uno de los viajes que realicé durante las semanas de clases presenciales, por tu paciencia y por estar siempre presente. Este logro también es tuyo.

A mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo, la educación y la constancia. Gracias por creer en mí desde el principio y por ser el ejemplo que me ha guiado a lo largo de la vida. Su apoyo ha sido el cimiento sobre el cual construyo cada paso. Y a mi hermana, por su cariño y sus palabras de aliento. Su presencia y apoyo emocional fueron muy importantes para mí durante este proceso.

A CB Cooperativa, mi lugar de trabajo, por el respaldo brindado durante esta etapa. Agradezco profundamente la confianza y las facilidades otorgadas para que pudiera continuar con mis estudios sin descuidar mis responsabilidades laborales.

A los docentes, por su entrega, su conocimiento y por impulsar en nosotros una visión crítica y estratégica del mundo empresarial.

A mis compañeros, con quienes compartimos experiencias, aprendizajes y un valioso espíritu de colaboración. Especialmente a Pedro, María Paula, Génesis y Samantha quienes también se convirtieron en mis amigos.

Y finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra forma, fueron parte de este proceso: gracias por su apoyo, su tiempo y sus palabras de aliento.

PAUL ESTEBAN TUTILLO TANDAZO

DEDICATORIA

Este logro es el resultado de meses de esfuerzo, perseverancia y aprendizajes que van más allá de lo académico. Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios por ser mi camino y mi guía constante. A mi esposa por su paciencia, amor y apoyo incondicional durante cada etapa de esta maestría. A mis padres, por inculcarme el valor del estudio y el compromiso.

Finalmente, me lo dedico a mí mismo, por no rendirme, por confiar en mis capacidades y por seguir soñando con un futuro de liderazgo responsable, ético y transformador.

PAUL ESTEBAN TUTILLO TANDAZO

Introducción.

El análisis del clima laboral es un proceso que sirve para identificar tanto la satisfacción de los empleados como la eficiencia organizacional. El clima laboral es un elemento importante para el desempeño organizacional. En instituciones financieras como las cooperativas de ahorro y crédito es donde la calidad del servicio depende de la satisfacción y productividad de sus empleados. Según estudios realizados, el 35% de los trabajadores en cooperativas de Ecuador han reportado niveles insatisfactorios de bienestar laboral, lo que implica directamente en la eficiencia operativa y la fidelidad de los socios (Mena, 2020). En La ciudad de Biblián, siendo un centro económico emergente, muestra una oportunidad para implementar estrategias que mejoren sus índices en cuestión al clima laboral, optimizando el entorno organizacional y fortaleciendo el compromiso de los empleados.

Los datos obtenidos reflejan que la motivación laboral juega un rol fundamental en la productividad de los trabajadores. Un estudio realizado en una cooperativa de ahorro y crédito denotó que el 33% de los empleados calificaron como insuficiente la motivación que reciben en sus puestos de trabajo, lo que afecta la productividad y también la calidad del servicio que ofrece al personal hacia los clientes preferenciales (Navarrete et al., 2021). Por lo que se determina que la implementación de estrategias de liderazgo y el fortalecimiento de la comunicación interna podrían ser factores decisivos para mejorar los índices del clima laboral y contribuir al éxito de la cooperativa.

Un clima laboral positivo fomenta la motivación y el compromiso entre los directivos, lo que se traduce en una mejora en su habilidad para liderar y gestionar equipos de manera efectiva (Doria et al.,2023)

Finalmente, las investigaciones demuestran que las cooperativas que diseñan e implementan planes de mejora en su clima organizacional logran importantes aumentos en el compromiso y la productividad laboral. Tras la implementación de un plan de

mejora, una cooperativa en Ecuador reportó un aumento del 15% en la satisfacción laboral, especialmente en las dimensiones de liderazgo y motivación (Urgilés, 2019).

