



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO /A
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN
PÍO DE MORA LTDA, CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR,
AÑO 2023”.

AUTOR:

GUAQUIPANA BAYES EDWIN RAMIRO

DIRECTOR(A)

Ing. Zula Cujano Jorge Armando. PhD.

PARES ACADÉMICOS

Econ. Borja Borja Carmita Galudth

Econ. Villacrés Borja René Mesías, PhD

**GUARANDA – ECUADOR
2023**

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

“La Cultura Organizacional para el mejoramiento de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda, cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2023”.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme salud y vida para seguir adelante cumpliendo cada objetivo.

A mis padres y hermanos quienes son mis pilares fundamentales, mi mayor fortaleza y gran soporte, por brindarme su confianza y nunca dejarme solo, por apoyarme y motivarme siempre y ser la razón de seguir adelante, sobre todo por el gran esfuerzo de ayudarme a lograr cumplir mi meta.

De igual manera expreso mi sincero agradecimiento de gratitud a la Universidad Estatal de Bolívar quien me brindó la educación, en especial a los docentes de la carrera de administración de empresas por compartir sus conocimientos y ayudarme a formarme como profesional.

Guaquipana Edwin

DEDICATORIA.

Este proyecto de investigación dedico en primer lugar a Dios y a la Virgen de las Mercedes por cuidarme y guiarme con mucha sabiduría, fe y la fortaleza de continuar paso a paso en el transcurso de mi carrera y así permitir terminar con éxito mis estudios de la mejor manera.

A mis padres, Segundo Guaquipana y María Concepción quien con sus amores, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mis hermanos William y Carlos por el apoyo incondicional, durante este proceso, por estar conmigo en todo momento. También mi familia cercana por haber sido mi apoyo, en el desarrollo de mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida.

Guaquipana Edwin

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Dr. Zula Cujano Jorge Armando y Econ. Carmita Galudth Borja Borja, Dr. René Mesías Villacrés Borja, en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación “La Cultura Organizacional para el mejoramiento de la gestión en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda”, cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2023” desarrollado por el señor Guaquipana Bayes Edwin Ramiro.

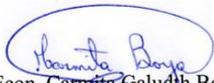
CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresas**.

Guaranda, agosto del 2023



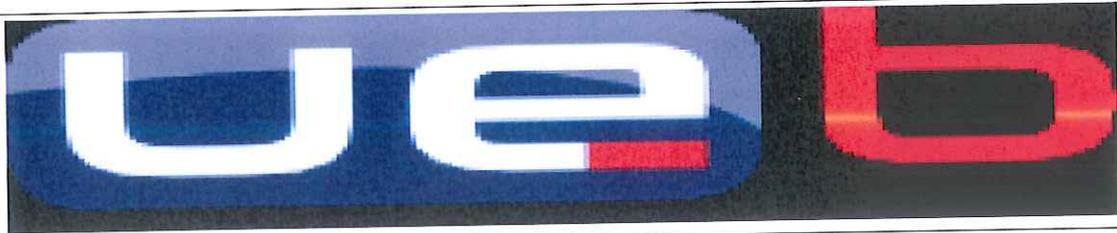
Dr. Zula Cujano Jorge Armando
Director



Econ. Carmita Galudth Borja Borja
Par Académico



Econ. René Mesías Villacrés Borja
Par Académico



DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Edwin Ramiro Guaquipana Bayes** portador de la cédula de identidad N° **0250184538** respectivamente, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA LTDA, CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2023”**, modalidad Trabajo de Integración Curricular, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Edwin Ramiro Guaquipana Bayes

CI. 0250184538

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA.	iii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO	iv
DERECHOS DE AUTORÍA NOTARIZADA	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE DIAGRAMA	xi
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
1. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	5
1.1. Descripción del Problema.....	5
1.2. Formulación del Problema	6
1.3. Preguntas de Investigación	6
1.4. Justificación.....	6
1.5. Objetivos:	7
Objetivo General.....	7
Objetivo Específico.....	7
1.6. Variables (Operacionalización)	9
CAPÍTULO II	11
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.2. Marco Científico.....	22
2.3. Marco Conceptual	29
2.4. Marco Legal.....	31
2.5. Marco Geo referencial	36
CAPÍTULO III	37
3. METODOLOGÍA	37
3.1. Tipo de Investigación	37
3.2. Enfoque de la investigación.....	37
3.3. Métodos de Investigación.....	38

3.4. Técnicas e Instrumentos Para la Recopilación de Datos	39
3.5. Universo	40
3.6. Procesamiento de la Información	41
CAPÍTULO IV.	42
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1. Análisis e Interpretación.....	42
CAPÍTULO V.....	69
5. PROPUESTA.....	69
Planteamiento de la Propuesta Mediante los 5 Pasos de (ANECA).....	69
Matriz FODA.....	70
Matriz PESTEL	71
Factor Político	71
Factor Económico.....	72
Factor Sociodemográfico.....	73
Factor Tecnológico.....	74
Factor Ecológico.....	75
Factor Legal.....	76
Estrategias Cruzadas FODA.....	77
1er. Paso: Identificación de las áreas de mejora.....	79
2do. Paso: Detectar las principales causas del problema.	81
3ro. Paso: Formulación de objetivos.	84
4to. Paso: Selección de las acciones de mejora	85
5to. Paso: Realización de una planificación.	90
Plan de Mejora.....	91
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS	103

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Se ha establecido una cultura organizacional general en la cooperativa?	42
Tabla 2 ¿Conoce usted los valores de la cooperativa?	44
Tabla 3 ¿Cuál de estos valores cree que es lo más importante?.....	45
Tabla 4 ¿Ha recibido capacitaciones acerca de los valores antes mencionados?	46
Tabla 5 ¿En qué otra área ha recibido capacitaciones?	47
Tabla 6 ¿Existe incentivos en el manual de funciones?	49
Tabla 7 ¿Usted ha recibido incentivos por su desempeño laboral?.....	50
Tabla 8. ¿Usted de qué forma ha recibido incentivos motivacionales?.....	51
Tabla 9 ¿La cooperativa ha realizado eventos por su aniversario?	53
Tabla 10 ¿De qué forma se celebra la cooperativa su aniversario?.....	54
Tabla 11 ¿Ha revisado los reglamentos internos que maneja la cooperativa?.....	55
Tabla 12 ¿La cooperativa cuenta con un manual de funciones?.....	56
Tabla 13 ¿Se pone en práctica el manual de funciones?	57
Tabla 14 ¿A más de la orientación, relación, ubicación, responsabilidad y funciones se puede incorporar algo más en manuales de funciones?.....	58
Tabla 15 ¿Según su criterio que podría mejorar para atraer más clientes?.....	59
Tabla 16 ¿Con qué rapidez obtiene respuesta de (informes, solicitudes) por el gerente?	60
Tabla 17 ¿La alta gerencia brinda directrices para mejorar los procesos actuales de trabajo?.....	61
Tabla 18 ¿Para usted el color de la infraestructura es llamativa?	62
Tabla 19 ¿Cree usted que se debería mejorar el eslogan de la cooperativa?	63
Tabla 20 ¿Cómo es la relación que existe entre trabajadores y gerente de la Cooperativa?	64
Tabla 21 ¿Se ha respetado las creencias, tendencias de los trabajadores?	65
Tabla 22 Factor Político.....	71
Tabla 23 Factor Económico	72
Tabla 24 Factor Sociodemográfico	73
Tabla 25 Factor Tecnológico	74
Tabla 26 Factor Ecológica	75
Tabla 27 Factor Legal.....	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de la Cultura Empresarial de (SCHEIN)	26
Ilustración 2 Modelo de un Plan de Mejora (ANECA)	27
Ilustración 3 Cultura organizacional	42
Ilustración 4 Valores de la cooperativa	44
Ilustración 5 Valores cree que es importante	45
Ilustración 6 Capacitaciones a cerca de los valores.....	46
Ilustración 7 Capacitaciones en otra área.	47
Ilustración 8 Incentivos en el manual de funciones.....	49
Ilustración 9 Incentivos por su desempeño laboral.	50
Ilustración 10 Incentivos motivacionales.	51
Ilustración 11 Eventos por su aniversario.....	53
Ilustración 12 Aniversario de la cooperativa.	54
Ilustración 13 Reglamentos internos que maneja la cooperativa.	55
Ilustración 14 Manual de funciones.	56
Ilustración 15 manual de funciones.....	57
Ilustración 16 Incorporación en el algo más en manuales de funciones.....	58
Ilustración 17 Puntos de mejora para atraer más clientes	59
Ilustración 18 Respuesta obtenidas.	60
Ilustración 19 Directrices para mejorar los procesos.....	61
Ilustración 20 Color de la infraestructura.	62
Ilustración 21 Eslogan de la cooperativa.	63
Ilustración 22 Relación entre trabajadores y gerente.	64
Ilustración 23 Creencias, tendencias de los trabajadores.....	65

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Variable Independiente	9
Cuadro 2 Variable Dependiente	10
Cuadro 3 Matriz FODA	70
Cuadro 4 Estrategias Cruzadas FODA	77
Cuadro 5 Áreas de Mejora	79
Cuadro 6 Formulación de Objetivos.....	84
Cuadro 7 Acciones de Mejora: Infraestructura y Eslogan.....	85
Cuadro 8 Acciones de Mejora: Mayor capacitación en valores.....	86
Cuadro 9 Acciones de Mejora: Incentivo por el trabajo e Integración de trabajador.....	87
Cuadro 10 Acciones de Mejora: Mayor publicidad en la Cooperativa	88
Cuadro 11 Acción de Mejora: Comunicación y atención al cliente	89
Cuadro 12 Acciones de mejora con su calificación.....	90
Cuadro 13 Plan de Mejora	91

ÌNDICE DE DIAGRAMA

Diagrama 1 Espina de Pescado81

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., es una entidad financiera que se dedica a brindar servicios financieros como: préstamos, ahorros, inversión a plazo fijos y depósito a la vista, al corte del mes de marzo de 2023 la entidad financiera casa matriz cuenta con 26.862 socios, 46 trabajadores y 9 agencias en las ciudades: Guaranda, Caluma, Babahoyo, Chillanes, Quinsaloma, Quevedo, Chimbo, Lago Agrio y Santo Domingo, en las nueve sucursales cuenta con 57.458 socios.

La Cooperativa ofrece servicios financieros tales como créditos, depósito a plazo fijo, líneas de crédito (Emergentes, Consumo, Hipotecario y Micro Créditos), Ahorro Programado y Mi Ahorruto, a sus asociados como, agricultores, taxistas, comerciantes, empleados públicos y privados, amas de casa y otros, en las ciudades en las que se encuentra la Cooperativa brindando sus servicios.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de conocer la Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. casa matriz, estructurado en cinco capítulos.

En el **capítulo I** se da a conocer una breve descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., en referencia a sus valores corporativos, equipos de trabajos, atenciones a los clientes, compañerismo, publicidad, liderazgo, responsabilidad, ética y creencias. Para luego formular el problema en referencia a la Cultura Organizacional de la Cooperativa y plantear las preguntas de investigación, objetivo general y específicos y la justificación de la investigación.

En el **capítulo II** Se realiza una revisión bibliográfica de varios autores, en referencia a las variables de investigación: Cultura Organizacional y gestión administrativa, como también para el Marco Científico, Marco Conceptual, Marco Legal y la Geo referencial del objeto de estudio donde se realizó la investigación.

En el **capítulo III** del marco metodológico se describe el diseño, tipo, enfoque, métodos de investigación como también las técnicas para la recolección de datos y la aplicación de los instrumentos a la población y muestra.

En el **Capítulo IV** se realizó la aplicación de los instrumentos para evidenciar el problema de investigación tales como encuestas a los 46 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. y entrevista al gerente general, los cuales se realizó el análisis y la interpretación de los datos a través de tablas e ilustraciones. Cuyos resultados permitieron determinar el estado actual de la gestión administrativa en relación a la Cultura Organizacional. Adicional se realizó un análisis (FODA) Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Amenaza y (PESTEL) Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, y Legal, que permitió identificar los problemas internos y externo de la organización.

En el **Capítulo V** se realizó la propuesta denominada Plan de Mejora mediante los cinco pasos de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

- 1ro paso: Identificación de las acciones de mejora.
- 2do paso: Detectar las Principales Causas del Problema.
- 3er paso: Realiza los objetivos a dónde quiere llegar y cómo va a lograr mediante la estrategia.
- 4to paso: Selección de las áreas a mejorar.
- 5to paso: Realización de la planificación.

RESUMEN

En el presente trabajo investigativo se realizó un diagnóstico a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. casa matriz que se encuentra ubicado en la ciudad de San Miguel provincia Bolívar, con la finalidad de conocer la Cultura Organizacional. Se realizó la búsqueda de información bibliográfica referente a Cultura Organizacional para el mejoramiento de la gestión de diferentes autores.

En el capítulo uno se realizó la formulación del problema en referencia a la Cultura Organizacional de la Cooperativa y las preguntas de la investigación, objetivo general y específicos y la justificación de la investigación. En el capítulo dos se realiza una revisión bibliográfica en referencia a las variables de investigación: Cultura Organizacional y gestión administrativa. En el capítulo tres del capítulo realizó el marco metodológico para formular y resolver los problemas de la Cooperativa. En el capítulo cuatro en la aplicación de las encuestas se utilizó a los 46 trabajadores de la Cooperativa, los resultados obtenidos permitieron realizar los análisis interno y externo mediante el análisis FODA y PESTEL.

En el capítulo cinco se realizó el diagrama de Espina del Pescado para identificar la causa que ocasionó el problema en relación a la Cultura Organizacional y una serie de estrategias para mejorar a la organización.

Palabras Claves: Investigación, Cooperativa, Matriz, Acciones de mejora, Espina De Pescado.

ABSTRACT

In the present research work, a diagnosis was made to the Juan Pío de Mora Ltda. Savings and Credit Cooperative, which is located in the city of San Miguel-Bolívar, in order to know how the organizational culture is managed and to be able to know if an adequate culture is carried or not. Where an investigation of different authors was also raised with regard to the topic of Organizational Culture for the improvement of management. In the methodology for the investigation, all the members of the Cooperative were used, to carry out the surveys with the questions formulated according to the theme, where the results obtained through the survey allowed a current analysis to be made to the Cooperative, which was proceeded to carry out a SWOT matrix (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) and the PESTEL matrix (Political, Economic, Social, Technological, Ecological and Legal). Where these marices allow us to carry out the internal and external analyzes of the Cooperative, one of the weak points was the competition with other Cooperatives that are in the same city. In the research proposal, we proceeded to identify the weaknesses and strengths of the Cooperative, when identifying these improvement actions, an analysis was carried out using the Fishbone diagram, to find out the causes that caused the problem.

Keywords: Research, Cooperative, Matrix, Improvement actions, Fishbone.

CAPÍTULO I

1. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda, casa matriz es una entidad privada que se dedica a prestar servicios financieros a todos los socios, fue fundada el 11 de mayo de 1973, comenzó con 25 socios y en la actualidad la Cooperativa cuenta con 84.320 socios y con 9 agencias en las ciudades de: Guaranda (11.031 socios), Caluma (7.201 socios), Babahoyo (10.801 socios), Chillanes (7.329 socios), Quinsaloma (9.340 socios), Quevedo (10.309 socios), Chimbo (8.402 socios), Lago Agrio (10.302 socios), y Santo Domingo (9.605 socios), en sus oficinas laboran un total de 99 personas, siendo la oficina la más grande y en la casa matriz laboran 46 trabajadores.

La matriz y cada una de las agencias presta los servicios de Ahorro, Ahorro Programado, Mi Ahorrito, Inversiones, Créditos, Sobre Póliza, Emergentes, Consumo, Crédito Hipotecario y Microcréditos, además tiene servicios sociales como: fondo mortuario, la Cooperativa presta este servicio en todas las agencias operativas con un descuento de dieciocho dólares al año, el socio accede a cuatro tickets en el mes, el servicio cubre a padres, cónyuges e hijos. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora; Servicios sociales, s.f.)

En la actualidad la institución financiera Juan Pío de Mora Ltda. no posee un color adecuado de la infraestructura; la atención al cliente no es la apropiada; escasa comunicación entre directivos y subordinados; carencia de un plan de comunicación; carencia de trabajo en equipo, poca planificación de tareas; no cuenta con incentivos al cumplimiento de meta; remuneraciones no acordes a la responsabilidad y tareas; personal poco capacitado, calificado y con experiencia; carencia de un plan de marketing actualizado; carencia de valores con personas recién ingresadas y el eslogan desactualizado.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera influye la Cultura Organizacional en el mejoramiento de la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda de cantón San Miguel, provincia Bolívar?

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cómo influye la Cultura Organizacional en el mejoramiento de la Gestión Administrativa?
- ¿Cuál es el estado actual en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda.?
- ¿El Plan de Mejora de la gestión administrativa en relación a la Cultura Organizacional, puede ser una alternativa para mejorar a la institución?

1.4. Justificación.

La Cultura Organizacional es un factor clave en el desempeño y el éxito de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Mejorando la Cultura Organizacional, se Mejora la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda casa matriz, permitiéndole adaptarse a los cambios y mejorar el desempeño en beneficio de sus miembros porque existen personas que realizan sus trabajos de manera individual.

Identificando la realidad en la que se encuentra la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda. de la ciudad de San Miguel, es importante realizar la presente investigación para mejorar la Gestión administrativa de la Cultura Organizacional, preparando alternativas de solución a los problemas existentes dentro de la Cooperativa con la finalidad de llegar a mejorar los valores, filosofía, sentimientos, tradiciones y comunicación tanto empleados como los usuarios y trabajos en equipos.

Un mejoramiento de la Gestión en la Cooperativa puede lograrse a través de un buen dialogo, teniendo en cuenta cada uno de los valores, trabajo en equipo y liderazgo. Esto incluye fomentar la colaboración, la comunicación efectiva, la transparencia y la responsabilidad en todos los niveles de la organización. Además, promover una cultura de aprendizaje continuo y mejora continua es fundamental para el desarrollo de una organización.

Esto permite a la Cooperativa adaptarse a los cambios del entorno y mejorar sus procesos internos, ya que la Cooperativa está pasando por un mal momento de pérdidas de cliente.

Es pertinente el desarrollo de este proyecto investigativo, donde la Cooperativa estaría teniendo un déficit momento por no tener claro de cómo se debe llevar y manejar la una Cultura Organizacional, a la vez la institución corre el riesgo de perder los clientes, es por eso que la investigación tratará de mejorar un ambiente cultural al implementar estrategia de mejora como son los valores, filosofía, tradiciones y lo más importante la comunicación con todos los miembros de la institución.

Es necesario realizar cambios para mejorar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora de la ciudad de San Miguel con el propósito de atraer a los clientes y que los mismos estén satisfechos, donde también el personal o el trabajador tenga una energía positiva de poder asistir al trabajo, apoyando y dando ánimos a cada uno de los trabajadores en distintas áreas. La presente investigación tiene como propósito desarrollar un Plan de Mejora para la gestión administrativa de la Cultura Organizacional donde se buscará cambios necesarios en la calidad de trabajado, valores, comunicación, liderazgo y procesos, para así mejorar cada actividad de la institución.

1.5. Objetivos:

Objetivo General.

Proponer un Plan de Mejora de la Cultura Organizacional que permita el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda, cantón San Miguel, provincia Bolívar, en el primer cuatrimestre del año 2023.

Objetivo Específico.

- Investigar los referentes teóricos que sustenta la investigación en referencia a la Cultura Organizacional en la gestión administrativa de Cooperativas de Ahorros y Créditos.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. en referencia a la Cultura Organizacional.

- Diseñar un Plan de Mejora de la gestión administrativa en referencia a la Cultura Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

1.6. Variables (Operacionalización)

Cuadro 1 Variable Independiente

Variable	Tipos de variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Técnicas	Instrumento
Cultura Organizacional	Independiente	La Cultura Organizacional habla de tener conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad. (Tylor, 1871)	Conocimiento Costumbre	N ^a de trabajadores /N ^a de personas puntuales Número de trabajadores/ personas a gusto con la empresa	Encuesta. Observación directa.	Cuestionario Guía de observación

Elaborado por: Guaquipana Edwin

Cuadro 2 Variable Dependiente

Variable	Tipos de variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Técnicas	Instrumento
Gestión Administrativa	Dependiente	Es una colección de tareas y acciones coordinadas que ayudan a hacer el mejor uso de los recursos disponibles de una empresa. Todo esto se hace mediante un esfuerzo, para alcanzar las metas y obtener los mejores resultados. (Dávalos, 2015)	Empresa. Metas Objetivos Tareas	Nº clientes atendidos / Nº de clientes totales. Nº de trabajadores / Nº de personas motivadas Nº de planeación propuesta / Nº de planeación realizada	Encuesta. Observación directa.	Cuestionario Guía de observación

Elaborado por: Guaquipana Edwin

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Luego de la búsqueda de fuentes bibliográficas respecto al problema de estudio, se ha podido evidenciar los siguientes antecedentes investigativos para la Cooperativa. La Cultura Organizacional es un conjunto de interacciones dentro de las Cooperativas. En este contexto, debemos asegurarnos de que los valores y prácticas de la institución están enfocados en el bienestar de los trabajadores. Para el diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltd., encaminada a mejorar la gestión administrativa de los aspectos negativos que afecta al progreso y al crecimiento de la institución, lo cual permitirá realizar el análisis FODA y PESTEL, para identificar las causas que produce a la Cooperativa. El propósito de esta investigación es asegurar que permanezca en el mercado financiero, mejorando el servicio y la calidad. Para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa se realiza el Plan de Mejora mediante estrategia.

