



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK SAMY LTDA, CANTÓN
AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, 2025”**

AUTORES

SHIRLEY JHOBANNA GUASGUA TISALEMA

JESSICA KAROLINA YUGCHA CAPUZ

DIRECTOR

**DR. LUIS RICARDO VILLACIS
MONAR**

PARES ACADÉMICOS

**ECON. SERGIO ENRIQUE FIERRO
BARRAGÁN
ECON. RAÚL MARCELO CHÁVEZ
BENAVIDES**

GUARANDA- ECUADOR

2026

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK SAMY LTDA, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, 2025”

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa de mi vida. A mis padres, Alexandra Tisalema y Francisco Guasgua, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional a lo largo de este camino. A mis hermanos, por su compañía y aliento en cada etapa de este proceso. A mis abuelos maternos, por enseñarme con su ejemplo el valor de la perseverancia y el trabajo. A mi hija, quien es mi mayor motivación y la razón más profunda para seguir adelante, este logro también es tuyo.

También quiero dar las gracias a mi director por su guía, paciencia y compromiso académico, fundamentales para llevar a buen término esta investigación. A mis pares académicos, por sus valiosas observaciones que enriquecieron este trabajo. A todos ustedes, gracias de corazón.

Shirley Jhobanna Guasgua Tisalema

Agradezco de todo corazón a Dios y Jesús por darme la vida, salud, cuidado, sabiduría e inteligencia en todo mi transcurso académico. A mis queridos padres María Capuz y Eloy Yugcha por estar siempre apoyándome en todo desde el principio hasta el fin por no abandonarme a mi suerte, por sus consejos, ánimos, fuerzas que me dieron constantemente. A mis hermanas y hermanos por nunca dejar que me desanime o me quede por el miedo por darme fuerzas y ánimos cada vez que nos encontrábamos por decir que si puedo y soy capaz de lograr todo lo que me proponga en la vida fueron estos factores que me ayudaron a culminar con bien este proceso académico que es uno de muchos que vendrán.

Al Gerente de la Cooperativa Sumak Samy por la oportunidad de realizar la tesis en su empresa. También agradecer a mi director el doctor Ricardo Villacis por su apoyo, dirección, por su valioso tiempo y disposición constante para resolver cada una de mis dudas y a mis pares académicos, el economista Sergio Fierro y Raúl Chávez, por su guía, sus valiosos criterios, sugerencias y comentarios constructivos que fueron fundamentales para culminar con bien la investigación.

Jessica Karolina Yugcha Capuz

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado, con todo mi amor y gratitud, a Dios, quien ha guiado cada uno de mis pasos y me ha dado la fuerza para no rendirme. A mis padres, Alexandra Tisalema y Francisco Guasgua, quienes con su sacrificio y amor sembraron en mí el deseo de superarme, todo lo que soy es gracias a ustedes. A mis hermanos, por estar siempre presentes, por cada palabra de aliento y por brindarme su apoyo incondicional en los momentos más difíciles de este proceso. A mis abuelos maternos, con profundo cariño y admiración. Su ejemplo de vida, su fortaleza y su amor han sido una fuente inagotable de inspiración para mí.

Y especialmente, a mi hija Ailany Verdezoto, la luz de mi vida y el motivo más grande para alcanzar cada sueño, espero que algún día este esfuerzo te inspire a perseguir los tuyos sin miedo, todo este camino lo recorrí pensando en ti.

Shirley Jhobanna Guasgua Tisalema

Dedico la presente investigación a Dios, a mis queridos padres María Capuz Y Eloy Yugcha por ser mi mayor apoyo en la vida, a mis hermanas por nunca dejarme perder en las preocupaciones y acompañarme en todas mis locuras por ser mi alegría y a mis hermanos por sus ánimos constantes por no dejarme caer y ser mi modelo a seguir porque ellos son tan increíbles.

Jessica Karolina Yugcha Capuz

CERTIFICADO DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN**

Dr. Villacis Monar Luis Ricardo, Econ. Sergio Enrique Fierro Barragán, Econ. Raúl Marcelo Chávez Benavides, en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK SAMY LTDA., CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, 2025”** desarrollado por las señoritas Shirley Jhobanna Guasgua Tisalema, Jessica Karolina Yugcha Capuz.

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, 2026



Dr. Villacis Monar Luis
Ricardo
Director



Econ. Fierro Barragán
Sergio Enrique
Par Académico



Econ. Chávez Benavides
Raúl Marcelo
Par Académico

DERECHOS DE AUTOR



UNIVERSIDAD
ESTATAL
DE BOLÍVAR

BIBLIOTECA
GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Nosotros, Shirley Jhobanna Guasgua Tisalema y Jessica Karolina Yugcha Capuz portador/res de la Cédula de Identidad No. 1729279131 y 1805616446 en calidad de autor/res y titular/es de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:

Cultura Organizacional y su incidencia en la Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, 2025, modalidad **Proyecto de Investigación**, 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, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) 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.