La percepción del clima laboral se refiere a las actitudes colectivas de los empleados hacia el entorno del trabajo, por lo que influye directamente en la productividad, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores dentro de una organización. Si se presenta un clima en contexto negativo puede generar altos índices de rotación, desmotivación y bajos niveles de rendimiento, afectando no solo a los empleados, sino también a los clientes (Bernuy et al., 2024).

El clima organizacional y la productividad están estrechamente relacionados, con investigaciones que demuestran una fuerte conexión positiva entre ambos. Un clima organizacional positivo se asocia directamente con niveles más altos de rendimiento (Zapata & Tovar, 2024)

Según Guevara y Peñalver (2024) establecen que, examinar el clima organizacional brinda a las instituciones la oportunidad de optimizar sus dinámicas internas, al tener en cuenta factores como la disposición de los individuos, su capacidad creativa, su apertura al cambio y su habilidad para adaptarse. Este enfoque favorece la adopción de actitudes más constructivas y estratégicas frente a los procesos de planificación.

Dentro del contexto organizacional, la gestión del proceso de análisis del clima laboral se presenta como un desafío ante las instituciones financieras. Según Doria et al. (2023), un ambiente laboral ineficiente, afecta directamente la motivación y el desempeño de los trabajadores, lo que hace de los resultados organizacionales sean negativos. De este modo, el diseño e implementación de estrategias que promuevan un entorno laboral saludable es primordial para garantizar la productividad y el compromiso que deben mantener los empleados con la organización.

Por otro lado Sotelo y Figueroa (2017) determinan que, el clima organizacional, al manifestarse en las interacciones diarias, puede convertirse tanto en una barrera como

en un impulso para alcanzar los objetivos institucionales. Su análisis favorece la comprensión colectiva de cómo los colaboradores perciben su entorno laboral, lo que a su vez facilita la creación de estrategias conjuntas orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo y al aumento de la efectividad organizacional.

Para Iglesias y Torres (2018), establecen que un clima organizacional positivo no solo es esencial para potenciar la eficiencia y la productividad de los empleados, sino que también asegura su bienestar y comodidad en el desempeño de sus tareas, influyendo directamente en su comportamiento y rendimiento profesional

Un ambiente de trabajo agradable en las instituciones es esencial para que los empleados se sientan motivados y rindan al máximo, algo que impulsa el crecimiento de cualquier organización. Según Trocoso et al. (2024) señaló que, Cuando los líderes se enfocan en comunicarse de forma directa y clara, ofrecen una formación constante y fomentan relaciones positivas entre miembros de la organización de tal manera que logran construir lugares de trabajo con climas positivos. Este proceso es importante en cooperativas de ahorro y crédito, donde la calidad del servicio depende directamente de cómo se desempeñe el equipo.

El cuidado del clima laboral es la acción principal para que las instituciones financieras funcionen bien y se mantengan fuertes a largo plazo. Un entorno laboral poco inspirador puede desmotivar a las personas, hacer que el trabajo se vuelva menos eficiente y baje la productividad, poniendo en riesgo las metas de la organización. Un buen clima laboral no solo hace que los empleados estén más comprometidos y contentos, sino que también reduce la rotación del personal (Chiavenato, 2019).

El clima laboral se entiende como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a sus políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales. Estas percepciones pueden variar entre diferentes áreas, niveles jerárquicos o unidades, lo que da lugar a la existencia de múltiples climas dentro de una misma organización. Entre las dimensiones que conforman el clima

organizacional se incluyen la autonomía, la cohesión, la equidad, la presión, la innovación, el reconocimiento, la confianza y el apoyo, las cuales influyen directamente en la dinámica interna y en el bienestar de los colaboradores (Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018, p. 4).

Chiavenato (2019) señala que, un buen clima organizacional no solo levanta el ánimo y la productividad de los colaboradores, sino que también se convierte en una ventaja estratégica para que las empresas prosperen con el tiempo. Por eso, las instituciones financieras deberían tomar la iniciativa y poner en marcha políticas que promuevan un entorno laboral donde crezcan valores como la confianza y aprovechen las oportunidades para crecer profesionalmente.