Para el autor Robbins (2020), manifiesta que la Cultura Organizacional de una empresa puede ser puntos fuertes como débiles, donde las culturas fuertes se caracterizan por los valores de la organización firmes y aceptados por todos los integrantes de la institución, mientras que la cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa en los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, falta de comunicación entre los directivos y los subordinados, la gerencia muestra poco interés por su personal, escasas capacitaciones en valores y áreas de trabajo, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, escasa responsabilidad, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador. Existe una falta de interés en los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir con sus objetivos planteados(Aguilar & Pazmiño, 2019).

Tema: La Cultura Organizacional en la Calidad del Servicio al Cliente se la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio. **Autores:** Nataly Cáceres, **Editorial:** Trabajo de investigación de la Universidad Técnica de Ambato, **Año:** 2021.

Problema:

La investigación realizada por este autor nos manifiesta que:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio, se ha podido evidenciar que existen varios conflictos respecto a la Cultura Organizacional que afectan las relaciones interpersonales, degrada la efectividad de la comunicación, estos factores reflejan el grado de satisfacción en los colaboradores y en su entorno laboral, influyendo de manera negativa en el desempeño del personal y afectando en la calidad del servicio al cliente. (Cáceres, 2021)

Se pudo determinar problemas que de no ser solucionados inmediatamente afectarán la calidad del servicio al cliente provocando conflictos interpersonales, llevando a cada colaborador a un estado de insatisfacción y desmotivación en donde su desarrollo profesional se verá afectado y no podrán demostrar sus habilidades, competencias y destrezas. (Cáceres, 2021). El tema que nos ocupa es el aumento de las quejas y el despilfarro de recursos que, de no ser atendidos adecuadamente, afectarían negativamente las relaciones entre compañeros de trabajo. Las personas que visitan diariamente las instalaciones para cumplir con sus funciones se sentirían incómodas y desagradables, lo que generaría un conflicto entre los compañeros de trabajo. (Cáceres, 2021).

Objetivo:

La investigación realizada según, (Cáceres, 2021) nos manifiesta que “La investigación tendrá un resultado positivo porque ayudará a la identificación de datos precisos que permitan generar alternativas de solución al problema planteado, las mismas que permitan una mejora en la institución.”

Conclusión:

Los factores evidentes que integran actualmente la Cultura Organizacional de la Cooperativa 1 de Julio, permitirá sacar la conclusión de que los procedimientos actuales reducen la eficacia del servicio al cliente, como consecuencia de las numerosas denuncias y mal uso de recursos.

Además esta problemática que se evidencia en los factores visibles es producto de factores subyacentes en los que destacan la inconsistencia entre la filosofía empresarial y las prácticas particulares, probablemente las causas de proceso inadecuado de integración en los que no se selecciona al personal por sus competencias sino simplemente en función de llenar una vacante(Cáceres, 2021).

Tema: “Cultura Organizacional en Cooperativas del Sector Agrícola del Departamento Del Atlántico”, **Autores:** Hernández Orlando & Prieto Ronald, **Editorial:** Trabajo de investigación de la Universidad Simón Bolívar, **Año:** 2018

Problema

La Cultura Organizacional es un tema que sigue dando respuestas a muchos de los problemas que poseen las organizaciones a nivel internacional, nacional, regional y local por lo cual los gerentes reflexionan sobre la influencia que tiene la cultura en varios procesos organizacionales, incluyendo la innovación, la toma de decisiones, la gestión de conflictos y el trabajo en equipo, entre otros, La composición cultural de las organizaciones se puede utilizar para comprender mejor cómo sus miembros interpretan y responden a la realidad (Ariza & Pulido, 2018).

La Cultura Organizacional se refiere a las normas informales no escritas que guían el comportamiento diario de los miembros de la Cooperativa y guían su comportamiento para lograr las metas de la instituciones en conjunto de hábitos y creencias conformados por normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización(Aguilar & Pazmiño, 2019).

Según el autor (Aguilar & Pazmiño, 2019) nos da a conocer tres tipos de Cultura Organizacional para las instituciones públicas y privadas.

Objetivo

Por lo que el objetivo de la investigación, se centra en estudiar la Cultura Organizacional en Cooperativas agrícolas del departamento del Atlántico y como esta permite potencial los procesos organizacionales, garantizando mayor y mejor funcionamiento de la empresa en su parte interna, generando mayor productividad y competitividad en el mercado (Ariza & Pulido, 2018).

Uno de los objetivos que menciona el autor (Ariza & Pulido, 2018) es “analizar la Cultura Organizacional en Cooperativas agrícolas del Departamento del Atlántico y como esta permite potenciar los procesos organizacionales, garantizando mayor y mejor funcionamiento de la empresa en su parte interna, generando mayor productividad y competitividad en el mercado”.

Según el autor Abigail Morocho (2020) manifiesta que las Cooperativas han mantenido una gestión administrativa tradicional, que impide dar un servicio acorde a las necesidades de sus integrantes. Por esta razón se desea implementar un Plan de Mejora para la gestión administrativa de la Cooperativa, señalan que la gestión administrativa es la planificación, el monitoreo, el análisis y la evaluación continuos de todo lo que es necesario para que una organización cumpla con sus metas y objetivos (Emmett Grames, 2020).

Conclusión

También nos manifiesta que para: Lograr de una motivación mediante incentivos financieros para todos los empleados, de tal forma que esta se extienda conscientemente sobre los clientes, de igual manera realizar recompensas a los trabajadores, también realicen promociones a corto plazo para así incrementar el crecimiento y la productividad de los equipos de trabajo donde un empleado motivado, satisfecho y realizado cumplirá mejor con sus actividades o tareas asignadas (Ariza & Pulido, 2018).

Tema: “La Gestión del Cambio y Cultura Organizacional Dentro del Proyecto de Optimización Empresarial en Etapa”, **Autores:** Susana Molina Ortíz, **Editorial:** Diplomado Superior en Gerencia de Gobiernos Seccionales, **Año:** 2018.

Problema

Uno de los problemas del tema es: El entorno que rodea las organizaciones empresariales es cada vez más complejo y dinámico; hoy por hoy, el cambio es una constante. Las nuevas instituciones exigen la adopción de nuevas estrategias de cambio donde permitan elevar sus crecimiento de productividad y competitividad con otras instituciones, para enfrentar los problemas es la innovación necesaria, ante la necesidad de orientar a la Organización hacia la satisfacción del cliente (Molina, n.d.).

Según (Molina, n.d.). también nos manifiesta que “todas las conductas observadas en las organizaciones son producto de dos tipos de fuerzas: las que luchan por mantener, y las que se esfuerzan por conseguir el cambio”

El proceso consiste en:

- **DESCONGELAR.** Significa disminuir las fuerzas que lucha por conservar, por lo general presentando un problema o evento provocativo para que las personas reconozcan que es necesario cambiar y buscar soluciones nuevas(Molina, n.d.).
- **MOVER.** Pretende cambiar o modificar la conducta de las personas dentro de la organización. Mover significa desarrollar conductas, valores y actitudes nuevos, en ocasiones por medio de cambios de la estructura de la organización(Molina, n.d.).
- **RECONGELAR.** A menos que se refuercen los cambios, las organizaciones a menudo vuelven a las viejas formas de operar. Al volver a congelar la organización en su nuevo estado de equilibrio, se logra este refuerzo. (Molina, n.d.)

El objetivo consistió en diagnosticar las fallas existentes, mediante un análisis situacional actual de la Cooperativa, con los aportes teóricos de diferentes autores en relación a la Cultura Organizacional. Además, determinar las causas que inciden en la necesidad de plantear nuevas estrategias mediante los análisis FODA Y PESTEL en la calidad de la Cooperativa, el diseño metodológico está basado mediante una investigación descriptiva, determinando las principales problemáticas, lo cual se obtuvo información mediante la realización de las encuestas a las personas que se encuentra laborando en la institución.

La metodología utilizada para este estudio es de campo, encuesta y entrevistas a los miembros de la Cooperativa, en conclusión, se determina con el diagnóstico de la institución para luego elaborar el Plan de Mejora para la gestión administrativa.

También para (Luna Tito, 2019) manifiesta que la Cultura Organizacional es un aspecto fundamental en la vida de las organizaciones, también es la forma particular en que los miembros piensan, sienten, otorgan significados.

Lo cual se analizan los distintos enfoques en el estudio de la Cultura Organizacional, la influencia de esta en el comportamiento de los miembros de la organización y su importancia para el logro de los objetivos organizacionales(Luna Ttito, 2019).

Objetivo

La propuesta de gestión del cambio organizacional de ETAPA prioriza cuidadosamente elementos como la comunicación interna, la inducción, el desarrollo personal y organizacional, la motivación social y humana, entre otros, para lograr un cambio organizacional dinámico que sustente el proyecto de optimización empresarial, lo que a su vez ayuda a disminuir la consiguiente resistencia a cualquier proceso relacionado con el cambio.(Molina, n.d.).

Toda institución definida como una organización de personas, es de gran importancia de crear estructuras para el desarrollo de las organizaciones, que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes, cada elección, proyecto y programa que se haga e implemente debe ser apropiado, permitiendo que la empresa imponga sus políticas, procedimientos y reglas de manera que las acciones de la organización se acerquen lo más posible a sus objetivos. Se requieren objetivos y metas claros y específicos (Molina, n.d.).

Conclusión

El compromiso de la Alta Gerencia en todo proceso de cambio es el sustento del mismo. Además, es necesario que exista una comprensión compartida, dentro de la organización, y que cambios profundos en su estructura organizacional o su modelo de gestión, pueden crear enormes expectativas en la Cultura Organizacional de la institución. (Molina, n.d.).

Tema: “Renovar la Cultura Organizacional para el Mejoramiento de las Actividades Empresariales”, **Autores:** Sergio Antonio Cortes Rodríguez, **Editorial:** Informe de la universidad militar nueva granada, **Año:** 2019

Problema

Este presente autor (Cortés Rodríguez, 2019) nos manifiesta que tiene “la finalidad de renovar la Cultura Organizacional como método de apoyo para las compañías buscando cambios en la percepción que tienen los trabajadores con sus funciones, procesos, valores, entorno, entre otros, mejorando las actividades institucionales”.

Objetivo

El propósito es que el personal este satisfecho y disfrute de asistir a trabajar, apoyando y fomentando el aprendizaje de distintas áreas. El departamento de Gestión Humana, encargado de generar estas funciones evita los inconvenientes que atraviesa el personal de una organización. (Cortés Rodríguez, 2019).

Desarrollo

La Gestión Humana es un elemento de gran importancia dentro de las organizaciones, su función permite que la empresa brinde a los trabajadores las condiciones más óptimas para que cada cual pueda cumplir su función de la manera más eficiente y se puedan adaptar a la compañía, a los cambios que presenta un empleado en su crecimiento siendo reclutado, dirigido y evaluado. Por eso este departamento de la empresa trabaja para garantizar el bienestar y la satisfacción de todo el equipo de trabajo, estableciendo estrategias que mantengan al equipo unido y este acondicionado a la Cultura Organizacional que tiene implantada este departamento en toda la organización. (Cortés Rodríguez, 2019).

Mejora y Adaptación de la Cultura Organizacional

En las organizaciones el nivel de adaptación de sus empleados es un factor importante para el desarrollo de los procesos, ya que una persona que es experta (líder), tiene un buen nivel de conocimientos de los movimientos de la compañía, aporta su talento y experiencia al desarrollo de las funciones que tiene en su contrato y se entiende que no lo desarrollaba en un comienzo, lo fue adquiriendo ya que como todo el proceso de reclutamiento hasta la adaptación mantiene un tiempo para que el empleado comprenda y se acomode a los procesos.

Por esto es muy importante que la Cultura Organizacional trate la percepción del trabajador de la mejor manera posible, de aquí depende el compromiso y proyección de la persona, el cargo, el departamento, los compañeros y la misma organización aportando la satisfacción del trabajador como prueba de adaptación. (Rodríguez, 2019).

Sumado a esto es indispensable que el líder se involucre en las actividades de socialización que tiene la organización, lo cual brinda un ambiente familiar tener a todas las personas reunidas sin importar sus diferentes cargos y roles, en ocasiones inspirándolas o compartiendo vivencias en espacios de esparcimiento, haciendo que las personas disfruten más de la empresa y puedan apreciarla como una entidad unida, una familia que se beneficia de la compañía en sus diferentes proyectos y diligencias en pro del desarrollo de personas más comprometidas que fortalezcan la entidad y evitar tenerla la empresa como un espacio para ganar dinero y sufriendo con las procesos que cada cual realiza de acuerdo a sus funciones. (Cortés Rodríguez, 2019).

Conclusión

El resultado que se observa es que la Cultura Organizacional es un elemento de vital importancia dentro de la Organización porque además de brindarnos el ADN de la compañía a los empleados, nos da un espacio para observar e implementar estrategias que mejoren, recuperen o refuercen el vínculo que tiene cada empleado con la empresa, los procesos y con sus respectivos compañeros. De este depende la aceptación y el compromiso que el personal aplica a la organización, de cómo este la percepción de cada trabajador se establece los parámetros y la urgencia para renovar el clima organizacional dentro de las diferentes áreas de la compañía. (Cortés Rodríguez, 2019).

Basados en esto entendemos que muchas compañías aplican la Cultura Organizacional pero no frecuentemente, lo que hace que solo pocas veces al año se desarrollen actividades que ayuden a generarse espacios de esparcimiento dentro de los empleados y por eso se maneja un alto porcentaje de personal asalariado insatisfecho en las organizaciones, las organizaciones prosperas manejan continuamente programas para vincular y empoderar más al trabajador que ya cuenta con un sentido de pertenencia con la empresa. (Cortés Rodríguez, 2019).

Tema: “Cultura Organizacional Enfocada en Gestión el Cambio: Mejoramiento Continuo en sus Procesos”, **Autores:** JUAN CAMILO ALONSO PAVA, **Editorial:** Obtención de certificado de la Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Ciencias Económicas, **Año:** 2012

Problema:

Hoy en día las organizaciones que no están pendientes de tener una Cultura Organizacional enfocada al cambio, hacen que cada vez sea más difícil la implementación y desarrollo de mejoras en procesos, la falta de flexibilidad y de aceptación por parte de los miembros de la organización pueden llevar a que sean procesos largos, poco productivos y con elevados costos. (Alonso, 2012).

Objetivo:

Este trabajo de investigación del autor (Alonso, 2012), nos dice que “una Cultura Organizacional LEAN permite realizar mejoras rutinarias en procesos, arrojando como resultado una organización con un Plan de Mejoramiento continuo generando valor en las actividades diarias, teniendo como objetivo facilitar la gestión del cambio de mejoras”

Desarrollo

El segundo nivel son las creencias y valores, que rigen el comportamiento de todas las personas que conforman la empresa, valores que no son fáciles de identificar, en donde la única manera que se tiene para descubrirlos, es entrevistando una muestra de colaboradores claves dentro de la organización, estos valores es en donde se enfocan mucho las organizaciones, si bien no es algo que se pueda volver tangible como lo es el primer nivel, es algo que se trabaja para que sea un gran pilar en la cultura de la compañía. (Alonso, 2012).

El autor (Alonso, 2012) nos menciona que “la gestión del cambio busca facilitar la transición por la que pasa una compañía al momento de implementar algo nuevo dentro de su sistema, realizando de manera exitosa la implementación de nuevos procesos, capacitación y estandarización hasta que el nuevo cambio se vea dentro de la empresa como propio.

Para llegar a tener una buena implementación al momento de realizar algún cambio, es necesario tener una muy buena aceptación y asimilación por parte de las personas que van a llevar a cabo este proceso, disminuyendo así la resistencia al cambio que se da en las organizaciones, muchas veces por el temor a lo desconocido o percepción de riesgo. (Alonso, 2012).

Donde también nos menciona el autor (Alonso, 2012) que las “las principales características para identificar el tipo de Cultura Organizacional de una compañía son su responsabilidad social empresarial, el grado de competitividad que maneja en su entorno interno y externo, su armonía interpersonal al interior de la organización y su grado de adaptación e implementación de tecnología e innovación”.

Conclusión

La Cultura Organizacional es un conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas de una organización, en donde la implementación de una metodología de mejoramiento continuo es importante para disminuir desechos y aumentar el valor dentro de la operación, a pesar de las cuatro dimensiones en las que se puede encontrar una organización es necesario mantener un equilibrio (Alonso, 2012).

La Cultura Organizacional es el medio al que deben acudir las organizaciones para perdurar en el tiempo, si bien es cierto que el talento humano es pasajero dentro de una organización, la Cultura Organizacional es la encargada de mantener el conjunto de valores y creencias y formas de realizar las cosas dentro de la organización (Alonso, 2012).

En conclusión, de acuerdo a las cinco fases de ANECA planteadas para el desarrollo y ejecución del Plan de Mejora para la gestión administrativa, se parte del análisis FODA y PESTEL para dar cumplimiento con la investigación.

Este presente autor (Cortés Rodríguez, 2019) manifiesta que la finalidad de renovar o mejorar la Cultura Organizacional, como método de apoyo para las instituciones buscando cambios en la percepción que tienen los trabajadores con sus funciones, procesos, creencias, valores, tradiciones, costumbres.

El propósito de las Cooperativas es que el trabajador este satisfecho y disfrute de asistir a trabajar, apoyando y fomentando el aprendizaje de distintas áreas como: Departamento de Gestión Humana, Departamento de marketing, Departamento de financiero, Departamento de créditos, Departamento de accesorias legales y Departamento de auditoría interna.

Uno de los Departamento que debe tener en claro sobre la Cultura organización la referencia a la gestión administrativa es la Gestión Humana, ya que su función permite que la Cooperativa brinde a los trabajadores las condiciones más óptimas para que cada cual pueda cumplir su función de la manera más eficiente y se puedan adaptar a la compañía, a los cambios que presenta cada empleado ingresada. Por eso esté departamento de Talento Humano de la Cooperativa trabaja para garantizar el bienestar y la satisfacción de todo el equipo de trabajo, estableciendo estrategias que mantengan al equipo unida(Cortés Rodríguez, 2019).

El resultado que se observa de la Cultura Organizacional es un elemento de vital importancia dentro de la Organización porque además de brindarnos el compañerismo a la compañía, nos da un espacio para observar e implementar estrategias que mejore a la Cooperativa. Basados en esto entendemos que muchas Cooperativas aplican la Cultura Organizacional pero no frecuentemente, lo cual se hace pocas veces actividades que ayudan a generar espacios para equipos de trabajo, juegos, eventos, y por eso se maneja un alto porcentaje de personal asalariado insatisfecho en las Cooperativas. Se empleó los métodos, deductivo y analítico, que permitió conocer las teorías de la Cultura Organizacional y así distinguir los componentes sobre el objeto de estudio, con la aplicación del estudio realiza estrategias partiendo del análisis FODA y PESTEL, para dar cumplimiento al objetivo, también se aplicó una entrevista al gerente de la Cooperativa Dr. Pablo Lucio, y encuestas a los trabajadores. Con la elaboración de la FODA y PESTEL permitirá realizar estrategias para cada uno de las acciones a mejorar, permitiendo así a la Cooperativa tener mayor productividad en el mercado financiero.

2.2. Marco Científico

Definición de Cultura Organización.

Es la colección de principios fundamentales que comparten todos los miembros. Proporciona patrones claros de pensamiento, sentimiento y acción que dirigen la toma de decisiones y otras acciones de los participantes de la organización. Las culturas organizacionales sólidas que atraen talento, lo mantienen y recompensan el desempeño parecen ser un sello distintivo de las empresas exitosas. (James, 2003).

Así mismo (Chiavenato, 1993) nos dice que la Cultura Organizacional “Es una forma de vida, un conjunto de expectativas, valores y formas de pensar que son típicos de una organización en particular. Cada organización es un sistema humano complejo con sus propios rasgos, cultura y sistema de valores”. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado, analizado e interpretado mediante la elaboración de las encuestas a los trabajadores.

Según (Garay, 2009) La Cultura Organizacional “Los valores y creencias son implícitamente producidos por la vida organizacional como resultado de las acciones que se toman para abordar los problemas de supervivencia y desarrollo.

Características de Cultura Organizacional

Según (Robbins, 2009), existen siete características principales que definen a una Cultura Organizacional:

- **Innovación y aceptación del riesgo:** La innovación y la aceptación del riesgo pueden impulsar el crecimiento y la competitividad de una Cooperativa al permitirle explorar nuevas oportunidades, diferenciarse en el mercado y mejorar su capacidad de adaptación a los cambios.
- **Orientado a los resultados:** Se enfoca en el logro de metas concretas a través de una planificación estratégica, la mejora de la eficiencia y la productividad, y la medición y seguimiento de los resultados. Esto contribuye a su crecimiento, sostenibilidad y satisfacción de los miembros y clientes.

- **Orientación a la gente:** Se enfoca en el desarrollo y la satisfacción de sus miembros, promueve la participación activa y la toma de decisiones democráticas, fomenta la solidaridad y la colaboración, y actúa de manera responsable con la comunidad y el entorno.
- **Orientación a los equipos:** una Cooperativa organiza y promueve el trabajo en equipo como elemento fundamental en su estructura y funcionamiento. En una Cooperativa orientada a los equipos, se fomenta la colaboración, la comunicación efectiva y la sinergia entre los miembros para lograr objetivos comunes.
- **Estabilidad:** Es la capacidad para mantener una situación equilibrada y constante a lo largo del tiempo, evitando fluctuaciones o cambios bruscos que puedan afectar su funcionamiento y continuidad.