Nombres y Apellidos

Nombres y Apellidos

Nombre del Autor 1

Shirley Jhobanna Guasgua Tisalema

Nombre del Autor 2

Jessica Karolina Yugcha Capuz

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA.....	IV
CERTIFICADO DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO	V
DERECHOS DE AUTOR.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
CAPÍTULO I.....	4
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	4
1.1 Descripción del Problema	4
1.2 Formulación del Problema.....	5
1.3 Preguntas de investigación.....	5
1.4 Justificación	6
1.5 Objetivos.....	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.5.2 Objetivos Específicos	7
1.6 Variables.....	8
2 CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Marco Científico	13
2.2.1 Cultura Organizacional	13
2.2.2 Identidad Institucional	16
2.2.3 Sistemas de Comunicación	19
2.2.4 Liderazgo y toma de decisiones.....	20
2.2.5 Dinámicas de grupos	24
2.2.6 Gestión.....	29

2.2.7	Gestión Administrativa	30
2.2.8	Gestión del talento humano	34
2.2.9	Gestión Financiera	37
2.2.10	Gestión de calidad del servicio.....	38
2.3	Marco Conceptual.....	39
2.3.1	Cultura	39
2.3.2	Organización.....	39
2.3.3	Identidad	40
2.3.4	Institución	40
2.3.5	Misión.....	40
2.3.6	Visión	40
2.3.7	Valores.....	40
2.3.8	Gestión.....	41
2.3.9	Cultura Organizacional	41
2.3.10	Comunicación.....	41
2.3.11	Liderazgo.....	41
2.3.12	Trabajo en equipo.....	42
2.3.13	Normas	42
2.3.14	Procesos	42
2.3.15	Planificación.....	42
2.3.16	Organización	42
2.3.17	Dirección.....	43
2.3.18	Control	43
2.4	Marco Legal.....	43
2.4.1	Constitución de la República del Ecuador	43
2.4.2	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)	43
2.4.3	Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF)	44
2.4.4	Norma de Buen Gobierno Cooperativo para el Sector Financiero Popular y Solidario (SEPS. 2025)	44
2.5	Marco Geo referencial	45
3	CAPITULO III	46
	METODOLOGÍA	46
3.1	Tipo de Investigación	46
3.1.1	Investigación Descriptiva	46
3.1.2	Investigación Explicativa.....	46

3.1.3	Investigación Correlacional	46
3.1.4	Revisión Documental	47
3.2	Enfoque de la investigación	47
3.2.1	Enfoque Cualitativo.....	47
3.2.2	Enfoque Cuantitativo.....	47
3.3	Métodos de Investigación	48
3.3.1	Método Inductivo	48
3.3.2	Método Deductivo	48
3.3.3	Método Analítico	48
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos	49
3.4.1	Encuesta.....	49
3.4.2	Entrevista.....	49
3.5	Universo, Población y Muestra.....	49
3.5.1	Universo	49
3.5.2	Población.....	49
3.6	Muestra	50
3.7	Procesamiento de la Información.....	50
4	CAPITULO IV.....	51
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
4.1	Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados	51
4.2	Discusión de la encuesta	67
4.3	Discusión de la entrevista.....	68
5	CAPÍTULO V	69
	PROPUESTA.....	69
5.1	Tema	69
5.2	Introducción	69
5.3	Objetivo General.....	70
5.3.1	Objetivos Específicos	70
5.4	Justificación	70
5.5	Planteamiento de la propuesta.....	71
5.5.1	<i>Análisis de la situación actual</i>	71
5.6	Matriz FODA.....	72
5.6.1	FODA cruzado.....	74
5.7	Matriz de Priorización.....	75

5.8 Estrategias	76
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXO.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variable Independiente.....	8
Tabla 2 Variable dependiente.....	9
Tabla 3: Elementos de la cultura organizacional.....	15
Tabla 4: Tipologías de la cultura organizacional.....	16
Tabla 5 Enfoque, descripción y elementos del liderazgo.....	21
Tabla 6 Tipos de liderazgo.....	22
Tabla 7 Aspectos claves para un trabajo en equipo.....	25
Tabla 8 Tipos de equipo.....	26
Tabla 9 Tipo de clima organizacional	27
Tabla 10 Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.....	50
Tabla 11 Nivel de estudio	51
Tabla 12 Conocimiento de la misión y visión institucional	52
Tabla 13 Identificación con los valores institucionales.....	53
Tabla 14 Cultura organizacional	54
Tabla 15 Ambiente de trabajo	55
Tabla 16 Comunicación en la cooperativa	56
Tabla 17 Información recibida dentro de la cooperativa.....	57
Tabla 18 Generación de opiniones.....	58
Tabla 19 Liderazgo de jefes inmediatos.....	59
Tabla 20 Organización de actividades de la cooperativa	60
Tabla 21 Capacitaciones al personal.....	61
Tabla 22 Áreas de capacitación	62
Tabla 23 Cultura organización y su influencia en la gestión.....	63
Tabla 24 Matriz FODA.....	73
Tabla 25 Estrategias FODA Cruzado.....	74
Tabla 26 Matriz de Priorización de Estrategias	75
Tabla 27 Estrategia N° 1 Plan de fortalecimiento de la comunicación interna	76
Tabla 28 Estrategia N° 2: Plan de fortalecimiento del liderazgo institucional.....	77
Tabla 29 Estrategia N° 3 Plan de integración y fortalecimiento de la cultura organizacional.....	78
Tabla 30 Manual de Comunicación Organizacional	79
Tabla 31 Propuestas cronograma de actividades enfocadas al fortalecimiento del liderazgo y trabajo en equipo.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo del proceso administrativo.....	32
Figura 2 Fases de la administración.....	33
Figura 3 Departamentalización funcional.....	34
Figura 4 Proceso de contratación del personal	36
Figura 5 Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda	45
Figura 6 Nivel de estudio	51
Figura 7 Conocimiento de la misión y visión institucional	52
Figura 8 Identificación con los valores institucionales.....	53
Figura 9 Cultura Organizacional	54
Figura 10 Ambiente de trabajo	55
Figura 11 Comunicación en la cooperativa	56
Figura 12 Información recibida dentro de la cooperativa.....	57
Figura 13 Opiniones en su área de trabajo	58
Figura 14 Liderazgo de jefes inmediatos.....	59
Figura 15 Organización de actividades dentro de la cooperativa	60
Figura 16 Capacitaciones al personal.....	61
Figura 17 Áreas de capacitación.....	62
Figura 18 Cultura organización y su influencia en la gestión.....	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cronograma (Gantt).....	100
Anexo 2 Presupuesto.....	102
Anexo 3 Instrumentos de recopilación de datos (Encuesta).....	103
Anexo 4 Instrumentos de recopilación de datos (Entrevista)	106
Anexo 5 Evidencias de la aplicación de las encuestas y entrevista	108
Anexo 6 Matriz 1	109
Anexo 7 Matriz 2	110
Anexo 8 Matriz 3	111
Anexo 9 Carta de aceptación.....	112
Anexo 10 Certificado de Compilation Magister	113
Anexo 11 Captura anti plagio.....	114

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada como “cultura organizacional y su incidencia en la gestión de la cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda”. Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, 2025, se desarrolló con el propósito de analizar la influencia que tiene en la cultura organizacional y gestión institucional de la cooperativa.