Considerando los antecedentes presentados que resaltan la influencia de un entorno organizacional positivo en el bienestar de los empleados y la calidad del servicio, el objetivo del estudio es evaluar el clima laboral para diseñar estrategias efectivas que optimicen el clima laboral en una cooperativa de ahorro y crédito de la ciudad de Biblián.

El presente estudio se desarrollará en el entorno de una cooperativa de ahorro y crédito de carácter privado, ubicada en el cantón Biblián, una localidad representativa de las economías emergentes del país. La cooperativa es muy importante en la vida socioeconómica de la ciudad, ya que garantiza el acceso a servicios financieros para un público tradicionalmente desatendidos, la organización actualmente enfrenta problemas internos que afectan su eficacia operativa y la calidad del servicio ofrecido. Entre los desafíos más significativos identificados se encuentran un entorno laboral con comunicación organizacional limitada, falta de valoración del esfuerzo de los empleados y bajos niveles de motivación. Estas circunstancias no solo impactan la salud de los empleados, sino que también resultan en una atención menos efectiva y empática hacia los clientes, con una consecuencia directa en la satisfacción y lealtad de estos.

Comprender las interacciones internas de esta cooperativa es fundamental para desarrollar estrategias que mejoren el entorno laboral, con el objetivo de maximizar tanto el rendimiento del personal como la calidad del servicio financiero brindado. La investigación busca proporcionar información significativa para la adopción de decisiones a nivel organizacional que sean más humanas y sostenibles, alineadas con los principios del cooperativismo y la responsabilidad social.

Método

Se llevó a cabo una investigación cuantitativa, ya que busca medir y analizar datos numéricos relacionados con el clima laboral en una cooperativa de ahorro y crédito en Biblián. Con este enfoque, se determinaron tendencias y correlaciones entre las variables estudiadas sobre el clima organizacional.

Instrumento de recolección de datos:

Se utilizará una encuesta estructurada, diseñada con preguntas cerradas y escalas tipo Likert, que permita evaluar diversas dimensiones del clima laboral, como comunicación interna, liderazgo, satisfacción y condiciones de trabajo. Esta encuesta ha sido adaptada del trabajo de Pedraza (2018), que realizó el análisis de la relación entre el ambiente organizacional y la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano, se aplicarán cinco preguntas de tipo escala de Likert para obtener la información relevante

Población y muestra:

Población: La población total del estudio está conformada por 98 colaboradores que pertenecen a tres agencias de ahorro y crédito de la cooperativa. Esta población incluye diversos niveles jerárquicos y áreas de trabajo, lo que permite obtener una visión integral del clima laboral dentro de la organización. Dado su tamaño relativamente

reducido, se garantiza que la muestra seleccionada represente adecuadamente las características de la población total.

Muestra: Se seleccionará utilizando un muestreo aleatorio estratificado para garantizar que estén representadas todas las áreas y niveles jerárquicos de la cooperativa. Se seleccionaron 78 participantes distribuidos equitativamente entre las tres agencias de ahorro y crédito, asignando 26 personas por cada una.

Este enfoque asegura que todas las agencias estén representadas de manera uniforme, lo que permite comparar resultados entre ellas de forma justa. Dentro de cada agencia, los participantes fueron elegidos de manera aleatoria para garantizar la representatividad y minimizar sesgos en la selección.

Procedimiento de investigación:

Fase 1: Diseño del instrumento: Se crea el cuestionario por medio de preguntas basadas en trabajos referenciales como se mencionó anteriormente por Pedraza (2018).

Fase 2: Recolección de datos: Se aplica la encuesta de manera digital para maximizar la participación en las sucursales de la cooperativa.

Fase 3: Análisis de datos: Se procesa la información recolectada, utilizando estadística descriptiva y análisis correlacional para identificar relaciones entre las variables.

Fase 4: Informe final: Interpretar los resultados y proponer estrategias de mejora basadas en los hallazgos.