Para (Gutiérrez, 1996), pueden identificarse como funciones de la Cultura Organizacional las siguientes:

- **Función epistemológica.** En una Cooperativa implica su papel en la generación, adquisición y difusión de conocimientos, promoviendo así el aprendizaje y la mejora continua tanto dentro de la Cooperativa como en su entorno. (Gutiérrez, 1996)
- **Función de adaptación.** En una Cooperativa implica su capacidad para ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios y desafíos en su entorno, asegurando así su supervivencia y éxito a largo plazo. (Gutiérrez, 1996)
- **Función instrumental.** Es la capacidad de una Cooperativa para servir como una herramienta para alcanzar ciertos objetivos económicos, sociales o culturales. En el contexto de una Cooperativa, la función instrumental implica utilizar la estructura y los recursos de la organización para lograr beneficios prácticos y tangibles para sus miembros
- **Función motivadora.** La función relacionar se motivará con los incentivos y mecanismos utilizados para fomentar la participación activa de los miembros, promover el compromiso con los valores cooperativos y estimular el logro de metas comunes. (Gutiérrez, 1996).

Las funciones de la Cultura Organizacional pueden modificarse de acuerdo con la forma en que las empresas cambian o evolucionan. Adicionalmente, se enfocan en encontrar soluciones a los problemas fundamentales que afectan a las instituciones, tomando en cuenta su capacidad de adaptación al contexto sociocultural en el que se enmarcan, las formas en que se construyen y complementan sus procesos internos y externos, y las circunstancias. y posibilidades de supervivencia acordes con su concepción como sistema. (Gutiérrez, 1996)

Los “Elementos de la Cultura Organizacional” (Robbins, 2009)

Filosofía; Misión; Visión; Valores; Ambiente empresarial; Normas, reglas o lineamientos.

- **Filosofía:** (Robbins, 2009) Servirá como brújula para las operaciones del negocio y como guía para los demás factores. Al adoptar una filosofía, interpreta y aclara cómo logrará sus objetivos, y la misma filosofía también guía cómo debe llevar a cabo cada tarea.
- **Misión:** La misión demuestra el compromiso de la institución con el mercado.
- **Visión:** La visión de una Cooperativa describe su objetivo final. Es una aspiración: el impulso de la institución para sobresalir.
- **Valores:** Las acciones y responsabilidades de cada empleado estarán guiadas por los valores de la Cooperativa, los cuales se reflejan en el código de cultura de la empresa.
- **Ambiente empresarial:** (Robbins, 2009) Es el ambiente creado por las interacciones y actitudes de sus miembros en los diversos escenarios de trabajo.
- **Normas, reglas o lineamientos:** Según (Sordo, 2022) Las empresas que deseen agregar una sanción por infringir cada regla deben contar con estos estatutos. También hay organizaciones que ya no quieren operar bajo el modelo de regla-sanción y solo producen un conjunto de políticas que instruyen a su personal sobre cómo comportarse. (pag 15)

Plan de Mejoramiento.

El análisis realizado a través de la observación, entrevistas directas y encuestas sirvió de base para el Plan de Mejora. Esto significa que el Plan de Mejora funciona como una herramienta conceptual y una guía para tomar las acciones adecuadas para mejorar la situación actual de la Cooperativa, preservando sus fortalezas y abordando sus debilidades. (Director: Mst. Mario Moyano M. Autora: Jesica Lucero Guerrero. CUENCA – ECUADOR 2013, 2013)

Gestión Administrativa

La gestión administrativa se refiere a todas las actividades y procesos relacionados con la administración de una organización o empresa. Involucra la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos.

Elementos de gestión administrativa.

Planificación: Proceso de establecer metas y objetivos organizacionales, así como el desarrollo de estrategias y planes para alcanzarlos. Involucra identificar los recursos necesarios, establecer plazos y asignar responsabilidades.

Tipo de gestión administrativa.

Gestión administrativa general: Es la gestión de actividades administrativas y operativas en general dentro de una organización. Esto incluye funciones como la planificación, organización, dirección y control de recursos, así como la toma de decisiones, la gestión del personal y la coordinación de actividades. Gestión financiera: Se centra en la administración de los recursos financieros de la organización, como el presupuesto, la contabilidad, la gestión de activos, la planificación financiera y el control de costos.

Modelo de Cultura Organizacional

El modelo de Cultura Organizacional se basa en la noción de que la cultura cambia con el tiempo a medida que los miembros del personal emplean presunciones fundamentales para abordar problemas tanto internos como externos.

Los tres niveles de la Cultura Organizacional se componen de artefactos, valores que se profesan y creencias subyacentes. El grado en que los fenómenos culturales son perceptibles para el observador se describe en cada nivel. (Cuofano, s.f.)

EL MODELO DE LA CULTURA EMPRESARIAL DE SCHEIN

Ilustración 1 Modelo de la Cultura Empresarial de (SCHEIN)



Fuente: (Alonso, 2015)

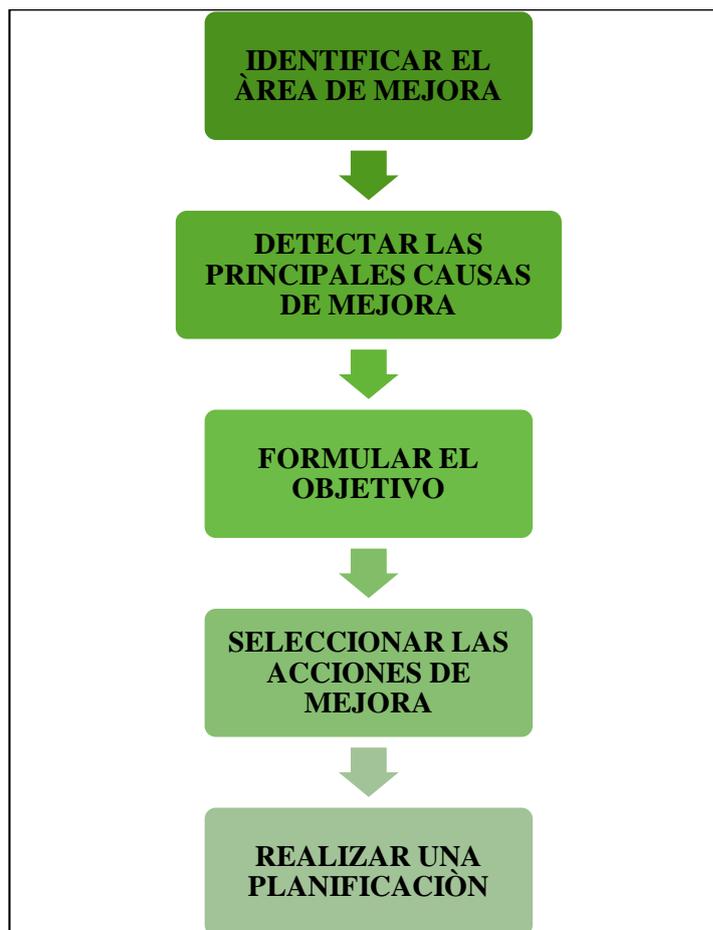
Artefactos: Está definido por la estructura y los procesos organizacionales, así como por el entorno físico y las personas que integran la organización, y representa el nivel más exterior y superficial del negocio. Posibilitan el estudio de la cultura de la entidad porque son observables y "tangibles". La arquitectura, el mobiliario, las herramientas, los uniformes que usan los empleados, los patrones de conducta, los modelos de documentos y registros, el idioma, los símbolos visibles, la moda, los procedimientos de trabajo, etc. Representa los signos externos de la cultura, pero no su funcionamiento interno.(Alonso, 2015)

Valores adoptados: Están compuestos por convicciones que están respaldadas por un proceso social que comparten todos los participantes de la organización. Si bien ocasionalmente pueden estar en conflicto entre sí (la razón de la existencia de áreas de comportamiento inexplicables), predicen una parte significativa del comportamiento de los trabajadores. Reúnen normas sociales, estrategias, objetivos y filosofías que tienen un valor intrínseco.

El núcleo de cómo se hacen las cosas en la empresa se deriva de los valores adaptados. Muestra que está más familiarizado con la cultura corporativa. (Alonso, 2015)

Supuestos básicos: Incluyen los pasos dados para abordar los "problemas" de integración interna o adaptación externa que, como resultado del éxito repetido, han sido asumidos automáticamente por la fuerza laboral de la organización. Dado que estas acciones son "movidas" por ideas, creencias, pensamientos y sentimientos que los miembros de la organización "dan por sentado" (de alguna manera conectadas con los activos intangibles de la empresa), son "reguladas" o "realizadas" por los miembros de la organización. Las suposiciones fundamentales son la fuente última de valores y artefactos adoptados, y normalmente son muy difíciles de cambiar introduciendo incluso un grado mínimo de estabilidad en el negocio. (Alonso, 2015)

Ilustración 2 Modelo de un Plan de Mejora (ANECA)



(ANECA, 2015)

Identificar el área de mejora

Una vez realizado el diagnóstico a la Cooperativa, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades de la Matriz FODA en relación al entorno que la envuelve. La clave es identificar las áreas que requieren mejora, teniendo en cuenta que, para ello, las debilidades deben superarse apoyándose en las fortalezas centrales. (ANECA, 2015)

Para iniciar con la elaboración de un Plan de Mejora de la Cultura Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jun Pío de Mora Ltda., se realizará a identificar las principales fortalezas y debilidades con el fin poder mejorar cada uno de los problemas.

Detectar las principales causas de mejora

Existen muchas herramientas metodológicas para identificar la causa de un problema, y una vez conocida esa causa, se puede solucionar el problema y mejorar el área de mejora, entre otras cabe destacar: **el diagrama de espina (causa-efecto)** (ANECA, 2015).

El diagrama de espina de pescado facilitará un análisis más completo del problema y ayudará a definir el curso de acción para mejorar.

Formular el objetivo

Se identificarán las principales áreas de mejora y comprender las causas fundamentales del problema antes de establecer objetivos y un cronograma para lograrlos. Por ello, a la hora de redactarlos, es importante tener en cuenta con claridad el objetivo que se pretende alcanzar.

Seleccionar las acciones de mejora

El siguiente paso será elegir las alternativas de mejora para luego clasificarlas en orden de importancia. Lo cual se utiliza una serie de estrategias que facilitará la elección de las medidas de mejora que se deben tomar para fortalecer las debilidades.

Se hará la selección de los puntos débiles de la matriz FODA para mejorar a la Cooperativa.

Realizar una planificación

Se establece con más prioridad de realizar los puntos más débiles de la Cooperativa para mejorar mediante las estrategias planteadas, también se requiere identificar el tiempo y la posibilidad de realizar la actividad.

Dificultad de implantación. Una acción de mejorar de menor a mayor.

1 Mucho	2 Bastante	3 Poco	4 Ninguno
---------	------------	--------	-----------

Plazo de implementación. Posibilidad de mejorar de corto plazo

1 Largo	2 Medio	3 Corto	4 Inmediato
---------	---------	---------	-------------

Impacto en la organización: El grado de medida de lo que le afecta al problema.

1 Ninguno	2 Poco	3 Bastante	4 Mucho
-----------	--------	------------	---------

(ANECA, 2015)

2.3. Marco Conceptual

Cultura: Es un sistema de conocimiento que proporciona la realidad a través de un sentido de comportamiento. Este sistema está compuesto por una serie de componentes interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización para lograr alcanzar sus objetivos, por lo que deben ser compartidos con los nuevos miembros de la organización.”(Baztàn, 2002).

Organización: Un equipo corporativo que trabaja para lograr una meta siguiendo lineamientos o directivas que son implementadas por un gerente o líder administrativo (DANIELA, 2016)

Cultura organizacional: Es el conjunto de creencias, valores, normas y reglas que definen el comportamiento de una organización, donde los empleados y el líder deben actuar y tomar decisiones respetando esta cultura organizativa, ya que la imagen y reputación de la marca depende de todo los miembros de la institución.(Mora, 1991)

Cooperativas de Ahorro y Crédito según (Elizabeth, 2021) son entidades socioeconómicas con capacidad de satisfacer las necesidades económicas de sus socios y otras necesidades sociales, bajo principios y valores propios.

Según (Jiménez, 2021) Los **valores** son reglas que nos permiten modelar nuestro comportamiento en base a nuestra realización personal también son creencias fundamentales que ayuda a preferir, apreciar y elegir una cosa en lugar de otra.

Para (Equipo editorial, 2022) **Relaciones interpersonales:** Cuando hablamos de relaciones interpersonales, nos referimos a una conexión que existe entre dos o más personas que se basa en emociones, sentimientos, intereses y actividades sociales.

Estrategia: planificación de nuevas ideas que se realiza para lograr una tarea o alcanzar una meta.(Pupo, 2021)

Según (Lourdes Münch, 2021) **Administración:** Es el proceso por el cual la planificación, organización, dirección y control se encarga de poder definir claramente los objetivos de una empresa para generar buenas utilidades.

Para (Pérez Porto, 2008) **Proceso:** Es un conjunto de actividades planeadas que implican la participación de varias personas y de recursos materiales para conseguir un objetivo previamente identificado.

Según (Osteicoechea, 2022) **Comunicación:** Es un diálogo informativo entre un emisor y un receptor en el que el primero transmite el mensaje y el segundo lo recibe, procesa y reacciona.

Creencias: Es una actitud mental que consiste en la aceptación de una experiencia, es decir, es aquello que decidimos creer y afirmar sin que tengamos el conocimiento o las evidencias de que sea o pueda ser cierto. (Equipo editorial, Concepto de Ley, 2021)

Leyes: Una ley es una regla jurídica de carácter obligatorio dictada por la autoridad competente de un territorio también cuenta con el fin de permitir o prohibir alguna acción de los individuos con el objetivo de regular las conductas humanas y lograr una convivencia armoniosa dentro de una sociedad. (Equipo editorial, Concepto de Ley, 2021).

Arte: Se denomina arte o artes a un conjunto de actividades humanas de índole creativa, comunicativa y subjetiva, que persiguen una finalidad estética, es decir: que intentan conmover, producir belleza, despertar sentimientos o reflexiones, todo a través de la manipulación de materiales de diversa naturaleza. (Equipo editorial, Concepto.de.Arte, 2023).

Moral: Es un conjunto de normas y valores aceptados en una sociedad para establecer lo que está bien o está mal, también es un estado de ánimo de las personas, ya sea ánimos positivo o negativo. (Morales, 2023)

Costumbre: Es un hábito o una manera aprendida de elaborar algo que ha realizado por varias ocasiones (Colmenares, 2023).

Gestión administrativa: Es una división de la empresa encargada de utilizar sus recursos de manera eficiente para cumplir con las metas que se han establecido para un período de tiempo específico.

Plan de Mejora: El Plan de Mejora es una herramienta útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos, lo que les va permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos(Oliver, 2021).

2.4. Marco Legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR
Según el Artículo. 213.- Manifiesta que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

Las superintendencias serán dirigidas y representadas por las superintendentes o superintendentes, la ley determinará los requisitos que deban cumplir quienes aspiren a dirigir estas entidades(Karini, 2023)

También el **Artículo. 283**, manifiesta que “el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.” (ECUADOR, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2021) El sistema económico de la (ECUADOR, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2021) se integrará “por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.”

Por otro lado, el **Artículo. 309.-**

Donde se trata que “el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargará de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones” (ECUADOR, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2021).

El **Artículo 312.-** Las instituciones del sistema financiero privado, así como las empresas privadas de comunicación de carácter nacional, sus directores y principales accionistas, no podrán ser titulares, directa ni indirectamente, de acciones y participaciones, en empresas ajenas a la actividad financiera o comunicacional, según el caso. Los respectivos organismos de control serán los encargados de regular esta disposición, de conformidad con el marco constitucional y normativo vigente. (ECUADOR, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2021).

Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas.

Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley. (ECUADOR, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2021)

REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO.

El Artículo. 11 OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES. Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.

Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.

Especificar en el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene, las facultades y deberes del personal directivo, técnicos y mandos medios, en orden a la prevención de los riesgos de trabajo.

Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa.

Facilitar durante las horas de trabajo la realización de inspecciones, en esta materia, tanto a cargo de las autoridades administrativas como de los órganos internos de la empresa.

Dar aviso inmediato a las autoridades de trabajo y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de los accidentes y enfermedades profesionales ocurridos en sus centros de trabajo y entregar una copia al Comité de Seguridad e Higiene Industrial. Además de las que se señalen en los respectivos Reglamentos Internos de Seguridad e Higiene de cada empresa, “son obligaciones generales del personal directivo de la empresa las siguientes:

Prohibir o paralizar los trabajos en los que se adviertan riesgos inminentes de accidentes, cuando no sea posible el empleo de los medios adecuados para evitarlos. Tomada tal iniciativa, la comunicarán de inmediato a su superior jerárquico, quien asumirá la responsabilidad de la decisión que en definitiva se adopte.” (TRABAJO, 2012)

También el **artículo 13** expone de las **Obligaciones de los Trabajadores**.

Participar en el control de desastres, prevención de riesgos y mantenimiento de la higiene en los lugares de trabajo (TRABAJO, 2012).

Asistir a los cursos sobre control de desastres, prevención de riesgos, salvamento y socorrismo programados por la empresa especializada del sector público (TRABAJO, 2012).

Usar correctamente los medios de protección personal y colectiva proporcionados por la empresa y cuidar de su conservación (TRABAJO, 2012).

Informar al empleador los riesgos que puedan ocasionar accidentes de trabajo. Si éste no adoptarse las medidas pertinentes, comunicar a la Autoridad Laboral competente a fin de que adopte las medidas adecuadas y oportunas (TRABAJO, 2012).

No introducir bebidas alcohólicas ni otras sustancias tóxicas a los centros de trabajo, ni presentarse o permanecer en los mismos en estado de embriaguez o bajo los efectos de dichas sustancias (TRABAJO, 2012).

Colaborar en la investigación de los accidentes que hayan presenciado o de los que tengan conocimiento.(TRABAJO, 2012)

Ley de Cooperativas

El **artículo 1** manifiesta que “son Cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros” (Cooperativas, 2012).

LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Artículo 9.- Personalidad Jurídica. –

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contempla el Reglamento de la presente Ley (SOLIDARIA, 2011).

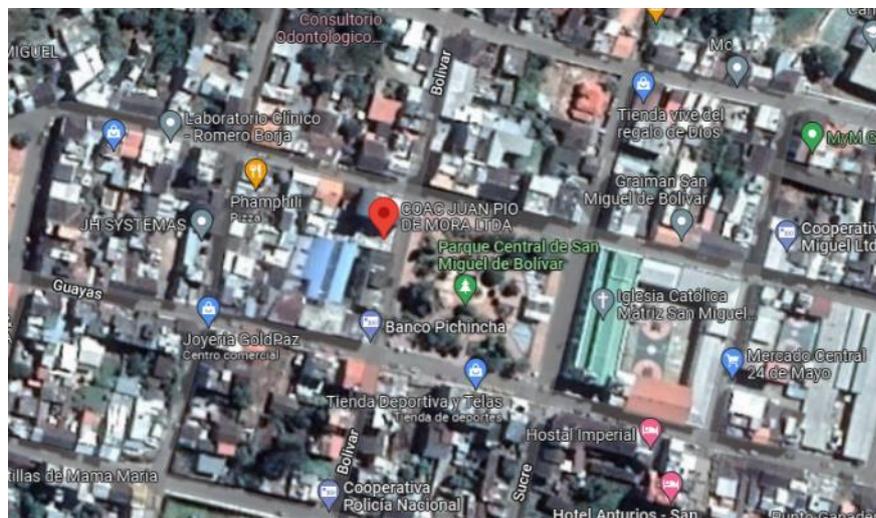
La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo. Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios (SOLIDARIA, 2011).

En el caso de las Cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta la clase de Cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones.” (SOLIDARIA, 2011).

2.5. Marco Geo referencial

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío De Mora Ltda se encuentra ubicada en cantón San Miguel provincia Bolívar, es una institución financiera privada que se rige bajo los principios del Cooperativismo, destinada a proporcionar productos y servicios financieros a sus socios, se constituye mediante decreto N° 1.025 y fue publicada en el registro oficial el 11 de mayo de 1973, en el Cantón San Miguel Provincia Bolívar, ubicada en la calle Pichincha, intersección Bolívar, frente al parque central.

Imagen 1 Ubicación de la Cooperativa Juan Pío de Mora



Fuente: Google Maps (2023)

CAPÍTULO III.

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

Para el desarrollo de la metodología de esta investigación se emplearon la investigación exploratoria, de campo y teórica, ya que cada una permitirá a profundizar la variable independiente Gestión Administrativa y la Variable dependiente Cultura Organizacional.

Investigación exploratoria:

Esta investigación exploratoria permitió tener un conocimiento más claro sobre el problema que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. en relación a la Cultura Organizacional, para así tener una mejor comprensión de los problemas que existen.

Investigación de campo:

(Arias, 2020) nos dice que “es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados”.

Para el cumplimiento del objetivo se realizó este tipo de investigación de campo, donde se acudió al lugar para obtener datos o información frescos y actuales a través de las encuestas y entrevistas para su respectivo análisis FODA.

Investigación teórica:

La investigación teórica, corresponde al tipo de investigación según el objeto. Cuyo propósito es mejorar las bases del conocimiento científico, así como mejorar el conocimiento humano en relación a la Cultura Organizacional.

3.2. Enfoque de la investigación

Método cualitativo:

Los autores Blasco y Pérez (2007),

Señalan que “la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes” (Medina, s.f.).

Se utiliza este enfoque de investigación cualitativo, porque se acudió al lugar de los hechos para obtener información y se aplicó una entrevista y encuestas a todos los trabajadores de la Cooperativa, para así realizar el análisis FODA y el PESTEL

Método cuantitativo

Es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este intenta especificar y delimitar la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población; y para esto se necesita una recaudación o acopio metódico u ordenado, y analizar toda la información numérica que se tiene.(De & Tecmilenio, n.d.)