Se identificaron aspectos de la gestión administrativa, talento humano, financiera y de calidad de servicios para conocer la relación que tiene con la cultura organizacional, estos resultados permiten identificar sus fortalezas y áreas de mejora contribuyendo al fortalecimiento de la gestión organizacional, también se analizaron antecedentes, conceptos y bases legales relacionadas con la cultura y gestión organizacional permitiendo sustentar la investigación.

Mediante la encuesta y entrevista aplicadas en la cooperativa se evidenciaron fortalezas y áreas en donde existen dificultades en relación a la cultura y gestión organizacional, como se encontraron aspectos favorables en la identificación de los trabajadores con la organización, también se identificaron dificultades en la comunicación interna, organización de las actividades por lo que la cultura organizacional tiene gran influencia en la gestión institucional y con ello es de suma importancia fortalecer los procesos internos de la organización.

Ante las dificultades encontradas se diseñó un manual de comunicación organizacional se diseñó con la finalidad de ayudar a la solución de dificultades dentro de la cooperativa ya que los resultados obtenidos demuestran que existen problemas de comunicación interna, la coordinación entre departamentos, el liderazgo y la falta de participación de los colaboradores, ante este panorama se realizó propuestas sustentadas en la matriz FODA y en estrategias de mejora para el fortalecimiento de la cultura organizacional. El manual es una herramienta fundamental de apoyo para la institución por que proporciona estrategias, lineamientos y actividades encaminadas a mejorar la comunicación, promover el trabajo en equipo y fortalecer el liderazgo, la aplicación de la misma traerá un impacto positivo en el desempeño organizacional mejorando el clima laboral, mayor coordinación entre las diferentes áreas y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia de la cultura organizacional en la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, durante el año 2025; el presente estudio se desarrolló debido a la importancia que tiene la cultura organizacional en el desempeño de las instituciones y su influencia en aspectos de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y la gestión organizacional. Para el desarrollo de la investigación se utilizó el enfoque de investigación cualitativo, cuantitativo y método inductivo, deductivo, analítico lo que permitió recolectar datos verídicos mediante encuestas estructuradas, asimismo en la recolección de información se aplicaron encuestas de 12 preguntas cerradas a 20 trabajadores y una entrevista de 9 preguntas abiertas al gerente de la institución, los resultados obtenidos permitieron identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con relación a la cultura organizacional, mediante la cual se diseñó una matriz FODA y matriz FODA cruzada con el propósito de analizar factores internos y externos que dificultan el desempeño de la organización, se realizaron como propuestas 3 estrategias de mejora que corresponden al plan de fortalecimiento de la comunicación interna, plan de fortalecimiento del liderazgo institucional y plan de integración y fortalecimiento de la cultura organizacional acompañado de un manual de comunicación organizacional y un cronograma de actividades del liderazgo y trabajo en equipo, lo cual contribuye al fortalecimiento de la comunicación interna, la coordinación de departamentos, la participación de los colaboradores y el liderazgo con el propósito de mejorar la cultura organizacional.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Gestión, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo.

ABSTRACT

The research aimed to analyze the impact of organizational culture on the management of the Sumak Samy Savings and Credit Cooperative Ltd., Ambato Canton, Tungurahua Province, during the year 2025; this study was developed due to the importance of organizational culture in the performance of institutions and its influence on aspects of communication, leadership, teamwork and organizational management. For the development of the research, a qualitative and quantitative research approach was used, employing inductive, deductive, and analytical methods. This allowed for the collection of verifiable data through structured surveys. Additionally, 20 employees were given a 12-question closed-ended survey, and the institution's manager was interviewed with a 9-question open-ended interview. The results obtained allowed for the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to the organizational culture. Based on this analysis, a SWOT matrix and a cross-SWOT matrix were designed to examine internal and external factors that hinder the organization's performance. Three improvement strategies were proposed: a plan to strengthen internal communication, a plan to strengthen institutional leadership, and a plan to integrate and strengthen the organizational culture. These strategies were accompanied by an organizational communication manual and a schedule of activities related to leadership and teamwork. This contributes to strengthening internal communication, departmental coordination, employee participation, and leadership, with the aim of improving the organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, Management, Communication, Leadership, Teamwork

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Descripción del Problema

La cultura organizacional se considera la piedra angular de una empresa, ya que no solo está consolidada en los valores de la institución, sino que también se refiere al desempeño y el cumplimiento laboral; por lo tanto, si la empresa no la pone en práctica, su cultura organizacional podría repercutir negativamente en los procesos productivos.

De acuerdo con estudios sobre el Comportamiento Organizacional en el Ecuador, un alto porcentaje de las empresas del sector de la Economía Popular y Solidaria (EPS) carece de sistemas formales de comunicación, este problema en el país radica en que, aunque las instituciones definen formalmente su misión, visión y valores para cumplir con requisitos regulatorios, quedándose solo en teoría y no se viven en la práctica diaria.

El Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, se posiciona como uno de los centros financieros más dinámicos del país, en esta región, la difusión de cooperativas de ahorro y crédito genera una presión constante sobre la eficiencia administrativa, el problema radica en que la mayoría de las entidades locales replican modelos de gestión genéricos, descuidando el clima laboral y cultura propia de la zona, esta falta de diferenciación cultural provoca que el personal no se identifique con los objetivos de la organización, en otras palabras, funcionamiento actual es operativa, pero no cumple con los estándares de calidad esperadas.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda, cuenta con varias agencias a nivel nacional, y tiene su matriz principal siendo en Ambato, en esta institución se ha identificado un problema relacionado con la falta de coherencia entre la misión organizacional y las actividades diarias de los colaboradores, se evidencian fallas en la comunicación interna y resistencia por parte del personal frente a los procesos de cambio, esta situación refleja que la gestión actual no ha conseguido articular adecuadamente los aspectos técnicos con el factor humano, lo cual genera un clima de incertidumbre que influye negativamente en la toma de decisiones.

Una de las principales causas que genera esta problemática institucional son la ausencia de estrategias culturales, la falta de programas formales de inducción que transmitían los valores de Sumak Samy Ltda a nuevos integrantes, liderazgo centralizado, la gestión administrativa se mantiene bajo esquemas rígidos que limitan la participación y la capacidad del personal.

Si esta situación no se atiende de manera oportuna, la cooperativa podría enfrentar un deterioro gradual en la calidad de su servicio, un incremento de la rotación de personal y una pérdida de legitimidad institucional frente a sus socios y al sistema financiero popular y solidario.

Ante este panorama, la presente investigación genera un diagnóstico en la cultura organizacional dentro de la Cooperativa Sumak Samy Ltda y su influencia en la gestión institucional, con el propósito de brindar a sus directivos elementos de análisis que contribuyan a fortalecer la gestión institucional.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera la cultura organizacional incide en la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda, Canton Ambato, Provincia de Tungurahua, en el año 2025?

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional predominante en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy en el año 2025?
- ¿Cómo se caracteriza la gestión organizacional en la Cooperativa en términos de eficiencia, liderazgo y toma de decisiones?
- ¿Qué relación existe entre los elementos de la cultura organizacional y la gestión institucional?
- ¿En qué medida la cultura organizacional influye en el desempeño administrativo y operativo de la cooperativa?

1.4 Justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., Sumak es una entidad que realiza intermediaciones financieras y de responsabilidad social ayudando a mejorar las condiciones de vida de sus socios desde el año 2008, se encuentra ubicada en la Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, es una entidad en la que necesita mejorar varios puntos para alcanzar sus metas empresariales, entre los cuales están la cultura organizacional y la gestión administrativa, el liderazgo, la comunicación interna, el clima laboral, la motivación del personal y la toma de decisiones lo que permite identificar debilidades y fortalezas, proponiendo soluciones eficientes y la mejora de la cultura corporativa contribuyendo a optimizar las relaciones profesionales e interpersonales que crea un entorno en el que los socios se mantengan satisfechos y comprometidos.

Así también, beneficiará a la dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda, con ello a todos los integrantes de la institución, permitiendo la disminución de dificultades, la falta de comunicación interna y el desconocimiento de los valores institucionales, factores que actualmente impiden que todos actúen bajo la misma visión institucional. Además, un entorno laboral sólido es la base para reducir la resistencia al cambio, facilitando el logro de las metas organizacionales y eficiencia operativa.

La presente investigación responde a la necesidad de la Cooperativa Sumak Samy Ltda., generando datos de alto impacto para que la institución logre consolidar su cultura organizacional, esto se logra mediante la implementación de una comunicación interna sólida y coherente, diseñada para potenciar el cumplimiento de sus ejes estratégicos institucionales.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar la incidencia de la cultura organizacional en la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., 2025.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar las características de la gestión organizacional en la Cooperativa, considerando aspectos como eficiencia, el liderazgo y la toma de decisiones.
- Diagnosticar el tipo de cultura organizacional predominante en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda 2025
- Diseñar propuestas orientadas al fortalecimiento de la cultura y la gestión organizacional.

1.6 Variables

Tabla 1

Variable Independiente

VARIABLES	TIPO DE VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Cultura Organizacional	Independiente	La cultura organizacional es la manera propia en que una organización piensa, actúa y se relaciona, porque reúne todo lo que comparten sus miembros y que distingue a esa organización de las demás (Hernández, 2023).	Identidad Institucional	Porcentaje de empleados que conocen la misión / visión de la institución.	Encuestas	Cuestionarios
				Nivel de conocimiento de principios y valores cooperativos.		
				Nivel de satisfacción laboral.		
			Sistemas de comunicación	Uso de canales digitales internos.		
				Transparencia en la difusión de objetivos		
			Liderazgo y tema de decisiones	Estilos de liderazgo.		
				Capacidad de adaptación al cambio tecnológico.		
			Dinámica de grupos	Nivel de trabajo en equipo.		
				Clima laboral		
				Gestión de conflictos internos.		

Nota: Investigación

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Tabla 2

Variable dependiente.

VARIABLES	TIPO DE VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Gestión	Dependiente	La gestión es considerada como sistemas abiertos, adaptivos y orientados al aprendizaje, la planificación estratégica, la autoorganización (Ropa & Alama, 2022).	Gestión administrativa	Cumplimiento de metas y objetivos institucionales.	Entrevistas	Entrevista
				Eficiencia en los procesos administrativos.		
				Ejecución del plan estratégico.		
				Distribución y asignación de funciones.		
			Gestión del talento humano	Eficiencia del proceso de selección y contratación.		
				Capacitación y formación continua.		
				Nivel de motivación laboral.		
				Evaluación del desempeño laboral.		
			Gestión financiera	Liquidez institucional.		
			Gestión de calidad de servicio	Gestión de quejas y reclamos.		