Desarrollo del instrumento de recolección de datos:

Variables:

Variable dependiente: Clima laboral.

VARIABLES INDEPENDIENTES: Comunicación interna, liderazgo, condiciones laborales, motivación, satisfacción laboral.

Escalas de medición:

Escalas tipo Likert de 5 puntos (1 = Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo)

Resultados

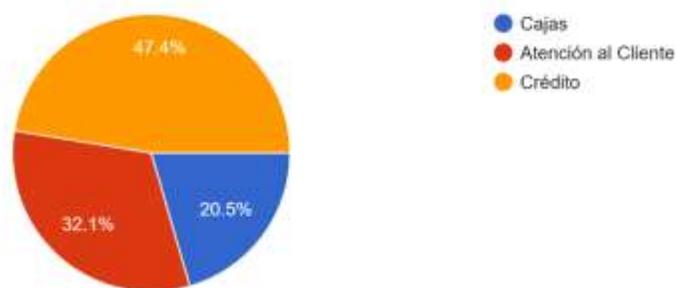
En el marco del presente estudio, se llevó a cabo la aplicación de encuestas a una muestra representativa conformada por tres agencias localizadas en las ciudades de Azogues, Biblián y Cañar. La muestra total estuvo compuesta por 78 encuestados, distribuidos equitativamente con 26 participantes por agencia. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo aleatorio, garantizando la representatividad de los datos obtenidos. A partir de este proceso, se generaron los resultados que se detallan a continuación.

Figura 1

Área de trabajo

Area Laboral

78 respuestas:



Como se observa en la Figura 1, las áreas más representativas fueron cajas, atención al cliente y crédito, en donde el 50% de la muestra pertenecen a la última área en mención conformada por directivos y subordinados del área.

Dentro de los ámbitos analizados, como se observa en la Figura 2, la comunicación interna constituye uno de los aspectos clave para la implementación de estrategias. Los resultados obtenidos indican que la comunicación interna presenta un promedio de 3.51. Este dato refleja que el 42.3% de los encuestados considera que la información interna no se transmite de manera oportuna y adecuada, lo que provoca que la percepción general de la muestra sobre este aspecto sea calificada de manera neutral.

Figura 2

Comunicación Interna

1.COMUNICACION INTERNA. La información dentro de la Cooperativa se comunica de manera clara.

78 respuestas

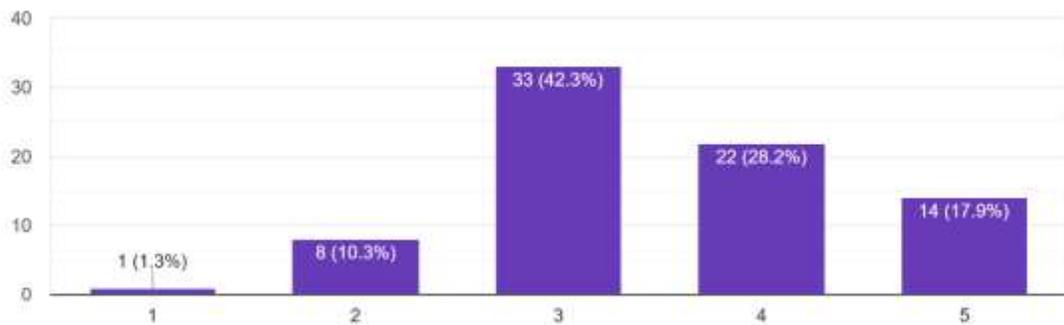
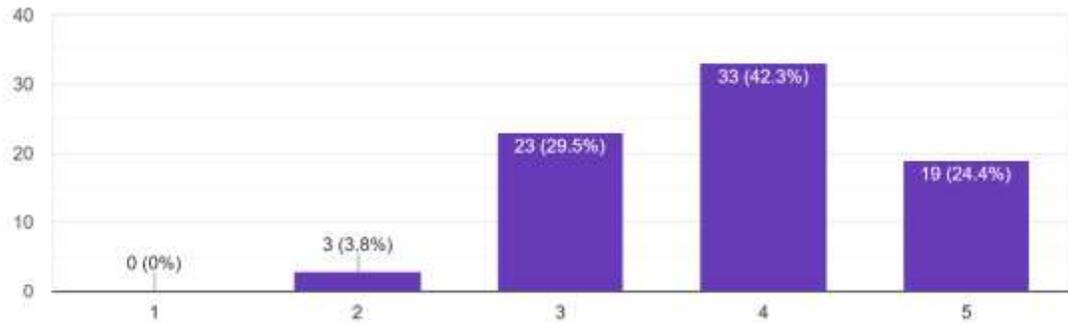