Este método cuantitativo permitió obtener datos e información estadísticos a través de las encuestas y entrevistas realiza de forma presencial al gerente y a los trabajadores de la Cooperativa para luego tabular, graficar y analizar el estado actual de la Cooperativa, conociendo así de forma directa sus necesidades para la elaboración de una propuesta del Plan de Mejora.

3.3. Métodos de Investigación

Método bibliográfico:

El método de investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación. (López de Prado, 2009)

En el proyecto se realizó una investigación de distintas fuentes bibliográficas, con diferentes temas que abarcan el problema. Esta investigación constituye teorías y leyes ya establecidas en un marco científico, cada tema de diferente autor nos facilita tener un poco más de conocimiento para los análisis de los datos y para elaboración de un Plan de Mejora.

Método Inductivo:

Es un método basado en la inducción, es decir, una operación mental que consiste en el establecimiento de una verdad universal o una referencia general basada en el conocimiento de una cantidad de datos únicos. (Pérez, Definición de Método, 2022)
A través de este método ayudó a obtener las conclusiones de forma general realizando un análisis de forma particular.

Método deductivo:

Es una estrategia de razonamiento utilizada para sacar conclusiones lógicas de una serie de premisas o principios. De acuerdo con este procedimiento, la conclusión está dentro de las premisas mencionadas o, en otras palabras, la conclusión es una consecuencia de estas. (Pérez, Concepto de Método, 2022)

A través de este método permitió obtener datos necesarios para deducir aspectos positivos y negativos así establecer principalmente un estudio y análisis de la investigación.

3.4. Técnicas e Instrumentos Para la Recopilación de Datos

La recolección de datos es un método por el cual permitió recopilar la información de diversas fuentes a así poder obtener la información clara y precisa para poder analizar cada situación de cómo está la relación que tiene los trabajadores hacia los usuarios, así teniendo toda la información necesaria nos facilitara para poder tomar una mejor decisión.

La observación:

La observación directa es un método de recolección de datos sobre un individuo, fenómeno o situación particular. Se caracteriza porque el investigador se encuentra en el lugar en el que se desarrolla el hecho sin intervenir ni alterar el ambiente, ya que de lo contrario los datos obtenidos no serían válidos. (Cajal, 2020)

En el transcurso de la investigación se utilizó el método de la observación, para poder conocer la relación de las personas, valores y comunicación, hacer una observación es una de las mejores metodologías para poder hacer preguntas y analizar cada punto débil de la Cooperativa.

Cuestionario:

Para ejecutar la encuesta se lo hará a través de un cuestionario; según (Etecé, Cuestionario, 2021) “ofrecen al público cuya opinión desea conocerse o cuyos conocimientos desean someterse a evaluación, y una vez respondidos pueden ser analizados para obtener conclusiones individuales o, dependiendo de su naturaleza, para proyecciones grupales o estadísticas”.

Se aplicó las preguntas abiertas y cerradas a todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. del cantón San Miguel, con el objetivo de realizar un análisis FODA y PESTEL en referencia a la Cultura Organizacional.

Encuesta:

En el presente proyecto se aplicó las 21 preguntas abiertas y cerradas a los 46 trabajadores de la Cooperativa, donde se obtuvo datos más específicos para el análisis del problema de la investigación.

Entrevista:

La entrevista fue realizada al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., para profundizar la situación actual de la institución e identificar el problema.

3.5. Universo

El universo para este estudio lo constituyen todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. casa matriz de la ciudad de San Miguel.

Población

Directivos: 8

Subgerentes: 11

Empleados: 9

Trabajadores:18

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. La casa matriz en la actualidad tiene 46 trabajadores.

Muestra:

En la demostración o cálculo de la muestra, no se aplica el cálculo ya que el universo es pequeño, por lo cual, la encuesta será aplicada a todos los 46 trabajadores de la Cooperativa.

3.6. Procesamiento de la Información

En la presente investigación se realizará un diagnóstico actual, cómo se está llevando la cultura organización, para lo cual se va a evaluar mediante cuestionarios u observación tanto al factor interno de la Cooperativa.

Para el análisis del factor interno, se aplicará encuestas dirigidas a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., de cantón San Miguel

En el procesamiento de los datos se utilizó Microsoft Excel, donde se podrá analizar la cantidad en forma rápida y confiable, toda la información de las encuestas permitirá realizar un análisis en números y en porcentajes y de la misma manera la redacción será aplicado en el programa Microsoft Word.

CAPÍTULO IV.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis e Interpretación

Análisis de la encuesta

De la información obtenida a través de la encuesta, se recopiló información primaria lo cual permite analizar las falencias de la Cooperativa en los distintos procesos.

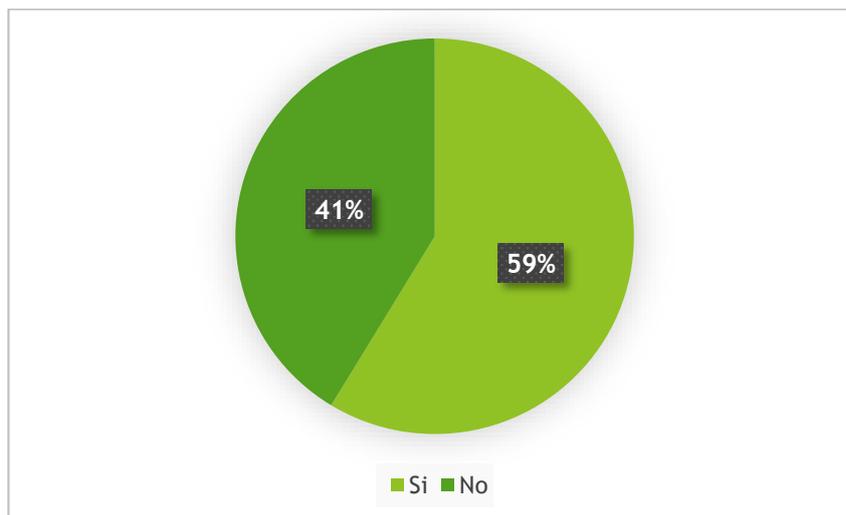
1. ¿Se ha establecido una Cultura Organizacional general en la Cooperativa?

Tabla 1 Cultura Organizacional.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	27	59%
No	19	41%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 3 Cultura Organizacional.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

El mayor porcentaje en referencia al objeto de investigación se puede determinar que el 59% de los encuestados manifiesta que, si se aplica una Cultura Organizacional en la Cooperativa, ya que existe la estructura organizacional definida, sin embargo, se ve la necesidad de mejorarlo con el fin de mejorar la gestión a través de una correcta aplicación de la Cultura Organizacional que no es otra cosa de conjuntos valores, creencias, arte, filosofía que las instituciones debe tener en cuenta. No obstante, el 41% manifiesta que no existe una Cultura Organizacional debido a que no se establece claramente los valores y principios que deben regir la institución.

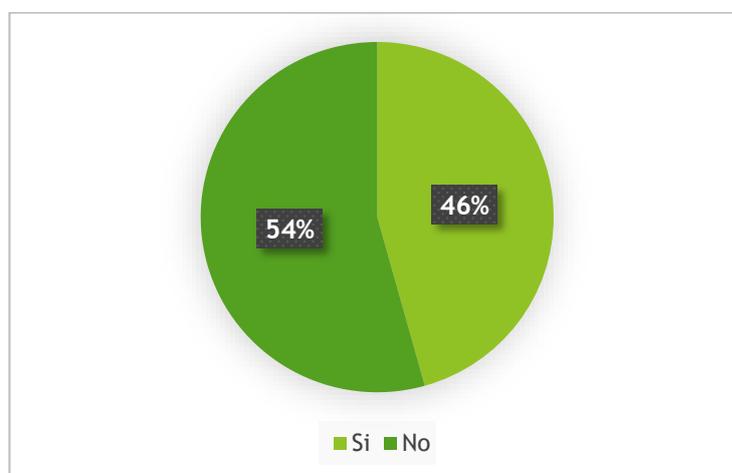
2. ¿Conocé usted los valores de la Cooperativa?

Tabla 2 Valores de la Cooperativa.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	21	46%
No	25	54%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 4 Valores de la Cooperativa.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

El 54% de los encuestados manifiesta que, no conocen los valores de la Cooperativa, lo cual esto se debe a la falta de información y comunicación de los directivos hacia los subordinados especialmente para aquellos que son nuevos, sin embargo, se ve la necesidad de mejorarlo con el fin de que todos los trabajadores sean respetados mutuamente y tengan un mejor rendimiento en cada uno de las actividades. No obstante, el 46% de las personas manifiesta que, si conocen los valores de la Cooperativa, ya que los valores de una institución son principios fundamentales que rigen su funcionamiento y guían sus procesos en consecución de su misión.

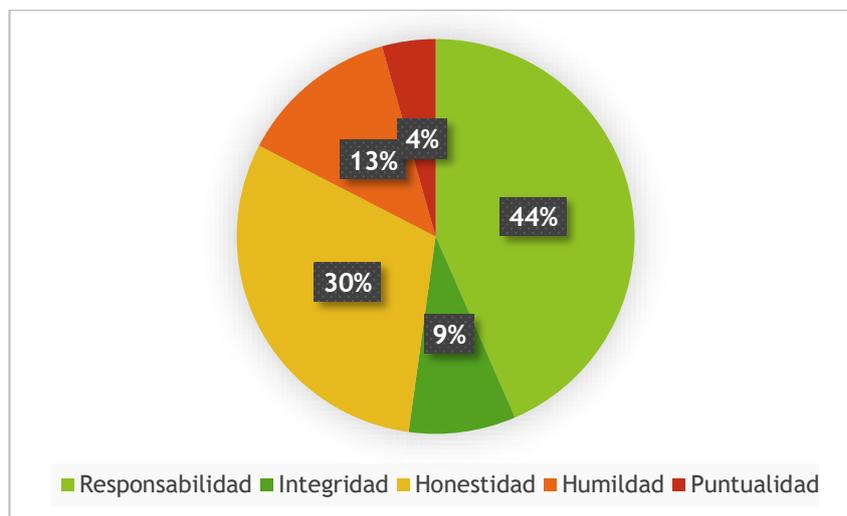
3. ¿Cuál de estos valores cree que son lo más importante?

Tabla 3 Valores que son importante.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Responsabilidad	20	44%
Integridad	4	9%
Honestidad	14	30%
Humildad	6	13%
Puntualidad	2	4%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 5 Valores cree que es importante.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

De acuerdo a las encuestas realizadas el 44% de los trabajadores de la Cooperativa, cuenta que el valor más importante es la responsabilidad, ya que ayuda a garantizar un comportamiento ético y profesional. También el 30% de las personas encuestadas manifiesta en el valor más importante es la honestidad, debido a que se relaciona con la integridad y la ética personal y profesional, sin embargo, se ve la necesidad de mejorarlo ya que, si los valores son claros y compartidos por todos los miembros de la organización, se creará un ambiente de trabajo positivo, lo que contribuirá al éxito de la Cooperativa.

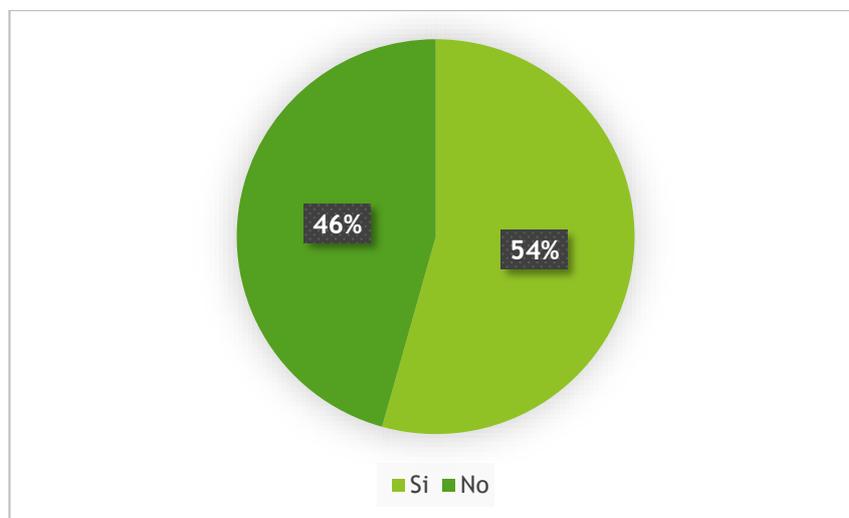
4. ¿Ha recibido capacitaciones acerca de los valores antes mencionados?

Tabla 4 Capacitaciones acerca de los valores.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	25	54%
No	21	46%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 6 Capacitaciones acerca de los valores.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

Según las encuestas realizadas en la Cooperativa, el 54% de los trabajadores si han recibido capacitaciones acerca de los valores, porque las capacitaciones acerca de los valores son herramientas clave para impulsar el crecimiento de la Cooperativa. Al asegurarse de que los trabajadores de la Cooperativa comprendan y apliquen adecuadamente los valores, se puede crear un ambiente de trabajo positivo y comprometido con el éxito de la empresa. No obstante, el 46% de los encuestados manifiesta que no han recibido capacitaciones, debido a la falta de coordinación y comunicación.

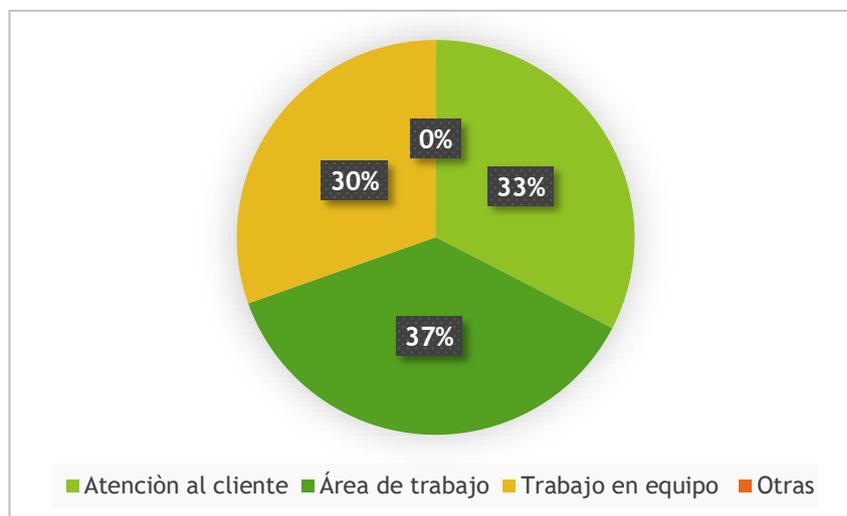
5. ¿En qué otra área ha recibido capacitación?

Tabla 5 Capacitaciones en otra área.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Atención al cliente	15	33%
Área de trabajo	17	37%
Trabajo en equipo	14	30%
Otras	0	0%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 7 Capacitaciones en otra área.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

De acuerdo a las encuestas realizadas el 37% de los trabajadores de la Cooperativa, han recibido capacitaciones en área de trabajo, ya que las capacitaciones permiten mejorar las habilidades y competencias en el área de trabajo, lo que puede mejorar la productividad, la eficiencia y la calidad del trabajo. El 33% de las personas encuestadas manifiestan que han recibido capacitaciones en atención al cliente ya que es un aspecto fundamental para la satisfacción del cliente.

Por último, tenemos que el 30% de las personas que han recibido capacitaciones de trabajo en equipo lo cual permite mejorar la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo, sin embargo, se ve la necesidad de mejorarlo con el fin de que permitan adquirir nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Las capacitaciones en distintas áreas son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de los empleados y de la Cooperativa.

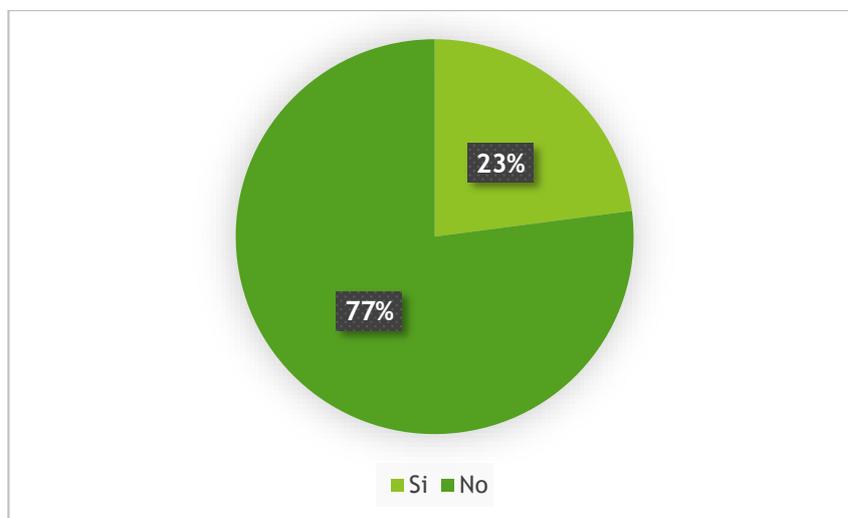
6. ¿Existe incentivos en el manual de funciones?

Tabla 6 Incentivos en el manual de funciones.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	11	23%
No	35	77%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 8 Incentivos en el manual de funciones.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

Según la encuesta realizada el 77% de los trabajadores de la Cooperativa, cuenta que no hay incentivos para los trabajadores en el manual de funciones, ya que no cuentan con recursos suficientes para ofrecer incentivos a los empleados, ya sea en términos de presupuesto o de personal especializado para administrar un programa de incentivos. Es necesario mejorar el manual de funciones, incrementando incentivos, pues constituye una herramienta útil para motivar a los empleados a desempeñar sus labores de manera efectiva y eficiente. No obstante, el 23% de las personas encuestadas manifiesta que, si existe incentivo en el manual de funciones debido a que valoran el desempeño de los trabajadores y busca motivar a través de recompensas por su buen trabajo, pero no se lo aplica.

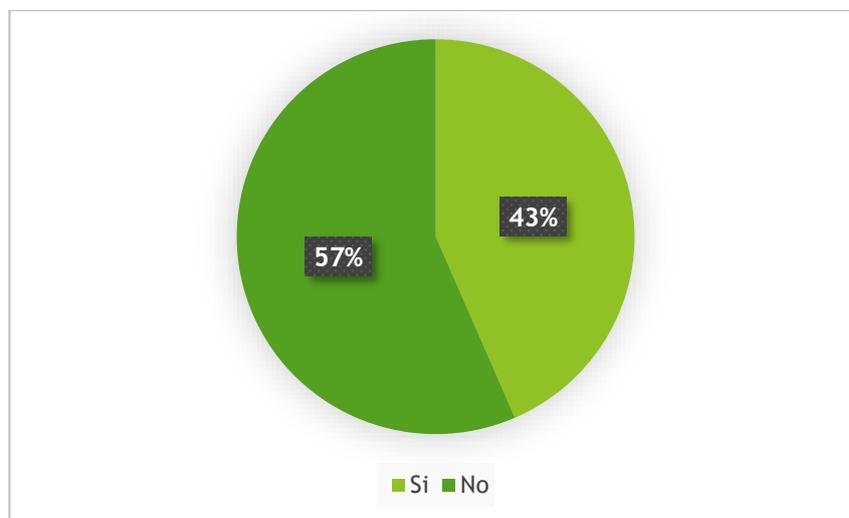
7. ¿Usted ha recibido incentivos por su desempeño laboral?

Tabla 7 Incentivos por su desempeño laboral.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	20	43%
No	26	57%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 9 Incentivos por su desempeño laboral.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

Conforme a las encuestas realizadas en la Cooperativa, cuenta que el 57% de los trabajadores, no han recibido incentivo por su desempeño laboral, ya que no cuentan con recursos suficientes para ofrecer incentivos a todos los empleados, sin embargo, se ve la necesidad de mejorar los incentivos laborales, ya que puede ser una manera efectiva de mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados. No obstante, el 43% de las personas manifiestan que, si han recibido incentivo por el desempeño laboral, ya que ha demostrado un alto nivel de rendimiento y productividad en su trabajo.

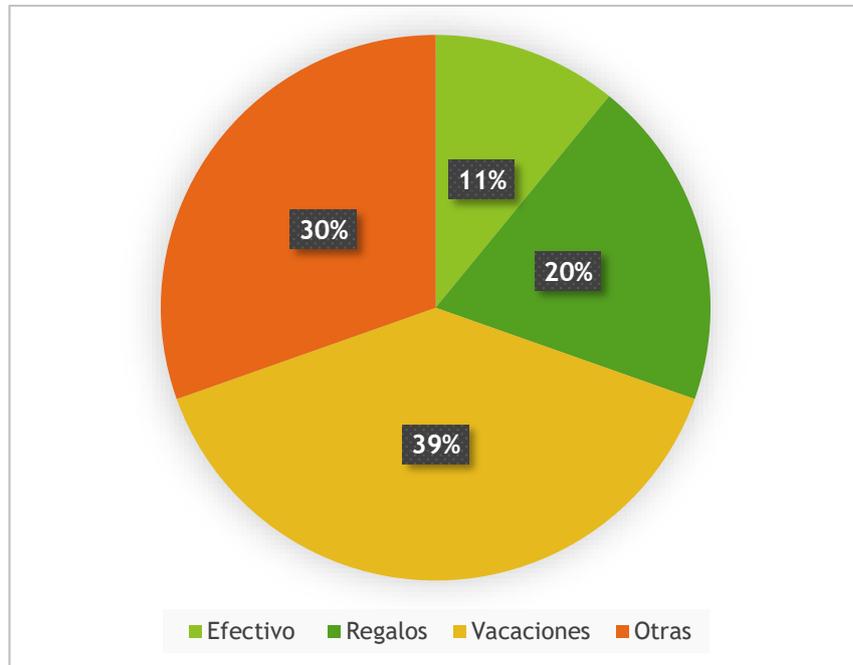
8. ¿Usted de qué forma ha recibido incentivos motivacionales?