Nota: Investigación

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En los últimos años la cultura organizacional ha cobrado mayor importancia en el sector empresarial, debido a su participación directa en el desarrollo de los colaboradores y en la efectividad de la gestión administrativa. Por lo que los distintos autores han elaborado estudios que posibilitan comprender de qué manera la cultura organiza el funcionamiento de las organizaciones.

Por consiguiente, se presentan diversos antecedentes académicos y artículos de investigación que sustentan la importancia de la cultura organizacional y su incidencia en la gestión dentro de las organizaciones, los cuales permiten fundamentar la presente investigación.

Con la finalidad de fundamentar las bases teóricas de la investigación, se analiza el siguiente artículo científico:

Para Guerrero y Silva (2017) en su estudio, con el tema titulado “La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas”, sostienen que una cultura organizacional sólida fortalece la identidad corporativa y mejora el desempeño organizacional, asimismo, de influir directamente en el comportamiento del talento humano, la productividad y el cumplimiento de los objetivos institucionales. La investigación se desarrolló bajo un enfoque teórico documental basado en la revisión de diversas fuentes bibliográficas. Concluyendo que una cultura organizacional bien definida contribuye al fortalecimiento de la identidad institucional y al mejoramiento del desempeño organizacional, permitiendo el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las organizaciones. (Guerrero & Silva, 2017)

En lo que respecta a la evidencia científica de nivel de posgrado, se examina el siguiente estudio académico:

De acuerdo con Carrillo (2019) en su investigación doctoral titulada “Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito

ecuatorianas”, evidencia como resultados una correlación del 62% entre valores culturales sólidos y el desempeño organizacional, además de que la eficiencia operativa presenta un 45% de varianza explicada por debilidades en el liderazgo participativo, el estudio identificó varias dificultades relacionadas con la falta de unión de valores dentro del equipo, según las encuestas, el 58% de los trabajadores percibe poca unión entre compañeros, el 38% muestra rechazo a los cambios y otro 58% indica que la comunicación falla, la investigación aplicó un método correlacional para medir cómo se vincula la cultura organizacional con su administración; el autor señala que una cultura organizacional débil perjudica las decisiones y pone en riesgo la continuidad de la cooperativa, por eso recomienda fortalecer los valores compartidos. (Carrillo, 2019)

Este estudio académico examina cómo el estilo de dirección de los mandos medios y superiores influye directamente en el rendimiento y la motivación del personal dentro de una cooperativa local:

Para los autores Ortega y Tigasi (2024) en su proyecto de investigación, con su tema titulado “liderazgo y desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito kullki wasi, matriz Ambato”, mencionan que los resultados demostraron mediante el análisis cuantitativo que existe una asociación positiva entre las variables liderazgo y desempeño laboral, mientras que en el análisis cualitativo se identificaron deficiencias en dimensiones como el bienestar de los trabajadores, la capacitación motivacional, la participación en actividades organizativas y las prácticas de liderazgo. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos, para recolectar la información se emplearon técnicas como la observación, entrevistas, encuestas y cuestionarios validados para el procesamiento de datos, el estudio determina de forma directa en el desempeño laboral, por ello, se recomienda aplicar estrategias orientadas a mejorar las prácticas de liderazgo, reforzar el bienestar de los colaboradores y elevar la eficiencia dentro de la organización. (Ortega & Tigasi, 2024)

El siguiente artículo científico investiga cómo la cultura de una institución financiera influye en la percepción profesional y el grado de conformidad del personal con su entorno de trabajo:

De acuerdo con en (Alcívar, Zambrano, & Zambrano, 2025) su estudio, titulado Cultura Organizacional y su impacto en la satisfacción laboral: Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Limitada, en su estudio sobre la cultura organizacional y su impacto en la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Limitada, los resultados demuestran que la organización presenta una cultura organizacional de carácter paternalista y apático, también de una relación débil entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, lo que estaría afectando el nivel de satisfacción de los trabajadores, para este estudio se combinaron datos cuantitativos y cualitativos, se habló con la gerente encargada y se encuestó a 103 empleados, todo se procesó en SPSS; lo que salió es que la cooperativa tiene valores poco fuertes y eso hace que la gente este menos contenta con su trabajo, la conclusión es clara, si la cooperativa mejora su cultura interna el personal va a estar mejor y va a trabajar mejor. (Alcívar, Zambrano, & Zambrano, 2025)

En el presente artículo científico se profundiza en cómo la identidad de una empresa se convierte en una herramienta para superar a la competencia:

Castelo (2021) en su artículo titulado Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo, analiza que una cultura organizacional mal implementada y la ausencia de estrategias internas adecuadas ponen en riesgo la sostenibilidad institucional y reducen la competitividad de las organizaciones. El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque de tipo descriptivo con análisis documental, orientado a examinar la cultura organizacional como un factor estratégico dentro de las empresas. Determinado que cuando la cultura organizacional no está alineada con los objetivos institucionales, la gestión pierde efectividad y se debilita el desarrollo organizacional. (Castelo, 2021)

La siguiente investigación describe la conexión específica entre los valores institucionales y la eficiencia de los procesos operativos, reiterando cómo el entorno cultural condiciona la administración:

Dentro del artículo científico expuesto por Rincón y Aldana (2021) con el tema titulado Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica, considera que una cultura débil puede generar problemas como la mala comunicación, el desconocimiento de la misión y visión, el bajo

compromiso laboral y deficiencias en la toma de decisiones, afectando directamente el desempeño organizacional. El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo con análisis documental, orientado a comprender la relación entre la cultura organizacional y la gestión administrativa. Afirmando que la cultura organizacional y la gestión organizacional mantienen una relación directa con los sistemas de gestión porque determinan la manera en que se planifican, ejecutan y controlan los procesos administrativos. (Rincón & Aldana, 2021)

En base a la información recolectada, se puede evidenciar que la cultura organizacional es de suma importancia dentro de la gestión de una cooperativa, ya que influye directamente en la forma en que trabajan los colaboradores, en la comunicación entre las diferentes áreas, así como en el liderazgo, la motivación y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Los estudios revisados indican que cuando una organización cuenta con una cultura sólida, sustentada en valores, normas y objetivos bien definidos, se fortalece el sentido de pertenencia, se eleva el rendimiento del personal y se agiliza la toma de decisiones, por el contrario, una cultura organizacional débil suele provocar fallas en la comunicación, el desconocimiento de la misión y visión, el bajo compromiso de los empleados, la resistencia al cambio y problemas en la administración.