Figura 3*Condiciones laborales*

3.CONDICIONES LABORALES Las instalaciones físicas de la cooperativa son adecuadas para realizar mi trabajo.

78 respuestas

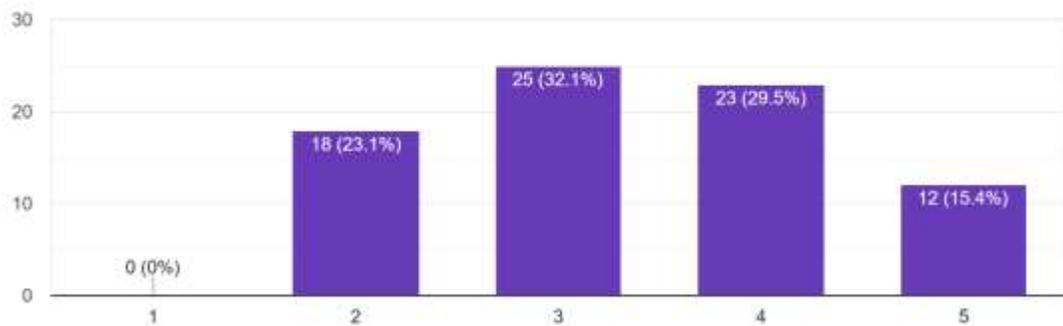


Como se observa en la Figura 3, dentro de los aspectos claves también se encuentra las condiciones laborales, en donde la pregunta principal se basa en instalaciones físicas y la adecuación para desarrollar su trabajo el cual se obtuvo como promedio 3.87 representando el 42.3% de condiciones óptimas para el desarrollo.

Figura 4*Motivación y satisfacción laboral*

Estoy satisfecho (a) con mi relacion laboral en la cooperativa.

78 respuestas



En la Figura 4 se puede denotar que en los niveles de satisfacción va de un rango entre 2 a 4, con el ambiente laboral en la cooperativa. El resultado muestra que el 32.1% de los encuestados tienen niveles medios de satisfacción con las relaciones interpersonales. La evaluación realizada en las diferentes agencias ofrece datos significativos para la formulación de estrategias futuras, con el propósito de incrementar los niveles de motivación y satisfacción en el ámbito laboral.

A continuación, se realiza el análisis de interacción de variables para examinar y comprender las relaciones que ocurren entre las mismas y así determinar las interacciones y correlaciones que existen entre las variables, destacando aquellas con mayor significancia para lograr una mejor comprensión y una descripción detallada de los datos. Este proceso no solo mejora una comprensión más profunda del comportamiento individual dentro de la organización, sino que también establece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Mediante el análisis de este cruce de variables, se pueden determinar con más precisión las estrategias de intervención y acción de tal manera sean más efectivas y enfocadas en optimizar las áreas críticas del ambiente laboral según las peculiaridades individuales de cada subgrupo del estudio.

Tabla 1

Género en relación con la satisfacción y condiciones laborales

Género	Motivación y satisfacción de relación laboral en la cooperativa.	Condiciones Laborales
Femenino	3,39	3,79
Masculino	3,35	3,95
Total, general	3,37	3,87

Como se denota en la Tabla 1, las mujeres perciben mayores niveles de apoyo y motivación, mientras que los hombres muestran mayor satisfacción en condiciones laborales.