Tabla 8. Incentivos motivacionales.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Efectivo	5	11%
Regalos	9	20%
Vacaciones	18	39%
Otras	14	30%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 10 Incentivos motivacionales.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

El resultado obtenido mediante la elaboración de la encuesta se evidencia que el 39% de las personas han recibido incentivos motivacionales mediante vacaciones, ya que pueden mejorar la moral de los empleados, aumentar su satisfacción laboral y, por lo tanto, mejorar el compromiso y lealtad hacia la Cooperativa. También el 30% de las personas manifiestas que hay recibido incentivos mediante regalos ya que se puede aumentar la motivación de los trabajadores para lograr los objetivos.

El 20% de las personas manifiestan que han recibido incentivos mediante efectivos ya que los empleados eligen cómo y cuándo utilizar los fondos, sin embargo, se ve la necesidad de mejorarlo debido a que aumenta la productividad y el rendimiento de los empleados.

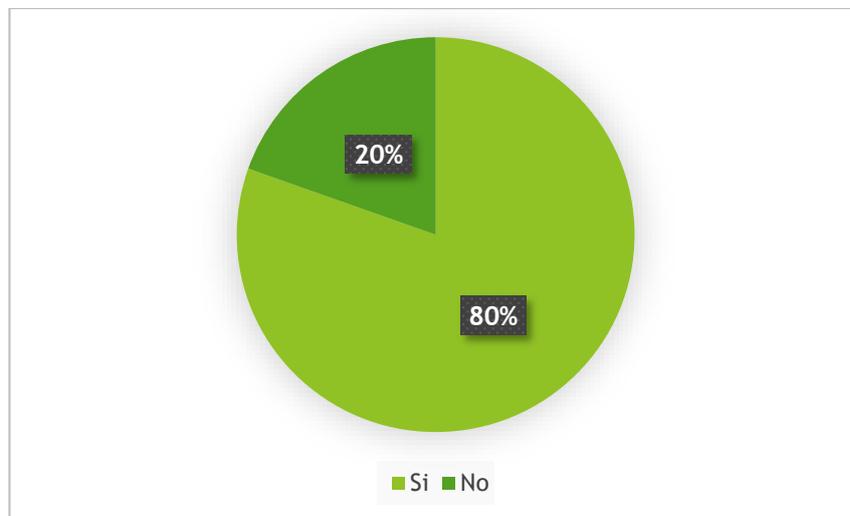
9. ¿La Cooperativa ha realizado eventos por su aniversario?

Tabla 9 Eventos por su aniversario.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	37	80%
No	9	20%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 11 Eventos por su aniversario.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

La pregunta se realizó con el objetivo de conocer las costumbres de la Cooperativa, mediante la información obtenida el 80% de las personas manifiesta que, si se realiza eventos por su aniversario ya que es oportunidad para reconocer los logros y éxitos de la Cooperativa a lo largo del tiempo. Se ve la necesidad de mejorarlo con el fin de mejorar la integración con todos los trabajadores. No obstante, el 20% de las personas manifiesta que no se realiza eventos por su aniversario debido a que no cuenta con suficiente presupuesto para organizar un evento costoso.

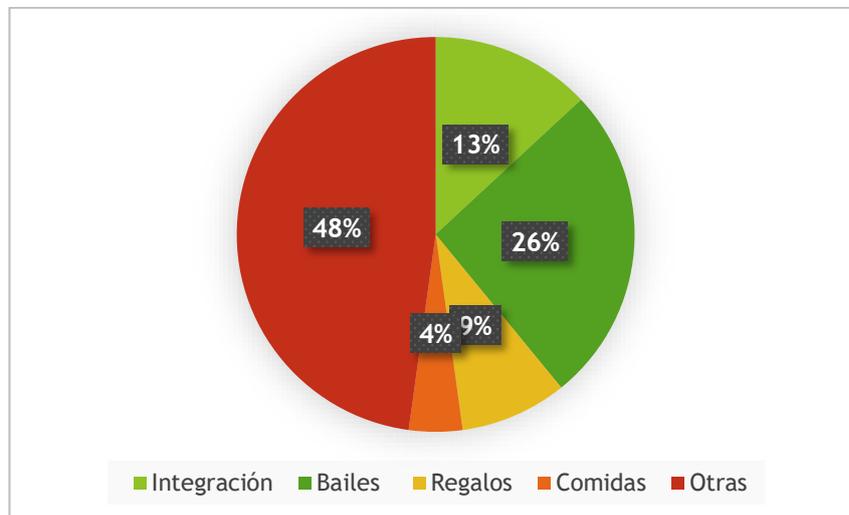
10. ¿De qué forma se celebra la Cooperativa su aniversario?

Tabla 10 Aniversario de la Cooperativa.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Integración	6	13%
Bailes	12	26%
Regalos	4	9%
Comidas	2	4%
Otras	22	48%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 12 Aniversario de la Cooperativa.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

Mediante la información obtenida se puede observar que el 48% de las personas manifiesta que la Cooperativa celebra sus aniversarios mediante congresos, ya que es una forma efectiva de reunir a todos los empleados, socios y colaboradores de la empresa para celebrar su éxito y logros. También el 26% de las personas encuestadas manifiesta que se celebra a través de bailes porque ayuda a fomentar la unión, el compañerismo entre los empleados de la Cooperativa y mejorar las relaciones interpersonales. Mientras que el 13% de las personas cuentan que celebra a través de regalos, ya que es una forma de reconocer y agradecer a los empleados por su trabajo y compromiso con la Cooperativa.

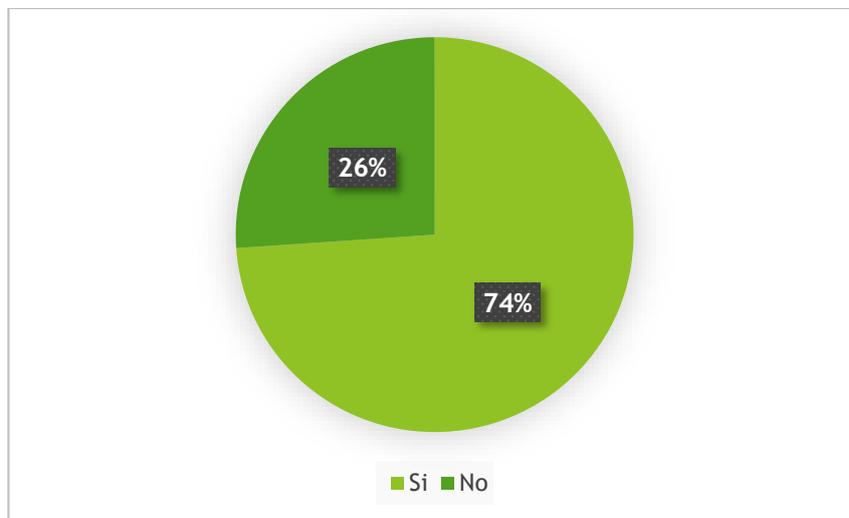
11. ¿Ha revisado los reglamentos internos que maneja la Cooperativa?

Tabla 11 Reglamentos internos que maneja la Cooperativa.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	34	74%
No	12	26%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 13 Reglamentos internos que maneja la Cooperativa.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

Acorde a la investigación realizada a los trabajadores de la Cooperativa, se logró identificar que el 74% de las personas cuentan que si han revisado los reglamentos internos que maneja la institución, ya que los reglamentos aseguran que se estén cumpliendo los estándares legales y regulatorios. No obstante, el 26% de las personas manifiestan que no han revisado los reglamentos internos que maneja la institución debido a la falta de comunicación de los directivos, al no revisar el reglamento interno que maneja la Cooperativa, provocando que los trabajadores desconozcan los estándares legales y regulatorios llevando a tener conflictos a los trabajadores.

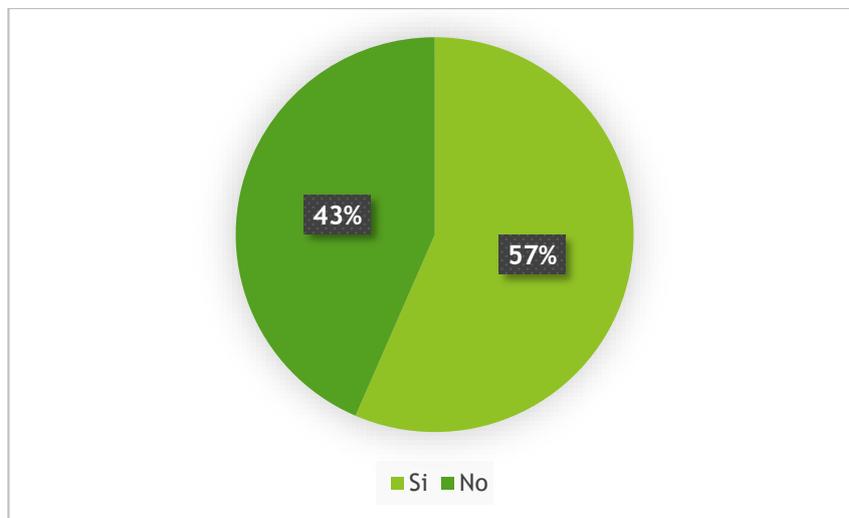
12. ¿La Cooperativa cuenta con un Manual de Funciones?

Tabla 12 Manual de Funciones.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	26	57%
No	20	43%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 14 Manual de Funciones.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

El 57% de los trabajadores manifiesta que la Cooperativa si cuenta con un Manual de Funciones, ya que ayuda a los empleados a comprender sus funciones y responsabilidades específicas, evitando confusiones y malentendidos. Se ve la necesidad de mejorar con el fin de hacer responsables a todos los trabajadores. No obstante, el 43% de los trabajadores recientemente ingresados al trabajo manifiesta que la institución no cuenta con un Manual de Funciones debido a la falta de información por los directivos hacia los subordinados.

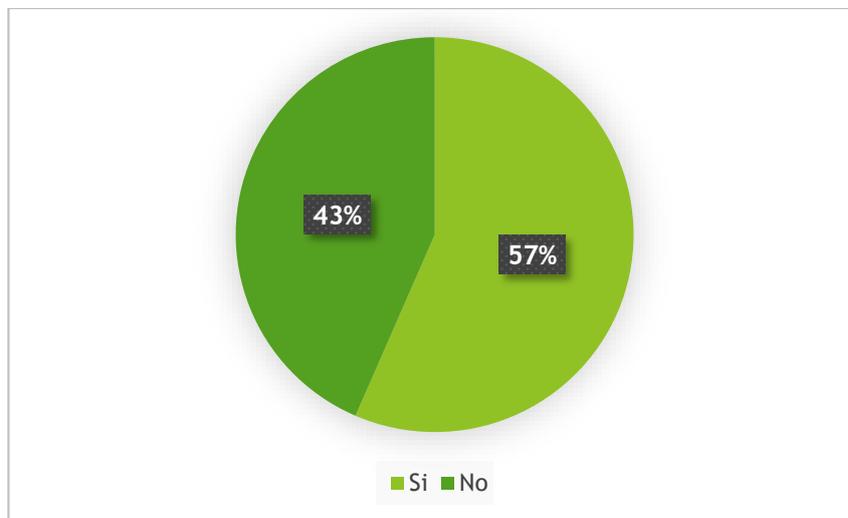
13. ¿Se pone en práctica el Manual de Funciones?

Tabla 13 Manual de funciones.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	26	57%
No	20	43%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 15 Manual de Funciones.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

Según la investigación realizada el 57 % de las personas manifiestan que si se pone en práctica el manual de funciones. Ya que el Manual de Funciones establece claramente las responsabilidades y tareas indicadas a cada puesto de trabajo, se ve la necesidad de mejorar el manual de funciones, brinda claridad a los empleados sobre qué se espera de ellos y cómo contribuir al logro de los objetivos de la Cooperativa. No obstante, el 43% de las personas que iniciaron recientemente a la Cooperativa manifiesta que no se pone en práctica el Manual de Funciones debido a la falta de comunicación por los directivos hacia los subordinados, ya que la institución debería dar a conocer a todas las personas que el manual de funciones cuenta con una responsabilidad de cada trabajador en funciones a su área de trabajo.

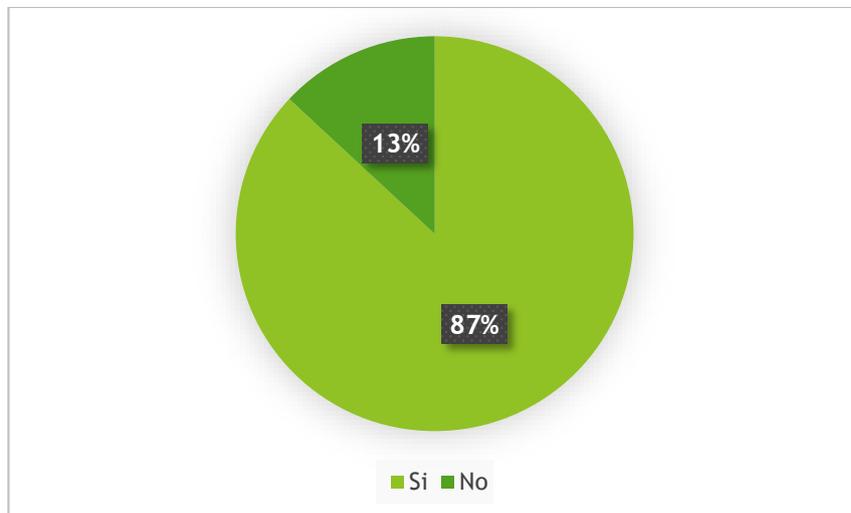
14. ¿A más de la orientación, relación, ubicación, responsabilidad y funciones se puede incorporar algo más en Manuales de Funciones?

Tabla 14 Incorporación de algo más en Manual de Funciones.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	40	87%
No	6	13%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 16 Incorporación de algo más en Manual de Funciones



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

Conformen a las encuestas realizadas el 87% de los trabajadores de la Cooperativa, cuentan que, si se puede incorporar algo más en el Manual de Gestión, a más de los puntos que tiene, tales como; Objetivo de puesto, Relaciones interdepartamentales, Autoridad y responsabilidad, Indicadores de desempeño, Desarrollo profesional, Normas éticas y de conducta. El cambio del Manual de Gestión permitirá a la institución mejorar la prestación de los servicios de la Cooperativa. No obstante, el 13% de los trabajadores manifiesta que no se puede incorporar algo más en el manual de gestión debido a que ya está establecido los puntos importantes.

15. ¿Según su criterio que podría mejorar para atraer más clientes?

Tabla 15 Puntos de mejora para atraer más clientes.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Publicidad	23	50%
Promociones	23	50%
Otros	0	0%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 17 Puntos de mejora para atraer más clientes



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

El 50% de los trabajadores manifiesta que se podría mejorar la promoción para atraer más clientes. Al promocionar una oferta, se puede captar la atención del público y motivarlos a realizar créditos. Se ve la necesidad de mejorar la promoción creando estrategias como descuentos, sorteos, muestras gratuitas, entre otros, y puede realizarse en corto tiempo. No obstante, el 50% de los trabajadores opinan que se debe mejorar la publicidad para atraer más clientes debido a que se dé a conocer ante el público del servicio que presta la Cooperativa. Donde al mejorar estos puntos de publicidad y promoción estaría atrayendo más clientes y aumentando la rentabilidad.

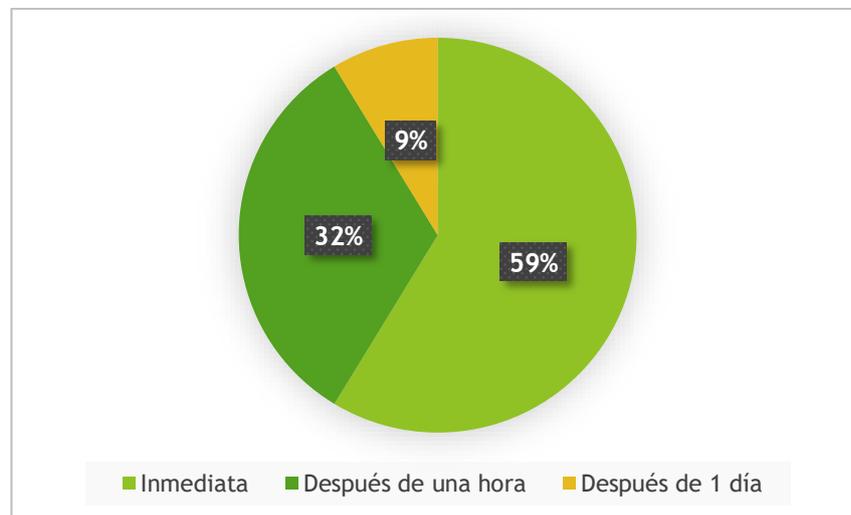
16. ¿Con qué rapidez obtiene respuesta de (informes, solicitudes) por el gerente?

Tabla 16 Respuestas obtenidas.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Inmediata	27	59%
Después de una hora	15	33%
Después de 1 día	4	9%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 18 Respuestas obtenidas.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada se logró evidenciar que el 57% de las personas manifiestan, que obtienen respuestas de documentos inmediatos. Al obtener respuestas de documentos de manera inmediata permite que las tareas o procesos avancen de manera eficiente y rápida. También el 32% de las personas manifiestan que obtienen respuestas en una hora de los documentos debido a que los directivos pasan un poco ocupados y por último tenemos que el 9% de las personas manifiestan que obtienen respuestas en un día, ocasionando celos entre los subordinados, ya que el gerente debería atender y dar respuestas de los documentos lo más pronto posible para que el trabajador pueda continuar con su actividad sin retrasos significativos.

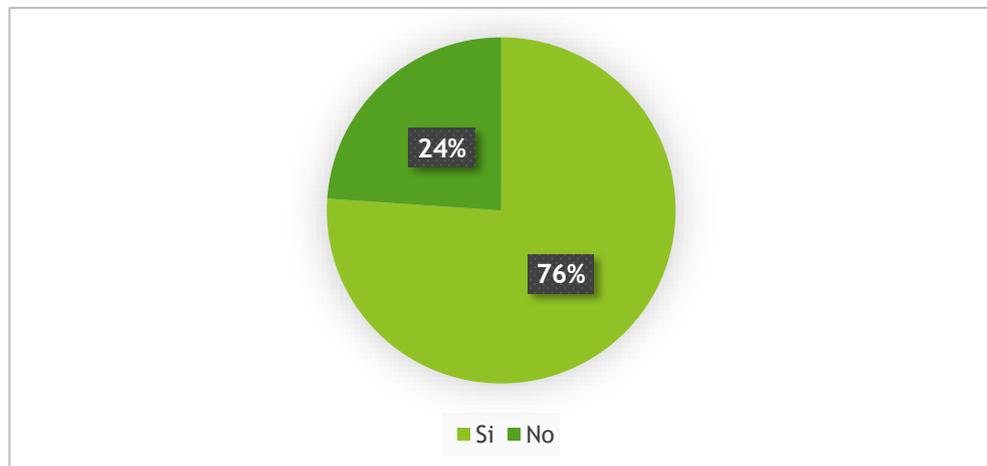
17. ¿La alta gerencia brinda directrices para mejorar los procesos actuales de trabajo?

Tabla 17 Directrices para mejorar los procesos.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	35	76%
No	11	24%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 19 Directrices para mejorar los procesos.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

Según la encuesta realizada el 76% de los trabajadores cuentan que la alta gerencia si brinda directrices para mejorar los procesos actuales de trabajo, ya que la alta gerencia tiene una visión estratégica y puede identificar oportunidades para mejorar los procesos existentes. No obstante, el 24% de los trabajadores manifiesta que la alta gerencia no brinda directrices para mejorar los procesos actuales debido a la falta de conocimiento o experiencia, ya que la alta gerencia no puede estar al tanto de los problemas específicos en los procesos de trabajo. Sin embargo, se ve la necesidad de mejorarlo para una adecuada coordinación y planificación de los directivos.

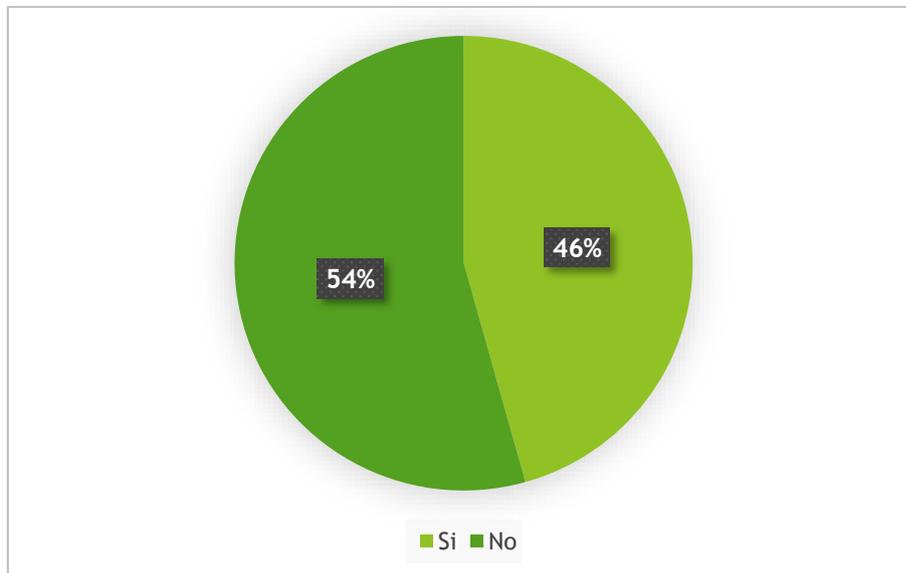
18. ¿Para usted el color de la infraestructura es llamativa?