Los estudios previos son importantes para esta investigación porque respaldan la idea de que la cultura organizacional influye en la gestión de la cooperativa, también permiten revisar temas como el tipo de liderazgo, el ambiente laboral, que tan contento se encuentra el personal y que tan bien funcionan los procesos internos, además estas investigaciones anteriores valida porque se hace este estudio, ya que muestran que el problema se ha revisado antes en otros lugares, sus resultados se pueden constatar con la realidad de las cooperativas para detectar fallas y plantear acciones que fortalezcan la institución.

2.2 Marco Científico

2.2.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la personalidad de la empresa, es el conjunto de hábitos, valores y formas de actuar que todos los miembros comparten y define cómo se hacen las cosas en el día a día. Se evidencia en el trato entre compañeros, la forma de resolver problemas y las conductas que se premian o se castigan dentro de la organización.

De esta manera Mendoza, Palacios, & Gastañadú (2025) señalan:

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y formas de comportamiento que define a una organización, puede compararse con la personalidad de la empresa, ya que se refleja en la forma en que los trabajadores se relacionan entre sí, con los clientes y con el ambiente externo (Mendoza, Palacios, & Gastañadú, 2025).

Basándonos en esta definición, se entiende que la cultura organizacional no solo define la identidad de una empresa, sino que también influye directamente en su operación cotidiana. Es decir, una empresa que cuenta con valores definidos, relaciones internas sólidas y conductas alineadas con sus metas tiene más probabilidades de mejorar su gestión y adaptarse mejor a las demandas del entorno. Desde este punto de vista, la cultura organizacional funciona como guía del funcionamiento interno de la empresa, orienta las prácticas diarias, moldea la conducta de los colaboradores y determina su nivel de integración dentro del contexto social y organizacional.

Importancia de la Cultura Organizacional

La importancia de la cultura organizacional está en que constituye el funcionamiento interno de la empresa, debido a que forma parte de su identidad y afecta directamente a todos sus integrantes, desde los directivos hasta los colaboradores.

Lo cual Meza, Palacios, & Pérez (2025) sostienen:

La cultura organizacional influye en la manera en que las personas se relacionan, actúan y participan dentro de la organización, orienta el comportamiento de los miembros de una institución, fortalece la identidad organizacional, mejora el desempeño laboral, favorece el compromiso del personal y contribuye a la adaptación y sostenibilidad de una organización (Meza, Palacios, & Pérez, 2025).

A partir de lo expuesto por los autores, puede afirmarse que la cultura organizacional es importante porque funciona como una base que da sentido, dirección y estabilidad a la organización, cuando esta base es fuerte, favorece la integración del personal y facilita el cumplimiento de objetivos, por el contrario, cuando es débil o desarticulada, puede generar desorden, baja motivación y dificultades en la gestión.

Por ejemplo, en una empresa donde se promueve el respeto, la comunicación abierta y el trabajo en equipo, los empleados se sienten valorados y motivados. En cambio, si la cultura es desorganizada o tóxica, los trabajadores pierden el compromiso, aumenta la rotación del personal.

Elementos de la cultura organizacional

De acuerdo con Mena (2019), la cultura organizacional integra diversos elementos asociados que permiten interpretar su estructura y manifestación en el ámbito institucional, entre estos elementos destacan los comportamientos, las normas, la filosofía, el clima y los valores, los cuales influyen en la identidad institucional y en la dinámica interna de la empresa.

Tabla 3

Elementos de la cultura organizacional

Elementos	Descripción
Comportamientos	Son conductas y procederes de las personas en sus relaciones cotidianas dentro de la organización, incluyen la manera en que circula la información, el lenguaje, los rituales, las expresiones y el respeto entre los miembros.
Normas	Son conductas y reglas, tanto formales como informales, que regulan los procedimientos y las formas de actuación dentro de la empresa.
Filosofía	Se define la orientación y el desarrollo dentro de las estrategias y políticas de la empresa, considerando las características de su audiencia.
Clima	Corresponde al entorno interno organizacional, generado por las dinámicas entre el personal y los actores externos.
Valores	Son cualidades de la cultura organizacional que se jerarquizan o asumen como indispensables para alcanzar logros colectivos.

Nota: (Mena, 2019)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

A partir de esta clasificación, se puede interpretar que los elementos asociados a la cultura organizacional son esenciales porque permiten observar cómo los valores y creencias institucionales se traducen en acciones concretas, relaciones internas y forma de dirección. Por ello, su análisis resulta útil para comprender la coherencia entre lo que la organización promueve y lo que realmente práctica.

Tipologías de la Cultura Organizacional

Para Wittke (2020) las tipologías de la cultura se agrupan en cuatro perfiles: jerarquía, clan, adhocrática, mercado, estos perfiles permiten identificar la forma en que una organización combina flexibilidad, control, orientación interna y orientación externa, y se analizan dimensiones como liderazgo, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito.