Tabla 2

Área de trabajo en relación con el equilibrio vida-trabajo

Área laboral	Equilibrio entre vida personal y profesional.
Atención al Cliente	3,12
Cajas	3,25
Crédito	2,92
Total, general	3,05

En la Tabla 2, describe que los miembros de atención al cliente reportan menor motivación y equilibrio vida-trabajo en comparación con otras áreas que reportan por encima de 3.20 como medida medio de motivación.

Tabla 3

Tiempo en la institución en relación con el clima laboral y liderazgo

Tiempo en la empresa	Clima Laboral	Liderazgo y motivación
De 1 a 3 años	3,68	3,44
De 4 a 6 años	3,43	3,00
Mas de 6 años	3,46	3,54
Menos de 1 año	3,60	3,50
Total, general	3,54	3,29

Como se observa en la Tabla 3, los colaboradores con menos de un año muestran mejores evaluaciones en cuanto al clima laboral en general, pero aquellos con más de seis años perciben más deficiencias en liderazgo y comunicación.

Con base en los resultados obtenidos a partir del análisis de tres agencias, se logró una visión integral de las áreas que conforman la cooperativa. Este estudio permitió identificar a la cooperativa de ahorro y crédito de Biblián como el centro principal para iniciar estrategias destinadas a la mejora del ambiente laboral, las cuales posteriormente se replicarán en las agencias circundantes incluidas en el estudio.

El estudio señaló acciones específicas de mejora en cada dimensión. Dentro del área de comunicación interna, se estableció la necesidad de contar con retroalimentación más efectiva y mayor claridad al comunicar información, lo que permitirá a los colaboradores acceder a datos precisos y relevantes para su actividad laboral. En cuanto al liderazgo, se destacó la importancia de promover la cooperación y el respeto, particularmente hacia los socios más experimentados. Valorar su experiencia y otorgarles la capacidad de delegar y transmitir lo aprendido será esencial para mantenerlos motivados y comprometidos.

En consecuencia, se determinó que la atención al cliente es un área muy vulnerable al estrés y a la presión laboral, lo que afecta negativamente el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores. Esta afirmación resalta la necesidad de crear un plan de acción especializado para esta área, centrado en la reducción de la carga de trabajo y en la promoción de un ambiente más saludable. Ignorar estas condiciones puede generar desafíos a largo plazo, como una alta rotación de personal o actitudes negativas hacia la cooperativa, lo que impactaría directamente en la evaluación del clima laboral general.

Las actividades, impulsadas por un plan estratégico, no solo mejorarán las condiciones laborales en la agencia base, sino que también crearán un modelo replicable

que aumentará tanto el rendimiento como la satisfacción de los trabajadores dentro de la cooperativa.

Conclusiones

Los resultados obtenidos permitieron cumplir con el objetivo central del estudio, que fue identificar estrategias efectivas para mejorar el clima laboral en una cooperativa de ahorro y crédito privada de la ciudad de Biblián. A través del análisis realizado en las tres agencias, se identificaron áreas clave para la intervención, destacando la agencia de Biblián como el principal punto de partida para implementar estas estrategias.

Se concluye que la comunicación interna requiere una transformación profunda en las áreas de retroalimentación y claridad, lo que permitirá a los empleados obtener información pertinente de manera oportuna, aumentando así su confianza y alineación con los objetivos organizacionales. Además, es necesario desarrollar una cultura de respeto y cooperación, especialmente hacia los colaboradores con mayor antigüedad, valorando su conocimiento y brindándoles oportunidades para participar activamente en la transferencia de conocimientos.

Asimismo, el análisis identificó que el departamento de atención al cliente presenta tensiones propias del estrés y el desequilibrio entre la vida laboral y personal, lo que puede afectar negativamente el clima organizacional. La creación de planes de acción detallados para mitigar dichas tensiones y establecer un mejor entorno será fundamental para garantizar la estabilidad y el bienestar de los trabajadores en este sector crucial.