Tabla 18 Color de la infraestructura.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	21	46%
No	25	54%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 20 Color de la infraestructura.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

Según la encuesta realizada el 54% de los trabajadores de la Cooperativa, cuentan que el color de la infraestructura no es la adecuada, ya que no cuenta con el impacto visual de atraer clientes. Sin embargo, se ve la necesidad de mejorarlo con colores corporativos permitiendo que la infraestructura sea llamativa y reconocida a nivel nacional. No obstante, el 46% de los trabajadores manifiestan que no se debe cambiar el color de la infraestructura debido a que el color de la Cooperativa ya está establecido desde la creación.

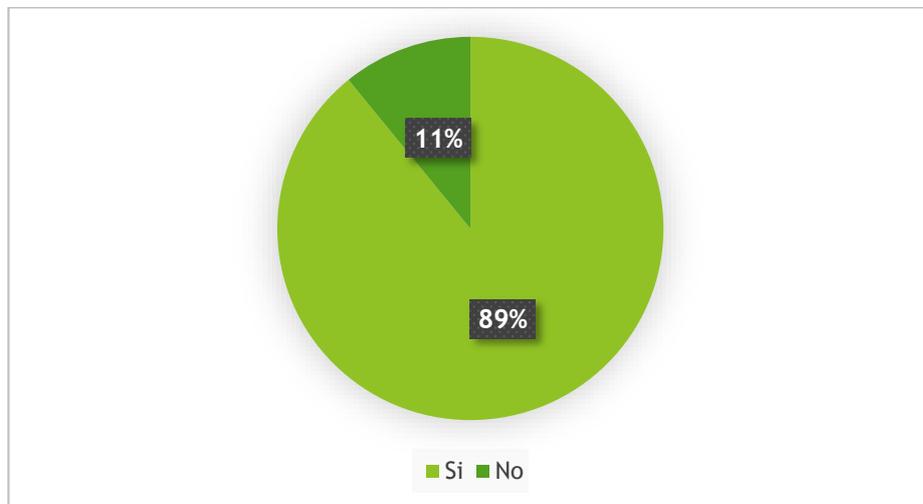
19. ¿Cree usted que se debería mejorar el eslogan de la Cooperativa?

Tabla 19 Eslogan de la Cooperativa.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	41	89%
No	5	11%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 21 Eslogan de la Cooperativa.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

En la encuesta realizada a los trabajadores, el 89% de las personas cuenta que sí, debería mejorar el eslogan de la Cooperativa ya que no es llamativo y está desactualizado. Sin embargo, se ve la necesidad de mejorar el eslogan ya que permite transmitir de manera efectiva el mensaje clave de la Cooperativa a los clientes y al público en general. No obstante, el 11% de las personas manifiesta que no se debería mejorar el eslogan de la Cooperativa debido a que ya está establecido y reconocido por sus clientes, cambiarlo puede implicar perder la y familiaridad que los clientes tienen con la marca.

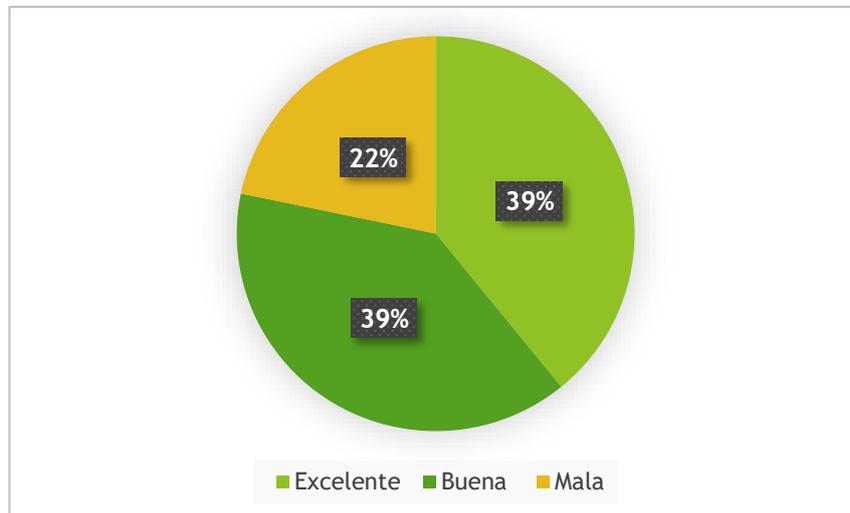
20. ¿Cómo es la relación que existen entre trabajadores y gerente de la Cooperativa?

Tabla 20 Relación entre trabajadores y gerente.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	18	39%
Buena	18	39%
Mala	10	22%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 22 Relación entre trabajadores y gerente.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

El 39% de las personas encuestadas, cuenta que la relación entre el gerente con los trabajadores es excelente, Cuando el gerente se comunica de manera efectiva, puede transmitir claramente las expectativas y metas a los trabajadores. También el 39% de las personas cuentan que la comunicación con el gerente es buena debido a que transmite información de manera clara y comprensible y por último tenemos que el 22% de las personas manifiestan que la comunicación es regular dando así un punto débil en la comunicación y en los valores. La comunicación de los directivos con los subordinados debe ser fluida, ya que permitirá tener comunicado a todos de lo que pasa en la institución y así podrá mejorar el ambiente laboral.

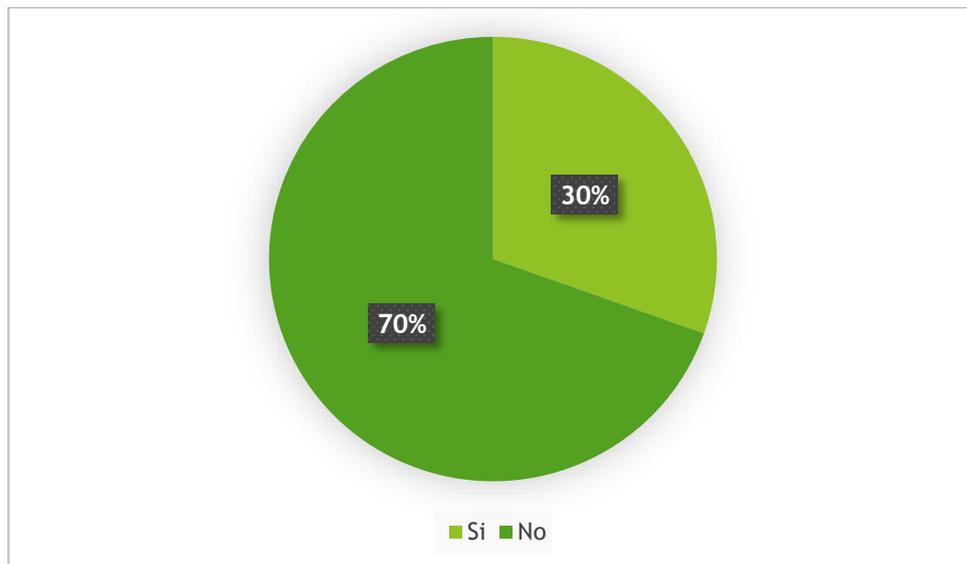
21. ¿Se ha respetado las creencias, tendencias de los trabajadores?

Tabla 21 Creencias, tendencias de los trabajadores.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	14	30%
No	32	70%
Total	46	100%

Investigado: (Guaquipana Edwin)

Ilustración 23 Creencias, tendencias de los trabajadores.



Investigado: (Guaquipana Edwin)

Análisis o interpretación

Como último punto de la encuesta tenemos sobre la creencia, donde 70% de las personas cuentan que no respetan las creencias y tendencias de los trabajadores. La falta de conocimiento o sensibilidad hacia las diferencias culturales o religiosas pone en conflicto a todos los miembros de la Cooperativa. Sin embargo, se ve la necesidad de mejorar la cultura organizacional en la Cooperativa ya que reconocer y valorar las diferencias ayuda a crear un entorno laboral donde todos se sientan aceptados, respetados y valorados, sin importar su religión, cultura o preferencias personales. No obstante, el 30% de las personas manifiesta que si se respetan la creencias y tendencias de los subordinados debido a que si conocen las culturas y valores.

Análisis crítico

En conclusión, por medio de las encuestas se pudo evidenciar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. carece de valores entre los trabajadores, por lo cual ocasiona tener conflictos entre los compañeros de trabajo, permitiendo que la institución no tenga un mejor rendimiento laboral.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. que se encuentra ubicado en la ciudad de San Miguel, cuenta con una infraestructura correcta. Por lo cual el color de la infraestructura no es adecuado al igual que el eslogan, lo cual afecta a la institución en ambientes laborales, pérdida de clientes y no ser reconocido a nivel nacional.

Además, según la encuesta realizada a todos los miembros de la Cooperativa, cuentan que reciben pocas capacitaciones como: valores, trabajo en equipo, atención al cliente y área de trabajo, liderazgo, etc. por lo cual, al no capacitar a todos los miembros de la institución, hace que el personal no realice correctamente sus tareas, provocando pérdida del cliente por mala atención.

Los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. carecen de incentivos por su trabajo, permitiendo al personal tener un bajo rendimiento en su área de trabajar y así provocando a la Cooperativa tener pérdidas de recurso económicos. Además, los trabajadores de la Cooperativa cuentan, que no se respetan las creencias y tendencias de las personas recién ingresadas a la institución, poniendo en conflicto con compañeros de trabajo.

ENTREVISTA

La Cooperativa Juan Pio de Mora Ltda. fue creada en 1973 de la ciudad de San Miguel por un profesor que dio clases en el colegio 10 de enero lo cual el objetivo que tiene la Cooperativa es brindar servicios de préstamos a todas las personas, para que pongan sus propios emprendimientos y así crear fuentes de trabajo y a la vez la Cooperativa se basa en los valores éticos como la igualdad, el respeto y la solidaridad. Porque el objetivo es tratar bien a los clientes y trabajar conjuntamente con todos los miembros de la institución sin problemas y peleas.

La Cooperativa cuenta con los servicios financiero, producto financiero y servicio sociales y los servicios financieros son los ahorros a la vista, ahorros programados, ahorros niños, inversiones a largo plazo y tarjeta de crédito, mientras que los productos financieros son los créditos de consumo, vivienda y créditos de emergencia y el servicio social es el Médico y fondo mortuario.

El gerente cuenta con poco conocimiento de Cultura Organizacional lo cual pone en conflicto a todos los trabajadores de la institución. La comunicación no es fluida y afecta en el ámbito laboral también, no todos los trabajadores no son responsables, pero hay personas que sí son responsables. Porque trabajan por el sueldo y no por el progreso de la Cooperativa

La Cooperativa motiva a los trabajadores con incentivos y regalos para que el trabajador pueda rendir mejor en su actividad asignada.

Mide dando tareas, donde se ve el esfuerzo y la responsabilidad en realizar cualquier actividad en menor tiempo posible.

Manifiesta que el gerente si ha detectado conflictos entre los compañeros de trabajo. Porque hay personas con experiencia en realizar actividades y hay personas con menos experiencia en su ámbito laboral.

También la Cooperativa no realiza eventos ya que son desperdicio de tiempo y solo se realiza evento por la creación de la Cooperativa.

Las capacitaciones se realizan en: atenciones a los clientes, actividades de trabajo, trabajos en equipos, programas entre otros.

Para atraer más clientes se podría mejorar en publicidad y promociones, brindando créditos a bajos intereses ya sea para terreno, carros, negocios, casas y otros.

También sí se han respetado las creencias de los trabajadores, pero hay veces que no se respetan poniendo en conflicto con los compañeros de trabajos y la perspectiva de la Cooperativa de aquí en 5 años es tener sucursales en todo el Ecuador.

CAPÍTULO V.

5. PROPUESTA

Tema de propuesta:

Diseñar un Plan de Mejora de la gestión administrativa en referencia a la Cultura Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

Entidad Beneficiaria: Coop. De Ahorro y Crédito Juan Pío De Mora Ltda.

Gerente: Dr. Pablo Lucio.

Ubicación Oficina Matriz: San Miguel de Bolívar

Dirección: Calles Pichincha y Bolívar esquina.

Número de trabajadores: 46.

Planteamiento de la Propuesta Mediante los 5 Pasos de (ANECA) Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

La Agencia Nacional De Evaluación de la Calidad y Acreditación, es una empresa a nivel mundial cuyo objetivo es mejorar, evaluar y acreditar a todas las instituciones, creando estrategias para cada problema.

Se realiza un Plan de Mejoras de Cultura Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. de la ciudad de San Miguel de Bolívar, con el propósito de reducir los problemas en los siguientes ámbitos:

- Integrar al equipo de trabajo a todos los miembros de la Cooperativa.
- Lograr el liderazgo en el equipo de trabajo.
- Mayor comprensión entre los trabajadores y el gerente de la Cooperativa.
- Dar a conocer los valores que tiene la Cooperativa a los colaboradores.
- Motivar mediante incentivos a los trabajadores.
- Mejorar las capacitaciones en distintas áreas.
- Mejorar la comunicación interna y externa de la Cooperativa.
- Actualizar el Slogan de la Cooperativa.
- Diseñar los colores Corporativos de la Cooperativa.

Para la realización de la propuesta se parte desde la matriz FODA

Cuadro 3 Matriz FODA

Matriz FODA	
Fortaleza (F)	Oportunidad (O)
<p>Infraestructura adecuada</p> <p>Alta Oferta de servicio social.</p> <p>Personal con experiencia.</p> <p>Personal capacitado en áreas de trabajo.</p> <p>Conocen los valores corporativos</p> <p>Existencia de incentivos laborales.</p> <p>Generan plazas de trabajo.</p> <p>Conocimiento de saberes culturales.</p> <p>Existencia de agencias dentro y fuera de la provincia</p>	<p>Existencia de clientes potenciales.</p> <p>Apoyo del estado con crédito a largo plazo.</p> <p>Aumento continuo de los socios</p> <p>Legislación que ofrece oportunidades de crecimiento económico.</p> <p>Convenios con otras instituciones</p>
Debilidad (D)	Amenaza (A)
<p>Débil comunicación entre los trabajadores.</p> <p>Ambiente laboral negativo</p> <p>Débil capacitación en atención al cliente.</p> <p>Poco conocimiento acerca de los valores de la Cooperativa</p> <p>Débil trabajo en equipo.</p> <p>Bajo rendimiento laboral.</p> <p>Pocos incentivos por el desempeño laboral.</p> <p>Inadecuado color de la infraestructura</p> <p>Eslogan desactualizado.</p> <p>Inadecuado clima laboral.</p>	<p>Crisis económicas del país.</p> <p>Alto nivel de competencia de Cooperativas que se encuentran en la misma ciudad.</p> <p>Inseguridad social</p> <p>Riesgo país elevado.</p> <p>Políticas del gobierno que contraviene al desarrollo de la Cooperativa.</p> <p>Política monetaria débil.</p>

Elaborado por: Guaquipana Edwin.

Al elaborar la matriz FODA se identificó los puntos débiles de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. de igual manera, se evidenció algunas fortalezas, que la institución debe aprovechar.

Matriz PESTEL

En la elaboración de la matriz (**PESTEL**) Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, y Legal se realizó un análisis externo para identificar los puntos que afecta a la Cooperativa.

Tabla 22

Factor Político.

Factor Político				
Nº	VARIABLES	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA / OPORTUNIDAD
1	Inestabilidad del gobierno.	Medio	Alto	Amenaza
2	Normativa para el fortalecimiento de seguridad y riesgo ocupacional.	Alto	Alto	Oportunidad
3	Inseguridad social	Alto	Alto	Amenaza
4	Ley de inversiones	Medio	Medio	Amenaza
5	Privacidad de los usuarios.	Medio	Alto	Amenaza

Elaborado por: Guaquipana Edwin.

En los Factores Políticos existen algunas amenazas que son: la inestabilidad del gobierno, ley de inversiones, inseguridad social y privacidad de los usuarios, entre otros cada una de estas variables pueden ser perjudiciales de manera externa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda, también tenemos las oportunidades como son: las normativas para el fortalecimiento de seguridad y riesgo ocupacional, lo cual permite a la Cooperativa aprovechar las fortalezas para atraer más clientes y así tener un crecimiento económico.

Tabla 23

Factor Económico.

Factor Económico				
Nº	VARIABLES	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA / OPORTUNIDAD
1	Tasa de inflación	Bajo	Baja	Amenaza
2	Tasas de interés elevada	Media	Alta	Amenaza
3	Aumento tasa de desempleo	Alta	Alta	Amenaza
4	La crisis Económica	Media	Media	Amenaza
5	Crecimiento económico	Alta	Media	Oportunidad
6	Incremento del PIB	Alta	Alta	Oportunidad

Elaborado por: Guaquipana Edwin.

Conforme lo evidenciado en la tabla del Factor Económico, existen más amenazas que afectaría en el aspecto económico, los cual son: aumentó la tasa de desempleo, tasa de inflación, tasas de interés elevada y la crisis económica, existiendo sola dos oportunidades, el crecimiento económico y el incremento del PIB, donde le brinda a la Cooperativa a generar más ingresos.

Tabla 24**Factor Sociodemográfico.**

Factor Sociodemográfico				
Nº	VARIABLES	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA / OPORTUNIDAD
1	Patrones culturales.	Media	Media	Amenaza
2	Cambios en los hábitos de consumo de la sociedad.	Alta	Alta	Amenaza
3	Aparición de nuevos valores.	Media	Media	Oportunidad
4	Crecimiento poblacional.	Alto	Alta	Oportunidad
5	Migración humana	Alta	Media	Amenaza
6	Imagen de la Cooperativa a nivel nacional.	Alta	Alta	Oportunidad

Elaborado por: Guaquipana Edwin.

En el Factor externo Sociodemográfico existen amenazas que le afecta a la Cooperativa, tales como son: patrones culturales, cambio en los hábitos de consumo de la sociedad y la migración humana, mientras que las oportunidades tenemos: las apariciones de nuevos valores, crecimiento de la población y la imagen de la Cooperativa para ser reconocida a nivel nacional, la Cooperativa debería aprovechar estas oportunidades para tener un crecimiento financiero.

Tabla 25**Factor Tecnológico.**

Factor Tecnológico				
N^o	VARIABLES	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA / OPORTUNIDAD
1	Aumento de internet	Alto	Alto	Oportunidad
2	Aumento de costo por el Mantenimiento de Equipos tecnológicos	Alto	Medio	Amenaza
3	Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos.	Alto	Alto	Oportunidad
4	Uso de tecnología avanzada por la competencia.	Medio	Alto	Amenaza
5	Tecnología de punta	Alto	Alto	Oportunidad
6	Implementación tecnológica	Alto	Alto	Oportunidad

Elaborado por: Guaquipana Edwin.

En la tabla del Factor Tecnológico se pueden evidenciar las oportunidades tales como: aumento de internet, nueva maquinaria, tecnología de punta e implementación tecnológica, que pueden beneficiar al desarrollo y crecimiento de la Cooperativa con más aspectos que garanticen el cumplimiento de sus objetivos, mientras en las amenazas tenemos algunos puntos que puede afectar a la institución tales como: Uso de la tecnología avanzada por la competencia y aumento de costo por el mantenimiento de equipos tecnológicos, ya que la Cooperativa sino innova en sus procesos estaría expuesta a la competencia

Tabla 26**Factor Ecológica.**

Factor Ecológico				
Nº	VARIABLES	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA / OPORTUNIDAD
1	Catástrofe natural (COVID-19).	Alto	Alto	Amenaza
2	Tener un sistema de gestión ambiental.	Medio	Alto	Oportunidad
3	Condiciones de mercado ecológico	Medio	Medio	Amenaza
4	Ubicación geográfica.	Alto	Medio	Oportunidad
5	Políticas medioambientales	Alto	Alto	Oportunidad
6	Regulación sobre el reciclaje de residuos.	Alto	Medio	Oportunidad

Elaborado por: Guaquipana Edwin.

Se puede observar en tabla N° 26 que existen pocas amenazas de Factor Ecológico, que pueden afectar a la Cooperativa a nivel externo tales como son, catástrofe natural (covid-19) y condiciones de mercado ecológico ya que la Cooperativa no podría garantizar estos aspectos en el momento de brindar los servicios financieros, por otro lado las oportunidades que se debería aprovechar la Cooperativa son: políticas medioambientales, regulación sobre el reciclaje de residuos, tener un sistema de gestión ambiental y la ubicación geográfica.

Tabla 27**Factor Legal.**

Factor Legal				
N^o	VARIABLES	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA / OPORTUNIDAD
1	Nuevas leyes sobre empleo	Medio	Alto	Amenaza
2	Existencia de políticas de bienestar social	Alto	Medio	Oportunidad
3	Leyes de protección del medio ambiente.	Alto	Medio	Oportunidad
4	Estabilidad política	Medio	Alto	Amenaza
5	Igualdad de derechos y obligaciones	Alto	Medio	Oportunidad

Elaborado por: Guaquipana Edwin.

Se puede identificar que en el Factor Legal hay pocas amenazas que son: nuevas leyes sobre empleo y la estabilidad política, estas variables podrían perjudicar a la Cooperativa al momento de realizar algunos trámites, como convenios, prestamos en grupos, etc. Las oportunidades que se debería aprovechar la Cooperativa son las: existencia de políticas de bienestar social, leyes de protección del medio ambiente e igualdad de derechos y obligaciones, donde estas oportunidades permitirá que la Cooperativa a tener un crecimiento.

Cuadro 4

Estrategias Cruzadas FODA.