Tabla 4*Tipologías de la cultura organizacional*

Cultura Jerárquica	Se caracteriza por un lugar de trabajo muy formalizado y estructurado; los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen y los líderes se enfocan en la eficiencia, la estabilidad y el control.
Cultura de clan	Es un entorno muy amistoso donde las personas comparten mucho de sí mismas, la organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición, y el éxito se define en términos de recursos humanos u cohesión.
La cultura adhocrática	Funciona como cooperativa flexible que se ajusta rápidamente al entorno, busca lo que necesita el socio o el mercado para ofrecer servicios innovadores
La cultura de mercado	Pone en énfasis mantener el orden y la estabilidad, pero mirando hacia afuera, se orienta a competir con otras organizaciones y cumplir metas.

Nota: (Wittke, 2020)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Con esta tipología se entiende que no hay una sola forma de cultura organizacional, cada organización es distinta porque su cultura cambia según qué cosas considera más importantes, qué valores tiene y qué problemas necesita resolver. En este sentido, identificar si una institución se orienta más hacia el trabajo colaborativo, la innovación, la competitividad o el control permite comprender mejor su funcionamiento interno y su forma de responder a las exigencias del entorno.

2.2.2 Identidad Institucional

Hablar de identidad institucional es hablar de aquello que le da sentido y carácter propio a una organización, toda institución, más allá de sus funciones y objetivos, proyecta una manera particular de ser, de actuar y de relacionarse con quienes forman parte de ella y con su entorno, esta identidad no surge únicamente de elementos visibles como el nombre, el logotipo o los colores representativos, sino también de los valores, principios, prácticas y significados que se contribuyen en la vida diaria, ya que permite comprender como una organización se reconoce a sí misma, como desea ser percibida y de qué manera fortalece el sentido de pertenencia de sus integrantes.

La identidad institucional es el conjunto de rasgos, valores, principios, misión, visión y formas de actuar que caracterizan a una institución y la diferencian de otras; no se limita al logo o a la imagen visual; también incluye su cultura, propósito y la manera en que sus miembros la reconocen y se identifican con ella. A partir de esta definición, puede entenderse que la identidad es el compromiso

que la institución y fortalece la continuidad de la organización y orienta su accionar frente a los cambios del entorno (Montoya & Sánchez, 2025).

A partir de esta idea, puede interpretarse que la identidad institucional funciona como una especie de hilo conductor que une lo que la institución piensa, lo que hace y lo que transmite, es decir, cuando una organización tiene una identidad clara, sus miembros pueden reconocer con mayor facilidad hacia donde se dirigen, que la distingue y porque vale la pena comprometerse a la organización, sino que también la fortalece internamente, porque crea cohesión, pertenencia y coherencia en su manera de actuar.

Por ejemplo, en una empresa de logística, no necesita decir su misión para que la reconozcas, su identidad está en cómo opera todos los días, en la forma de responder al cliente, los detalles, en las decisiones chicas y en el espacio., por eso es identidad institucional, aunque entre personal nuevo, esas conductas se mantienen porque así se trabaja aquí, es parte del ADN de la empresa.

Misión y Vision

La misión y visión guían el rumbo de cualquier organización, sirven para orientar las decisiones, motivar a los empleados dándoles un sentido de propósito, atraer clientes o usuarios que comparten esos valores y unificar a todo el equipo hacia un mismo objetivo, sin ellas una organización funcionaría sin dirección clara, como un barco navegando sin destino definido.

La misión y la visión constituyen elementos esenciales dentro del mundo empresarial, sirven para marcar el rumbo actual y futuro de una organización, aseguran que la planificación estratégica funcione; su importancia está en que actúan como bases institucionales que orientan las acciones, decisiones y metas corporativas (Navarrete, Cevallos, Rodríguez, & Tito, 2023).

En este contexto, cuando los trabajadores entienden ambos conceptos, se dan cuenta de que su trabajo ayuda tanto a fortalecer la identidad que tiene la empresa hoy como a cumplir con lo que se planea lograr más.

Principios y Valores

Los principios y son la base de una organización porque dicen como debe actuar la gente, como llevarse entre compañeros y como decidir, no solo son palabras bonitas en un letrero, sino reglas que se viven todos los días en el trabajo y en la forma de ser de la institución, si tienen bien claros sus valores, lo que promete se parece mas a lo que

realmente hace y eso hace que la cultura sea más fuerte y que todos se sientan más identificados.

Los principios y valores contribuyen a ideales, convicciones y cimientos fundamentales que guían el comportamiento, las interacciones y las decisiones de todos los miembros de una institución; los valores organizacionales funcionan como un vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar las normas adecuadas de conducta para sus empleados (Castro, Cabezas, Huaranga, & Ninalaya, 2023).

Bajo esta perspectiva, se puede interpretar que los principios y valores permiten orientar la actuación institucional, fortalecer el trabajo conjunto y consolidar una cultura organizacional basada en creencias comunes. En otras palabras, permite que las acciones de los trabajadores no dependan únicamente de la supervisión externa, sino también de convicciones compartidas que fortalecen la unidad y la coherencia organizacional. Vista así, la organización no se sostiene solo por reglas formales, sino también por principios y valores que actúan como base de su cultura y de su proyección institucional.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, es básicamente el grado en que una persona se siente bien consigo misma dentro de su trabajo, no si solo le gusta lo que le hace, sino algo mucho más complejo que mezcla emociones, expectativas y realidades del día a día.

La satisfacción laboral es el agrado, bienestar o actitud positiva que una persona desarrolla hacia su trabajo, a partir de cómo valora su experiencia laboral, sus condiciones de trabajo y lo que obtiene de él, estudios la describen como una actitud del colaborador frente a su trabajo y también como un estado emocional positivo derivado de la evaluación que hace de sus experiencias laborales (Lecca, y otros, 2026).