Este análisis proporciona un conjunto claro de prioridades y áreas de mejora. La implementación de estas estrategias no solo facilitará el fortalecimiento del entorno laboral, sino que también permitirá crear un modelo aplicable en otras agencias, asegurando uniformidad y sostenibilidad en las mejores prácticas organizacionales. Se proponen las siguientes recomendaciones para lograr un impacto óptimo:

Comunicación Interna: Implementar un mecanismo de retroalimentación regular y bidireccional para que los empleados expresen sus inquietudes y reciban información clara y oportuna.

Fortalecimiento del Liderazgo: Capacitar a los líderes en habilidades de manejo emocional y cooperación para establecer un entorno laboral basado en el respeto mutuo.

Atención al Cliente: Establecer programas de bienestar enfocados en la gestión del estrés, que incluyan, entre otros, horarios flexibles, pausas activas y actividades para equilibrar la vida laboral y personal.

Reconocimiento y Motivación: Crear mecanismos de reconocimiento para los empleados con mayor antigüedad, incentivándolos a participar en procesos de mentoría y transferencia de conocimientos.

Seguimiento y Evaluación: Implementar un sistema de monitoreo continuo que permita medir el impacto de las estrategias aplicadas y realizar ajustes oportunos para garantizar su efectividad.

En síntesis, estas acciones no solo permitirán mejorar el clima laboral de la cooperativa, sino que también impulsarán un modelo de gestión integral orientado al bienestar de los colaboradores y al cumplimiento de los objetivos organizacionales

Referencias Bibliográficas

- Alan, S., Corekcioglu, G., & Sutter, M. (2023). Improving Workplace Climate in Large Corporations: A Clustered Randomized Intervention*. *The Quarterly Journal of Economics*, 138(1), 151-203. <https://doi.org/10.1093/qje/qjac034>
- Bernuy, C. K., Carbonell-García, C. E., Sosa-Aparicio, L. A., Ruíz-Gómez, P. J., Bernuy-Alvarado, C. K., Carbonell-García, C. E., Sosa-Aparicio, L. A., & Ruíz-Gómez, P. J. (2024). Estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral en servidores públicos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9, 161-170. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3681>
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Doria, A. J., Vivas-Escalante, A. D., Neira-Valdivia, F. Y., Durand-Saavedra, D. P., Doria-Velarde, A. J., Vivas-Escalante, A. D., Neira-Valdivia, F. Y., & Durand-Saavedra, D. P. (2023). Clima laboral y su influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8, 211-225. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2781>
- Guevara-Rufasto, B. S., & Peñalver-Higuera, M. J. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud. *CIENCIAMATRIA Revista*

Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 10(19), 163-180.

<https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1357>

Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209.

Mena, K. V. (2020). *Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional. Caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina LTDA.*

Navarrete, M., Vera, L., & Zambrano, G. (2024). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral: Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de abril Ltda. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), Article 2. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2337>

Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475-512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>

Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/>

Sotelo Asef, Jesús Guillermo, & Figueroa González, Ernesto Geovani. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>.

Trocoso-Tambo, L. del C., Maldonado-Mosquera, D. J., Isea-Argüelles, J. J., Trocoso-

Tambo, L. del C., Maldonado-Mosquera, D. J., & Isea-Argüelles, J. J. (2024).

Estrategias gerenciales orientadas a mejorar el clima organizacional en un hospital.

Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 6(10), 41-54.

<https://doi.org/10.35381/gep.v6i10.94>

Urgilés, S. L., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, I. (2019). El coaching y la

productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa

Biblián Ltda. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(Extra-1 (Edición

Especial)), 408-435.

Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con

la productividad. *Revista Aula Virtual*, 5(12), 913-928.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>

Apéndice

Formato de encuesta

El presente instrumento forma parte de un estudio realizado por la Maestría en Administración de Empresas, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. La información recogida será procesada guardando la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de los participantes y la institución a la que representan. La información será utilizada con fines únicamente académicos.