FODA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura propia de la Cooperativa. 2. Alta Oferta de servicio social. 3. Personal con experiencia. 4. Personal capacitado en áreas de trabajo. 5. Conocen los valores corporativos 6. Existencia de incentivos laborales. 7. Generan plazas de trabajo. 8. Conocimiento de saberes culturales. 9. Existencia de agencias dentro y fuera de la provincia 10. Existencia de diálogo con los compañeros de Trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Débil comunicación entre los trabajadores. 2. Ambiente laboral negativo 3. Débil capacitación en atención al cliente. 4. Poco conocimiento acerca de los valores de la Cooperativa 5. Débil trabajo en equipo. 6. Bajo rendimiento laboral. 7. Pocos incentivos por el desempeño laboral. 8. Inadecuado color de la infraestructura 9. Eslogan desactualizado. 10. Inadecuado clima laboral
Oportunidades (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de clientes potenciales. 2. Apoyo del estado con crédito a largo plazo. 3. Aumento continuo de los socios 4. Legislación que ofrece oportunidades de crecimiento económico. 5. Convenios con otras instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> • (F9-O5)- Realizar convenios con otras instituciones para generar mayores ingresos. • (F2- O1)- Realizar eventos para buscar socios potenciales. • (F5-O3)- Realización de campañas de capacitación en valores para todos los trabajadores. • (F4-O2)- Buscar y atraer nuevos clientes por medio de promociones. • (F4-O2)- Otorgamiento de créditos con promociones para los clientes nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D1-O1)- Mejorar la comunicación con los trabajadores, socios y clientes. • (D8-O4)- Mejorar la infraestructura y las áreas de cada trabajador, buscando la satisfacción del personal al momento de realizar una tarea. • (D5-O3)- Realizar eventos y actividades para la integración de todos los trabajadores. • (D3-O3)- Buscar personas con experiencia en atención al cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> • (F6-O3)- Brindar incentivos para las personas que se han destacado en su rendimiento en su área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D4-O3)- Continuar brindando charlas sobre los valores de la Cooperativa.
Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económicas del país. 2. Alto nivel de competencia de Cooperativas que se encuentran en la misma ciudad. 3. Inseguridad social 4. Riesgo país elevado. 5. Políticas del gobierno que contraviene al desarrollo de la Cooperativa. 6. Política monetaria débil. 	<ul style="list-style-type: none"> • (F4-A2)- Realizar un análisis de la competencia entre Cooperativas. • (F9-A1)- Brindar promociones con bajas tasas de interés dependiendo del crédito que se realiza. (casa, carros, terreno, etc.) • (F3-A3)- Contratar persona experta, de solucionar cualquier peligro (robo, peleas, etc.). • (F2-A6)- Analizar fuentes de ingresos de los socios para la entrega de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D9-A2)- Mejorar el diseño del eslogan para atraer más clientes y ser reconocido. • (D6-A5)- Contratar personal con experiencia en las áreas de trabajo. • (D1-A2)- Implementar el Plan de Mejora para la Cooperativa. • (D10-A2)- Realizar tareas en equipo para mejorar la productividad. • (D8-A2)- Pintar con colores corporativos.

Elaborado por: Guaquipana Edwin.

1er. Paso: Identificación de las áreas de mejora.

Para la identificación de las áreas de mejora se procede a tomar los puntos de las fortalezas y debilidades de la matriz FODA.

Cuadro 5

Áreas de Mejora

Áreas de Mejora		
Debilidad	Fortaleza	Acciones a mejorar
Inadecuado color de la infraestructura Eslogan desactualizado.	Infraestructura propia de la Cooperativa.	Infraestructura y colores adecuados. Eslogan actualizado
Inadecuado clima laboral	Alta oferta de servicio social.	Mejorar el clima laboral.
Bajo rendimiento laboral.	Áreas de trabajo adecuado.	Integración de trabajadores.
Débil trabajo en equipo.	Personal con experiencia.	Fortalecer el trabajo en equipo
Débil capacitación en atención al cliente.	Personal capacitado en áreas de trabajo.	Mejorar en atención al cliente.
Poco conocimiento acerca de los valores de la Cooperativa	Conocen los valores corporativos.	Mayor capacitación y aplicación en valores.
Pocos incentivos por el desempeño laboral.	Existencia de normativas de incentivo laborales.	Aplicación de incentivo por el trabajo realizado.
Disminución de clientes.	Generar plazas de trabajo.	Mayor publicidad de la Cooperativa.
Débil comunicación entre los trabajadores.	Conocimiento de saberes culturales.	Mejorar la Comunicación.

Elaborado por: Guaquipana Edwin

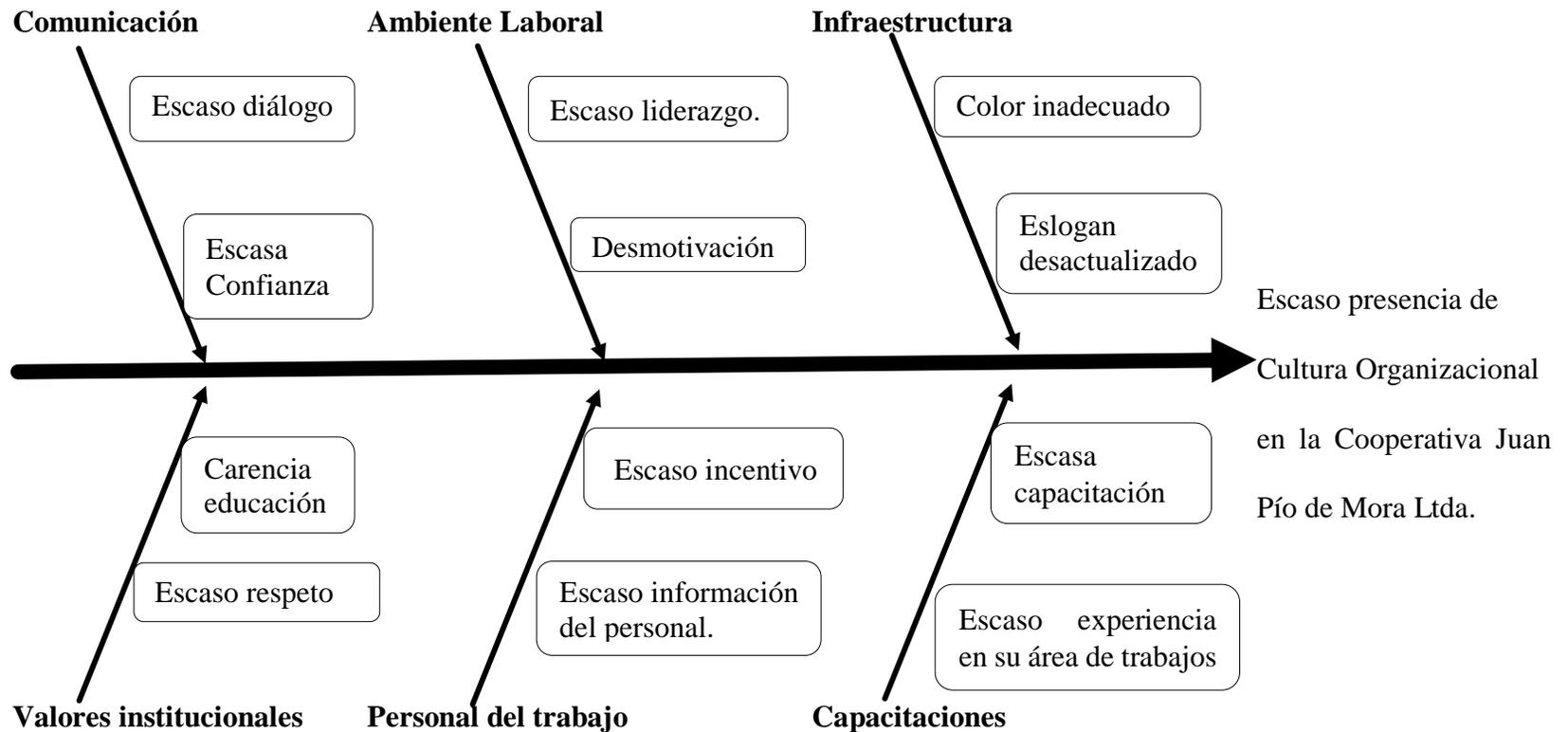
Las fortalezas son los puntos internos que permite dar el cumplimiento del objetivo y así poder aprovechar las ventajas que ofrece la Cooperativa. Frente a las distintas debilidades tales como: eslogan desactualizado, bajo rendimiento laboral, débil trabajo en equipo, débil capacitación en atención al cliente, poco conocimiento acerca de los valores y pocos incentivos por el desempeño laboral y las acciones de mejora propuestas, van a permitir a la Cooperativa obtener un mejores rendimientos económicos, mayor productividad de los trabajadores, efectiva comunicación entre los compañeros, liderazgo del gerente, actualizar el Eslogan e incrementar los socios y clientes.

En cuanto a los trabajadores estos van a gozar de una energía positiva para asistir a su lugar de trabajo y disfrutarlo, manteniendo el compromiso y la productividad lo que redundará en un crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.

2do. Paso: Detectar las principales causas del problema.

Para la solución del problema, en el segundo paso, se realiza el Diagrama de Espina de Pescado, con el objetivo de identificar las causas que ocasionan al problema, se inicia identificando el problema general para así solucionar las causas que generan el problema

Diagrama 1 Espina de Pescado



El diagrama causa y efecto permite realizar un análisis a fondo, para identificar por qué aparece el problema. A continuación, se explica cada una de las causas.

Causa: Ambiente Laboral

Sub causas:

- **Escaso liderazgo:** La institución debe contar con un líder que pueda dirigir a todos los miembros de la Cooperativa.
- **Desmotivación:** Existe descoordinación entre los niveles de la Cooperativa, lo que afecta al desempeño laboral ocasionando problemas en las áreas de trabajo y el personal disminuye su rendimiento.

Causa: Infraestructura

Sub causas:

- **Color inadecuado:** La infraestructura de la Cooperativa cuenta con colores desactualizados, ocasionando poco interés de sus clientes.
- **Eslogan desactualizado:** La institución debe contar con el diseño del eslogan actualizado, para ser reconocido en todo el Ecuador.

Causa: Comunicación

Sub causas:

- **Escaso diálogo:** Existe una deficiente comunicación entre el gerente y los trabajadores, afectando al rendimiento y productividad de los mismos.
- **Escasa Confianza:** Existe una baja confianza entre el gerente y los colaboradores lo que provoca miedo al momento de preguntar o consultar alguna interrogante, por lo cual, al tener confianza mejoraría todas las actividades que elaboran los trabajadores.

Causa: Valores institucionales

Sub causas:

- **Escasa educación:** La Cooperativa debería contar con personas que demuestre su educación en atender a todas las personas ya sea indígenas, mestizo, blanco y montubios. En una institución es muy importante atender educadamente para que el cliente quede satisfecho por la atención y tenga un ánimo positivo de regresar a la institución.

- **Escaso respeto:** La Cooperativa debería hacerse conocer los valores a todos los trabajadores, con el fin de mejorar, equipos de trabajo, consultas entre compañeros y atención al cliente.

Causa: Personal del trabajo

Sub causas:

- **Escaso incentivo:** Reconocer al personal por su desempeño laboral ya sea en bonos, regalos, viajes, vacaciones, etc. Donde el trabajador tenga un mejor rendimiento cada año, en su área de trabajo.
- **Escasa información del personal:** Las máximas autoridades de cada departamento no dan respuesta inmediata de los documentos/ solicitudes y otros a los trabajadores, lo cual permite retrasar con las tareas asignadas.

Causa: Capacitación

Sub causas:

- **Poco conocimiento en su actividad:** Gran parte de los trabajadores cuentan con una escasa información respecto a las actividades asignadas por la autoridad inmediata, ya que algunos trabajadores cuentan con títulos de bachilleres, permitiendo a la Cooperativa tener un bajo rendimiento laboral.
- **Falta de experiencia en su área de trabajos:** La Cooperativa antes de contratar al personal debe considerar la experiencia de los trabajadores que desea incorporar, por lo cual, se recomienda tener dos años de experiencia para las actividades relacionadas en área de trabajo.

3ro. Paso: Formulación de objetivos.

En el tercer paso del Plan de Mejora se formulan los objetivos en base a las acciones a mejorar.

Cuadro 6

Formulación de Objetivos

Acciones a mejorar	Objetivos
Infraestructura y colores adecuado. Eslogan actualizado.	Actualizar el color de la infraestructura. Actualizar el Eslogan de la Cooperativa.
Mayor capacitación en los valores.	Dar a conocer los valores de la Cooperativa a los trabajadores. Realizar capacitaciones de: valores, trabajo en equipo, liderazgo. Con el fin de hacer responsables en cada tarea asignada.
Mejorar la comunicación. Mejorar la atención al cliente.	Mejorar los canales de comunicación con todos los trabajadores/ departamentos y el gerente de la Cooperativa con el fin de tener un mejor ambiente laboral. Mejorar la atención al cliente, para que el cliente entre a la institución y salga satisfecho por la atención.
Integración de trabajadores. Incentivo por el trabajo realizado.	Realizar eventos culturales, sociales, deportivos y asignar responsabilidades a los equipos de trabajo. Motivar a los empleados, a través de incentivos por el trabajo realizado.
Mayor publicidad de la Cooperativa.	Contar con un plan de marketing actualizado, a fin de atraer a mayor número de usuarios.

Elaborado por: Guaquipana Edwin

Luego de haber ya identificado las acciones a mejorar y los objetivos a conseguir pasamos a seleccionar las acciones de mejora.

4to. Paso: Selección de las acciones de mejora

Con la selección de las acciones o áreas de mejora, es necesario plantear las estrategias para cada área, lo cual permitirá tener un progreso en todos los ámbitos de la Cooperativa.

Cuadro 7

Acciones de Mejora: Infraestructura y Eslogan

Acciones a mejorar N° 1: Infraestructura y eslogan.	
Descripción del problema.	La Cooperativa cuenta con un color de la infraestructura inadecuada y el eslogan desactualizado.
Causas que provoca el problema.	<ul style="list-style-type: none">• Carece de un Plan de Mejora actualizado.• Escasos recursos.• Escasa experiencia personal.• Escasa coordinación.
Objetivo a conseguir.	Actualizar el color de la infraestructura Actualizar el Eslogan de la Cooperativa.
Estrategias.	Mejorar la infraestructura y las áreas de cada trabajador con un color llamativo, donde el personal esté satisfecho al momento de realizar sus tareas. Modificar el plan de marketing.
Acciones de mejora.	<ul style="list-style-type: none">➤ Ambiente laboral adecuado.➤ Aumento de número de clientes.➤ Ser reconocido en Ecuador.➤ Comunicación efectiva.➤ Permanencia en el mercado.

Elaborado por: Guaquipana Edwin

Cuadro 8

Acciones de Mejora: Mayor capacitación.

Acciones a mejorar N° 2: Mayor capacitación.	
Descripción del problema	Poco conocimiento acerca de los valores de la Cooperativa.
Causas que provoca el problema.	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de capacitaciones en equipos de trabajo, valores, liderazgo y otros. • Desactualización del plan estratégico. • Escasa integración con los compañeros de trabajo.
Objetivo a conseguir.	<p>Dar a conocer los valores de la Cooperativa a los trabajadores.</p> <p>Realizar capacitaciones de valores, trabajo en equipo, liderazgo y otros. Con el fin de hacer responsable con sus tareas.</p>
Estrategias.	<p>Realizar campañas de valores para todas las personas, con la finalidad de que todos los compañeros se respeten.</p> <p>Realizar eventos para integrar a los miembros de la Cooperativa (aniversarios, juegos, cumpleaños, fiestas y otros.)</p> <p>Brindar información rápida, para que el cliente no se canse.</p>
Acciones de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación con todo el personal. ➤ Respeto entre compañeros de trabajo. ➤ Realizar el plan estratégico

Elaborado por: Guaquipana Edwin

Cuadro 9

Acciones de Mejora: Incentivo e Integración del trabajador.

Área de mejora N° 3: Incentivo e Integración del trabajador.	
Descripción del problema.	Pocos incentivos por el desempeño laboral. Escasa integración de trabajadores.
Causas que provoca el problema.	<ul style="list-style-type: none"> • Área de trabajo que no es acorde con su especialidad. • Falta de liderazgo. • Conflictos personales • Individualismo en actividades de la empresa • Escaso material del trabajo (laptop, impresora, teléfonos, papeles para imprimir y otros.) • Escaso recursos.
Objetivo a conseguir.	Realizar eventos culturales, sociales, deportivos y asignar responsabilidad a los equipos de trabajo Motivar a los empleados, a través de incentivo por el trabajo realizado.
Estrategias.	Crear incentivos para las personas por su rendimiento en su área de trabajo. Realizar tareas en equipo con un incentivo. Realizar eventos, juegos y actividades cada 4 meses para la integración de todos los trabajadores.
Acciones de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejora el rendimiento del personal. ➤ Integración de compañeros de trabajo. ➤ Tareas realizadas en menor tiempo. ➤ Trabajos en equipos. ➤ Incremento de la economía.

Elaborado por: Guaquipana Edwin

Cuadro 10**Acciones de Mejora: Mayor publicidad en la Cooperativa.**

Área de mejora Nª 4: Mayor publicidad en la Cooperativa.	
Descripción del problema.	Disminución de clientes.
Causas que provoca al problema.	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses altos en los préstamos. • Carencia de un plan de marketing. • Carencia en canales de comunicación.
Objetivo a conseguir.	Contar con un plan de marketing actualizado, a fin de atraer a mayor número de usuarios.
Estrategias.	<p>Buscar y atraer nuevos clientes por medio de promociones.</p> <p>Brindar promociones con bajas tasas de interés dependiendo del crédito que se realiza. (casa, carros, terreno y otros.)</p> <p>Otorgamiento de créditos con promociones para los clientes nuevos.</p> <p>Publicidad en redes sociales: Facebook, Instagram, TikTok y otros.</p>
Acciones de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser reconocido a nivel nacional. ➤ Incremento de la economía. ➤ Permanencia en el mercado financiero.

Elaborado por: Guaquipana Edwin

Cuadro 11

Acción de Mejora: Comunicación y atención al cliente.

Área de mejora N° 5: Mejorar la comunicación y atención al cliente.	
Descripción del problema.	Débil comunicación entre los trabajadores. Débil capacitación en atención al cliente.
Causas que provoca al problema.	<ul style="list-style-type: none"> • Poco incentivo por su desempeño laboral. • Carece de capacitaciones para las personas recién ingresadas. • Carece de planificación.
Objetivo a conseguir.	Mejorar los canales de comunicación con todos los trabajadores/ departamentos y el gerente de la Cooperativa con el fin de tener un mejor ambiente laboral. Mejorar la atención al cliente, para que el cliente entre a la institución y salgan satisfecho por el servicio brindado.
Estrategias.	Mejorar la comunicación con los trabajadores, socios y clientes mediante programas en esta área (atención al cliente). Buscar personal con experiencia en atención al cliente.
Acciones de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral. • Atención a los clientes. • Consulta de actividades por los trabajadores. • Mejora los equipos de trabajo. • Mejora la comunicación con todas las personas.

Elaborado por: Guaquipana Edwin

En los cuadros realizados, se pudo evidenciar las causas que lo ocasionó al problema de cada área, por lo cual se planteó estrategias para prevenir el problema.

5to. Paso: Realización de una planificación.

En la realización del Plan de Mejora, se procede a utilizar estos parámetros de evaluación de dificultad, plazo e impacto, para cada una de las acciones de mejora, cada valoración permitirá identificar la dificultad de realizar los cambios a la institución, ya sea mucho, bastante, poco o ninguno, también el plazo ayudará a analizar el tiempo de ejecución, ya sea largo, medio, corto o inmediato período y por último el impacto de la Cooperativa (mucho, bastante, poco o ninguno).

Cuadro 12 Acciones de mejora con su calificación.

Acciones de mejora con su dificultad, plazo e impacto.					
Nº	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Infraestructura y colores adecuado Eslogan actualizado.	Bastante	Mediano	Bastante	Máxima Prioridad
2	Mayor capacitación en los valores.	Poco	Corto	Poco	Máxima Prioridad
3	Mejorar la comunicación y atención al cliente.	Poco	Inmediato	Bastante	Poco Prioridad
4	Incentivo e integración de trabajadores.	Poco	Inmediato	Poco	Poco prioridad
5	Mayor publicidad de la Cooperativa.	Bastante	Corto	Bastante	Máxima prioridad

Elaborado por: Guaquipana Edwin

A continuación, se procede a elaborar el Plan de Mejora con sus respectivas acciones de mejora, donde permitirá a la Cooperativa tener un crecimiento en todos los ámbitos tales como: aumento en la economía, comunicación, liderazgo, incentivo por el trabajo, integración de los trabajadores, publicidad, servicio y atención al cliente.

Cuadro 13 Plan de Mejora.