Agradecemos su participación, tiempo y atención al contenido.

Consentimiento informado

Declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada " Análisis Estratégico para la Mejora del Clima Laboral en Cooperativa de Ahorro y Crédito privada en la ciudad de Biblián", éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Maestría en Administración de Empresas de la UCSG. Sé que mi participación consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 30-40 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco pueden ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Acepta participar: SÍ ___ NO ___

Género

F ___ M ___

Edad

21 -25 años ___ 26 -32 años ___ 33 años en adelante ___

Área Laboral _____

Tiempo en la institución

Menos de 1 año ___ 1-3 años ___ 4-6 años ___ más de 6 años ___

De acuerdo a la escala de clima laboral Escala de Clima Laboral (Tipo Likert 1-5) (1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo) realice la puntuación adecuada a las afirmaciones.

1) Comunicación Interna

- La información se comunica de manera clara. ___
- Existen medios de comunicación para expresar inquietudes o sugerencias.

- Existe retroalimentación adecuada sobre mi desempeño laboral. _____

2) Liderazgo

- En mi área el líder promueve un ambiente laboral positivo. _____
- Me siento apoyado por mis superiores en el cumplimiento de mis tareas. _
- El liderazgo en la organización fomenta la colaboración y el respeto. ___

3) Condiciones Laborales

- Las instalaciones físicas de la cooperativa son adecuadas para realizar mi trabajo.

- Las herramientas y recursos proporcionados son suficientes para cumplir con mis responsabilidades. _____
- Me siento cómodo(a) trabajando en las condiciones actuales. ___

4) Motivación y Satisfacción

- Me siento motivado(a) a dar lo mejor de mí en mi trabajo. ____
- Estoy satisfecho(a) con mi relación laboral en la cooperativa. ____
- Mi trabajo me permite alcanzar un equilibrio entre mi vida personal y profesional.

5) Clima laboral general

Dentro de la cooperativa, las políticas de reconocimiento y recompensas son justas y motivadoras ____



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Paul Esteban Tuttillo Tandazo, con C.C: # 0302338793 autor del trabajo de titulación: *Análisis Estratégico para la Mejora del Clima Laboral en Cooperativa de Ahorro y Crédito privada en la ciudad de Biblián* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de junio de 2025

PAUL
ESTEBAN
TUTILLO
TANDAZO

Firmado
digitalmente por
PAUL ESTEBAN
TUTILLO TANDAZO
Fecha: 2025.06.12
07:53:27 -05'00'

f. _____

Nombre: Paul Esteban Tuttillo Tandazo

C.C: 0302338793



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis Estratégico para la Mejora del Clima Laboral en Cooperativa de Ahorro y Crédito privada en la ciudad de Biblián		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Paul Esteban Tutillo Tandazo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie Ruth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de junio de 2025	No. DE PÁGINAS:	14
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Administración y Dirección Estratégica		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Clima laboral, Productividad laboral, Satisfacción laboral, Comunicación interna, Motivación laboral		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El análisis estratégico para la mejora del clima laboral en una cooperativa de ahorro y crédito privada en Biblián busca identificar los factores que afectan el ambiente de trabajo y proponer acciones que incrementen la satisfacción y productividad del personal. Este estudio examina aspectos como la comunicación interna, liderazgo, reconocimiento, condiciones laborales y relaciones interpersonales dentro de la organización. Los resultados indican que una mejora en estos elementos contribuye a un clima laboral positivo, lo que a su vez reduce el ausentismo, la rotación de personal y mejora el desempeño general. Se recomienda implementar estrategias enfocadas en fortalecer la comunicación, promover el liderazgo participativo y establecer programas de incentivos y bienestar para los colaboradores. De esta manera, la cooperativa podrá optimizar su ambiente laboral, fomentando un equipo de trabajo motivado y comprometido con los objetivos institucionales.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0987868751	E-mail: paulesteban96@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			