PLAN DE MEJORA						
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempo (duración)	Recursos necesarios	Presupuesto	Responsable de seguridad
Infraestructura y eslogan.	<p>Comprar pinturas y herramientas para pintar.</p> <p>Contratar al pintor y al diseñador.</p> <p>Crear varios diseños de eslogan y presentar a todos los miembros de la Cooperativa.</p>	<p>Pintor.</p> <p>Diseñador.</p> <p>Financiero.</p>	1 mes	<p>Pinturas, Escaleras, Arnés de seguridad, Brocha, Lijas, Rodillo para pintar.</p> <p>Computadoras, Pizarra, Marcado, Proyector.</p>	350 \$	<p>Prevención de Riesgos.</p> <p>Marketing.</p> <p>Financiero.</p>
Mayor capacitación en valores.	<p>Realizar capacitaciones de: valores, áreas de trabajo, atenciones al cliente, liderazgo, comunicación, etc.</p> <p>Realizar eventos, conferencias y exposiciones.</p>	<p>Capacitador con experiencia en los valores.</p>	15 días	<p>Proyector, Pizarra, Marcador, Laptop, Cartulina.</p> <p>Parlante, Micrófono, Cuestionarios.</p>	250 \$	<p>Talento humano</p> <p>Gerente.</p> <p>Financiero.</p>
Incentivo e Integración de trabajadores.	<p>Realizar trabajo en equipo.</p> <p>Elaborar juegos (fútbol, adivinanzas, corridas y otros.)</p> <p>Realizar eventos (cumpleaños,</p>	<p>Gerente.</p> <p>Talento humano.</p>	15 días	<p>Motivación al empleado, Bonos, Vacaciones, Regalos.</p> <p>Eventos, Parlantes, Micrófono, Animador de evento, Juegos deportivos, Rifas, Dinámicas, Cuentos</p>	200\$	<p>Talento humano.</p> <p>Gerente.</p> <p>Financiero.</p>

	aniversario, reuniones, etc.) Realizar dinámicas de integración.					
Mayor publicidad en la Cooperativa.	Presentar y promocionar en los medios de comunicación y difusión reconocidas a nivel local, regional e nacional, respecto a los servicios que brinda la Cooperativa. Actualizar el plan de marketing. Regalar afiches en las calles. Contratar una impulsadora .	Marketing	1 mes	Laptop para publicidad en redes sociales, Afiches, Folletos, Carpetas con sello de la Cooperativa, Esferos, Cuadernos.	250 \$	Marketing
Mejorar la comunicación y Atención al cliente.	Resolver problemas del cliente. Brindar información a los clientes. Realizar capacitaciones para todas las personas. Realizar programas sobre atención al cliente.	Capacitador con experiencia en servicio y atención al cliente.	1 mes	Proyector, Call center, Encuestas. Programas de atención, Laptops, Parlante, Pizarra, Marcador.	200 \$	Talento humano. Gerente.
Total.			4 mes		1,250\$	

Elaborado por: Guaquipana Edwin

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. de la ciudad de San Miguel cuenta con una escasa presencia de su Cultura Organizacional, el presente trabajo de investigación está encaminada a mejorar distintos problemas, tales como son: la comunicación, capacitaciones a personal, incentivos por el desempeño, valores personales, trabajo en equipo, el color de la infraestructura y el eslogan.
- Mediante la recopilación de información a través de la técnica de la encuesta dirigida a los trabajadores, se identificaron puntos negativos como: desconocimiento de valores, escasos incentivos, escasas capacitaciones, pérdidas de clientes, escasa promoción, color de infraestructura y eslogan desactualizado, de igual manera entre los puntos positivos están el plan de marketing, manual de funciones, existencia de algunas agencias, valores corporativos y personas con experiencia en la Cooperativa.
- Para realizar la propuesta se partió haciendo un análisis de la matriz FODA, para lo cual se aplicó los 5 pasos de ANECA, en cada punto se realizó distintos procesos tales como: Identificación de las acciones de mejora, Detectar las Principales Causas del Problema, Realización de los objetivos a dónde quiere llegar y cómo va a lograr mediante la estrategia, Selección de las áreas a mejorar y Realización de la planificación, por lo cual estos cinco pasos dan respuesta al problema

de escasa Cultura Organizacional que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. ejecutar estas estrategias: realización de campañas de capacitación en valores para todos los trabajadores, mejorar la comunicación con los trabajadores, socios y clientes, implementar el Plan de Mejora para la Cooperativa y otros, permitiendo mejorar el ambiente laboral y la calidad de servicio, así obtener mayor productividad e crecimiento económico.
- Se recomienda que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. aplique el modelo de Plan de Mejora de la empresa “ANECA”, pues permitirá mejorar y analizar las debilidades y fortalezas de la institución, para alcanzar los objetivos y metas en un determinado tiempo.
- Se propone realizar un diagnóstico constante a la Cooperativa, después de haber generado estas estrategias propuestas, ya que permitirá a disminuir los problemas que le afecta dentro del entorno y es fundamental poner en marcha el Plan de Mejora y evaluar periódicamente los resultados obtenidos. De esta manera, se puede ir ajustando el plan de acción en función de los avances y las dificultades encontradas en el camino.

BIBLIOGRAFÍA

Académico, R. d. (2020). *Reglamento de Régimen Académico* . Quito.

Alonso, J. D. (28 de Junio de 2015). *El Modelo de la Cultura Empresarial de Schein* .

Obtenido de <https://dbcalidad.blogspot.com/2015/06/el-modelo-de-la-cultura-empresarial-de.html>

Arias, E. R. (10 de 12 de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>

Baztàn, S. À. (2002). La cultura de la empresa. *REVISTA MAL- ESTAR E SUBJETIVIDADE / FORTALEZA*, 86 - 122.

Cajal, A. (7 de 5 de 2020). *Observación directa*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/observacion-directa/>

Chiavenato. (1993). *Administración de recursos humanos*. Mèxico: Mc Graw Hill.

Colmenares, D. (11 de 2 de 2023). *Concepto de Costumbre*. Obtenido de <https://mejorconsalud.as.com/diferencias-entre-amor-y-costumbre/>

Cooperativa de Ahorro y Crèdito Juan Pìo de Mora; Servicios sociales. (s.f.). Obtenido de <https://www.juanpiodemora.fin.ec/servicios/servicios-sociales/#:~:text=M%C3%A9dico%20Odontol%C3%B3gico%20fondo%20Mortuario,e%20hijos%20menores%20de%20edad.>

Cooperativas, L. d. (2012). *Ley de Cooperativas*. Quito: Registro Oficial 400. Obtenido de https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf

Cuofano, G. (s.f.). *Modelo de Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://fourweekmba.com/es/modelo-scheins-de-organizacion/#:~:text=de%20Schein%20modelo%20La%20cultura%20organizacional%20se%20basa%20en%20tres,son%20visibles%20para%20el%20obrador>.

DANIELA, A. O. (Marzo de 2016). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11881/1/UPS-CT005643.pdf>

Ecuador, C. d. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito .

ECUADOR, C. D. (2021). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Quito: LEXIS FINDER.

ECUADOR, C. D. (25 de Enero de 2021). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Quito: LEXIS FINDER. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

ECUADOR, C. D. (2021). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Quito: LEXIS FINDER.

Elizabeth, G. B. (30 de Abril de 2021). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000100227&script=sci_abstract&tlng=es

Empresas, C. d. (2020). *Plan Estratégico de la Carrera de Administración de Empresas*. Guaranda.

- Equipo editorial, E. (5 de 8 de 2021). *Concepto de Ley*. Obtenido de <https://concepto.de/ley/#:~:text=Una%20ley%20es%20una%20regla,armoniosa%20dentro%20de%20una%20sociedad.>
- Equipo editorial, E. (12 de Agosto de 2022). *Enciclopedia*. Obtenido de <https://concepto.de/relaciones-interpersonales/#ixzz6O91X8Bvu>
- Equipo editorial, E. (23 de 2 de 2023). *Concepto.de.Arte*. Obtenido de <https://humanidades.com/arte/#:~:text=Se%20denomina%20arte%20o%20artes,de%20materiales%20de%20diversa%20naturaleza.>
- Espínola, J. P. (28 de 1 de 2023). *Concepto de Conocimiento*. Obtenido de <https://concepto.de/conocimiento/>
- Etecé, E. (5 de 10 de 2021). *Cuestionario*. Obtenido de <https://concepto.de/cuestionario/>
- Garay, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista Invenio*, 67-92.
- Gomez, L. (Julio de 2013). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/principios.php>
- Gutiérrez, D. (1996). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social*. Madrid: Tesis doctoral. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Harrison, R. (1989). *CONOZCA LA FORMA DE SER DE SU ORGANIZACIÓN*. México: ESADE.
- James, K. F. (2003). *Administración de las Organizaciones*. México: McGraw Hill. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

- Jiménez, J. C. (2021). *Cograf Comunicaciones*. Obtenido de <https://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>
- López de Prado, R. (01 de 06 de 2009). *MÉTODO DE INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA*. Obtenido de <https://mercadeoparaempresa.blogspot.com/2009/06/el-metodo-de-investigacion.html>
- Lorino, P. (1995). *El control de gestión estratégico*. Barcelona: Marcobombo.
- Lourdes Münch. (2021). *EUROINNOVA*. Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-administracion-segun-varios-autores>
- Medina, R. (s.f.). *Enfoque Cualitativo*. Obtenido de https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html#:~:text=4.3.2%20Enfoque%20cualitativo,acuerdo%20con%20las%20personas%20implicadas.
- Mora, C. d. (1991). *¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: qué hacer?* México: Coords. Obtenido de Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4658934&orden=1&info=link>.
- Morales, A. (27 de 2 de 2023). *Significado de Moral*. Obtenido de <https://www.significados.com/moral/>
- Osteicoechea, A. (9 de Diciembre de 2022). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/comunicacion/>
- Pérez Porto, J. G. (28 de Noviembre de 2008). *Definición*. Obtenido de https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf

- Pérez, M. (23 de 05 de 2022). *Definición de Método*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/metodo/>
- Pérez, M. (23 de 05 de 2022). *Concepto de Método*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/metodo/>
- Pupo, G. A. (11 de Marzo de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Reglamento de la Unidad de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, G. E. (2018). *Reglamento de la Unidad de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática*. Guaranda.
- Robbins, S. y. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: PEARSON.
- Rodríguez, S. A. (2019). *Renovar la cultura organizacional para el mejoramiento de las actividades empresariales*. Cajicá, Cundinamarca.: CortesRodríguezSergioAntonio 2019. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32185/CortesRodr%C3%ADguezSergioAntonio%202019.pdf?sequence=2>
- Seguros* . (s.f.). Obtenido de <https://www.juanpiodemora.fin.ec/educacion/modulo-5/test-5-1/>
- SOLIDARIA, L. O. (2011). *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Quito: Registro Oficial 444.
- Sordo, A. I. (22 de Agosto de 2022). *Marketing* . Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Superior, L. O. (2018). *Ley Organica de Educación Superior* . Quito.

- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.* (11 de 2010). Obtenido de <https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- TRABAJO, R. D. (12 de 2012). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
- Tylor, F. (1871). *Primitive culture: Researches into the developments of mythology, philosophy, religion, language, art and custom.* Nueva York: 7ma edición .
- Aguilar, C., & Pazmiño, E. (2016). *Diagnóstico de clima y cultura organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito CREA LTDA.* 73.
- ANECA. (2015). Plan de mejoras: Herramienta de trabajo. *Universidad de Antofagasa,* 4.
http://uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Cortés Rodríguez, S. A. (2019). Renovar la cultura organizacional para el mejoramiento de las actividades empresariales. *Universidad Militar Nueva Granada,* 1–17.
- Dávalos, P. I. (2015). *Pontificia universidad católica del ecuador-matriz.*
- De, F., & Tecmilenio, U. (n.d.). *Métodos y Técnicas de la búsqueda de Información.* Director: Mst. Mario Moyano M. Autora: Jesica Lucero Guerrero. CUENCA – ECUADOR 2013. (2013).

- Emmett Grames. (2020). *Modelo de Gestión Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores de la Universidad Técnica de Machala.”* 14.
<https://all3dp.com/2/fused-deposition-modeling-fdm-3d-printing-simply-explained/>
- Karini, D. (2023). No Title. *Nucl. Phys.*, 13(1), 104–116.
- Luna Ttito, E. (2019). *Cultura Organizacional En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Credicusco, Agencia Cusco – 2019.* 13–14.
- Oliver, R. (2021). PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2013–2015.
- Suparyanto dan Rosad (2015. (2020). 濟無No Title No Title No Title. *Suparyanto Dan Rosad* (2015, 5(3), 248–253.

ANEXOS

ANEXO 1: REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS



ANEXO 2: REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA



ANEXO 3: ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E
INFORMÁTICA.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Encuesta dirigida a todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

Estimado/a encuestado/a, el presente cuestionario es de carácter confidencial, académico e informativo, por tal motivo, por favor sírvase marcar con una X en la/las alternativas que considere correcta y con la sinceridad que a usted la caracteriza.

Objetivo: Conocer la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

1. ¿Se ha establecido una cultura organizacional general en la cooperativa?

Si

No

2. ¿Conoce usted los valores de la cooperativa?

Si

No

3. ¿Cuál de estos valores cree que es lo más importante?

Responsabilidad

Integridad

Honestidad

Humildad

Puntualidad

4. ¿Ha recibido capacitaciones a cerca de los valores antes mencionados?

Si

No

5. ¿En qué otra área ha recibido capacitaciones?

Atención al cliente

Área de trabajo.

Trabajo en equipo

Otras, especifique -----

6. ¿Existe incentivos en el manual de funciones?

Si

No

7. ¿Usted ha recibido incentivos por su desempeño laboral?

Si

No

8. ¿Usted de qué forma ha recibido incentivos motivacionales?

Efectivo

Regalos

Vacaciones

Otras, especifique Bonos -----

9. ¿La cooperativa ha realizado eventos por su aniversario?

Si

No

10. ¿De qué forma se celebra la cooperativa su aniversario?

Integración

Bailes

Regalos

Comidas

Otras, especifique NO -----

11. ¿Ha revisado los reglamentos internos que maneja la cooperativa?

Si

No

12. ¿La cooperativa cuenta con un manual de funciones?

Si

No

13. ¿Se pone en práctica el manual de funciones?

Si

No

14. ¿A más de la orientación, relación, ubicación, responsabilidad y funciones se puede incorporar algo más en manuales de funciones?

Si

No

15. ¿Según su criterio que podría mejorar para atraer más clientes?

Publicidad

Promociones

Otras, especifique -----

16. ¿Con que rapidez obtiene respuesta de (informes, solicitudes) por el gerente?

Inmediata

Después de una hora

Después de 1 día

17. ¿La alta gerencia brinda directrices para mejorar los procesos actuales de trabajo?

Si

No

18. ¿Para usted el color de la infra estructura es llamativa?

Si

No

19. ¿Cree usted que se debería mejorar el eslogan de la cooperativa?

Si

No

20. ¿Cómo es la relación que existen entre trabajadores y gerente de la cooperativa?

Excelente

Buena

Mala

21. ¿Se ha respetado las creencias, tendencias de los trabajadores?

Si

No



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.

“La Cultura Organizacional para mejoramiento de la gestión en la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., cantón San Miguel,
provincia Bolívar, año 2023”

Entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

Objetivo: Conocer la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

Entrevista:

1. ¿En qué año fue creada la Cooperativa?

La Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda. fue creada en 1973 de la ciudad de San Miguel por un profesor que dio clases en el colegio 10 de enero.

2. ¿Cuál es el objetivo de la Cooperativa?

El objetivo de la Cooperativa es brindar servicios de préstamos a todas las personas, para que pongan sus propios emprendimientos y así crear fuentes de trabajo.

3. ¿Qué tipos de valores maneja la Cooperativa?

La Cooperativa se basa en los valores éticos como la igualdad, el respeto y la solidaridad. Porque el objetivo de tratar bien a los clientes y trabajar conjuntamente con todos los miembros de la institución sin problemas y peleas.

4. ¿Qué servicios brinda la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.?

La Cooperativa cuenta con dos servicios las cuales son: servicio financiero, producto financiero y servicio sociales.

Los servicios financieros son los ahorros a la vista, ahorros programados, ahorros niños, inversiones a largo plazo y tarjeta de

crédito, mientras que los productos financieros son los créditos de consumo, vivienda y créditos de emergencia y el servicio social es el Médico y fondo mortuario.

5. ¿Tiene conocimiento sobre la cultura organizacional, para el mejoramiento de su gestión?

No mucho, pero tendríamos que mejorar en todo el aspecto tanto interno como externo.

6. ¿Mantiene informado a los empleados acerca de los problemas de la Cooperativa?

Abecés. Por motivo de prevenir problemas que pueden afectar en el ámbito laboral.

7. ¿Todos los trabajadores son responsables con sus actividades?

No todos, hay trabajadores que, sí son responsables, pero hay personas que no son responsable. Porque solo trabajan por el sueldo y no por el progreso de la Cooperativa.

8. ¿Cómo motiva a su equipo de trabajo cuando no ha logrado alcanzar sus actividades asignadas?

La Cooperativa motiva a los trabajadores con incentivos y regalos para que el trabajador pueda rendir mejor en su actividad asignada.

9. ¿Cómo mide el desempeño de sus colaboradores?

Se mide dando tareas, donde se ve el esfuerzo y la responsabilidad en realizar cualquier actividad en menor tiempo posible.

10. ¿Ha detectado conflictos entre los trabajadores?

Si se han detectado conflictos entre los compañeros de trabajo. Porque hay personas con experiencias en realizar actividades y hay personas con menos experiencia en su ámbito laboral.

11. ¿Se realiza proceso de inducción al personal que se incorpora a la Cooperativa?

Se realiza rara vez, a las personas que son recientemente graduados.

12. ¿La Cooperativa acostumbra a celebrar algún evento?

No, solo son desperdicio de tiempo.

Solo se realiza evento por la creación de la Cooperativa.

13. ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones a sus colaboradores?

Solo se realiza cada año.

14. ¿En qué área ha recibido capacitaciones sus colaboradores?

Reciben capacitaciones en: atenciones a los clientes, actividades de trabajo, trabajos en equipos, programas entre otros.

15. ¿La Cooperativa cuenta con personal capacitado en el área de atención al cliente?

Sí

16. ¿Sus colaboradores generan empatía al momento de atender a un cliente?

Algunas veces sí.

17. ¿En qué aspectos desearía mejorar la institución para atraer más clientes?

Para atraer más clientes se debería mejorar en publicidad y promociones, brindando créditos a bajos intereses ya sea para terreno, carros, negocios, casas y otros.

18. ¿Se ha respetado las creencias, tendencias de sus trabajadores?

Algunas veces sí se han respetado las creencias de los trabajadores, pero hay veces que no se respetan poniendo en conflicto con los compañeros de trabajo.

19. ¿Cuál es la perspectiva de la Cooperativa de aquí en 5 años?

La perspectiva de la Cooperativa de aquí en 5 años es tener sucursales en todo el Ecuador.

ANEXO 4: CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Mes	1/11/2022				1/12/2022				1/1/2023				1/7/2023			
	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Solicitud de autorización "Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda"		X															
Presentación de tema.			x														
Aprobación del tema en el consejo universitario				X													
Elaboración del anteproyecto de integración curricular					X												
Presentación del anteproyecto						X											
Revisión de la corrección al anteproyecto y asignación de pares académicos							X										
Entrega del anteproyecto a los pares académicos para revisión							X	X									
Revisión del anteproyecto por parte de los pares académicos y emisión de recomendaciones.								X									
Acoger las observaciones de los pares académicos y presentar certificación de cumplimiento.										X							
Desarrollo del trabajo de integración curricular (proyecto), con asesoramiento del director.											X	X					
Revisión del proyecto final por parte de los pares académicos y emisión de recomendaciones.													X				
Emisión del certificado de validación para la defensa con la firma del director y pares académicos y certificado de coincidencia no accidental emitido por el director														X			
Recepción del proyecto con las respectivas certificaciones para la defensa.															X		
Aprobación del cronograma de defensa de los trabajos de integración curricular																X	
Defensa del trabajo de integración curricular																	X

Elaborado por: Guaquipana Edwin

ANEXO 5: PRESUPUESTO

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Transporte	\$ 250,00	\$ 250,00
	Alimentación	\$ 120,00	\$ 120,00
80 H	Internet	\$ 0,60	\$ 48,00
1	Caja de esfero	\$ 2,50	\$ 2,50
500	Copias	\$ 0,04	\$ 20,00
500	Impresiones	\$ 0,10	\$ 50,00
10	Anillados	\$ 3,00	\$ 30,00
25	Scanner	\$ 0,05	\$ 1,25
5	CD	\$ 2,50	\$ 12,50
	Otros	\$ 85,00	\$ 85,00
Total			\$ 619,25

Elaborado por: Guaquipana Edwin

ANEXO 6: CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA.

Guaranda, 07 de Diciembre del 2022



Dr. Pablo Lucio

Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda.

Presente. -

De mi consideración:

Yo, **Guaquipana Bayes Edwin Ramiro**, con Cédula de ciudadanía No. 0250184538; y **Rea Collay Mirian Isabel**, con Cédula de Ciudadanía No. 0250064813 estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática; solicito de la manera mas comedida que me permita poder realizar el trabajo de integración curricular en la forma de proyecto de investigación.

Tema: "Fortalecimiento de la cultura organizacional en el desempeño laboral y atención al cliente".

Por la atención prestada, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente.

Guaquipana Bayes Edwin Ramiro

CI: 0250184538

Rea Collay Mirian Isabel

CI: 0250064813

*Atentamente,
Pablo Lucio*



ANEXO 7: CERTIFICADO DE URKUND.



FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

Guaranda, 12 de julio del 2023

CERTIFICADO

A petición de la parte interesada:

Que, el estudiante: **Edwin Ramiro Guaquipana Bayes** presentó o presentaron su Trabajo de Integración Curricular titulado: "**La Cultura Organizacional para mejoramiento de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda, cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2023**", para el respectivo análisis URKUND, el mismo que refleja un 7% de plagio que se considera pertinente dentro de los parámetros establecidos en el reglamento de la Unidad de Integración Curricular de la Universidad.

Es todo cuanto puedo informar para los fines pertinentes.

Atentamente:



Dr. Zula Cujano Jorge Armando
Director:

Document Information

Analyzed document	LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA LTDA, CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2023.docx (D172004725)
Submitted	7/12/2023 12:37:00 AM
Submitted by	
Submitter email	edguaquipana@mailes.ueb.edu.ec
Similarity	7%
Analysis address	jzula.ueb@analysis.arkund.com

Sources included in the report

Entire Document

Hit and source - focused comparison, Side by Side

Submitted text	As student entered the text in the submitted document.
Matching text	As the text appears in the source.