Por lo tanto, en este contexto, la satisfacción laboral no solo expresa un estado emocional del trabajador, sino también una señal del funcionamiento interno de la organización, cuando una institución logra que su personal se sienta reconocido, motivado y tratado con equidad, es más probable que fortalezca el compromiso, la productividad y la estabilidad laboral. En cambio, cuando predomina la insatisfacción, la falta de reconocimiento a un clima desfavorable, afecta al trabajador, al rendimiento y a la calidad de gestión institucional.

2.2.3 Sistemas de Comunicación

Un sistema de comunicación es un medio invisible en donde las personas informan lo que piensan o sienten, dentro de una organización, estos sistemas permiten que los miembros de la organización se sientan informados de todo lo que pasa actualmente en la institución.

Los sistemas de comunicación son el conjunto de canales, medios, procesos, normas y flujos de información que permiten transmitir mensajes dentro de una organización, facilitando la coordinación, la interacción y el cumplimiento de objetivos institucionales (Soca, De la comunicación en las organizaciones, 2023).

La comunicación organizacional interna debe facilitar la interacción y servir de base para los procesos administrativos, además de apoyar la coordinación entre los integrantes de la organización, eso respalda que los sistemas de comunicación no son solo medios técnicos, sino parte del funcionamiento institucional (Cortés, Martínez, Grimaldo, & Calvillo, 2024).

En este sentido, considero que los sistemas de comunicación bien diseñados dejan de ser un medio técnico y se vuelven un recurso estratégico ya que integran canales, normas y procesos de interacción para que la información no se quede aislada, sino que impulse la gestión, agilice las decisiones y asegure que todos trabajen coordinadamente hacia las mismas metas.

Dentro de la empresa las formas de comunicación son por medio de reuniones, boletines, pantallas en los pasillos como un sistema de comunicación y, aun así, la gente no sabe qué está pasando, no se siente escuchada y actúa en función de rumores.

Canales digitales internos

Son todos los medios digitales que una organización usa para que su gente se comunique dentro de la organización.

Desde la perspectiva de Sanchis, Saura, & Contri (2025), los canales digitales internos son los medios y herramientas tecnológicas que emplea una organización para transmitir información entre sus integrantes, facilitando la comunicación, la coordinación y el acceso oportuno a mensajes institucionales (Sanchis, Saura, & Contri, 2025).

Para Carlos, Jimenez, Carlos , & Granados (2025) manifiestan que dentro de la cultura organizacional, los canales digitales internos permiten difundir objetivos, normas, avisos y lineamientos institucionales, fortaleciendo la interacción, la transparencia y la coordinación entre áreas (Carlos, Jimenez, Carlos , & Granados , 2025).

En mi opinión, los canales digitales permiten que exista una comunicación constante entre los miembros, aumentando la transparencia y agilizando las actividades laborales.

Por ejemplo: En una empresa de logística, el gerente necesita comunicar un cambio de horarios urgentes, publica un comunicado y lo envía por medio del correo electrónico detallando al equipo administrativo, también manda un mensaje por la plataforma de chat de los jefes de bodega pidiendo confirmación, les llega una notificación por la App móvil corporativa a los conductores que están en ruta, se utilizaron cuatro canales digitales.

El verdadero canal digital interno no es la herramienta, es el criterio de saber qué decir, a quién y por dónde, porque el mismo mensaje mal distribuido puede informar a unos e invisibilizar a otros.

Difusión de objetivos

Es el proceso mediante el cual una organización logra que sus metas dejen de vivir en la cabeza de quienes lideran y empiecen a vivir en la mente y en la acción de quienes ejecutan.

Villón, Gerrero & Manosalvas (2025) mencionan que la difusión de objetivos es el proceso mediante el cual una organización comunica y transmite sus metas, propósitos y lineamientos institucionales a sus miembros, para que estos los conozcan, los comprendan y orienten su trabajo en función de ellos, la comunicación interna se destaca en la transmisión de objetivos y valores corporativos, ayuda a alinear al personal con la misión institucional (Villón , Guerrero, & Manosalvas, 2025).

Por ello, la difusión de objetivos se convierte en la condición necesaria para transformar la estrategia en desempeño organizacional, se convierte en una intención institucional en una dirección compartida y eso no se logra con un comunicado, se logra con consistencia, contexto y conversación.

2.2.4 Liderazgo y toma de decisiones

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para incluir en otros y lograr que actúen hacia un objetivo común sin necesidad de imponerlo por fuerza, la toma de decisiones es el proceso de elegir una acción entre varias opciones para resolver un problema o aprovechar una oportunidad, por lo cual el líder marca cómo se decide.

El liderazgo y la toma de decisiones hacen referencia a la capacidad que tiene una persona o un equipo directivo para guiar, influir, orientar y decidir sobre las acciones que deben realizarse dentro de una organización, con el fin de alcanzar objetivos comunes (Valdivieso & Cañar, 2025).

Por ello, se considera que liderar crear condiciones para que las decisiones sean de calidad, si el líder no habilita información clara, escucha activa y espacios de participación, entonces condiciona negativamente la oportunidad y el compromiso con que el equipo ejecuta.

Enfoques teóricos de liderazgo

Geraldo, Mera, & Rocha (2020) señalan que los enfoques teóricos del liderazgo permiten comprender el liderazgo desde distintas perspectivas, ya que no se basa en estudiar solo la figura del líder, sino también su conducta, el contexto y la relación con sus seguidores.

En la tabla 5 del texto se resumen cuatro enfoques principales:

Tabla 5

Enfoque, descripción y elementos del liderazgo

Enfoque	Descripción	Elementos
Enfoques de los rasgos	Su enfoque está en determinar los rasgos personales que definen a un líder.	Líder Comunicación
Enfoque de comportamiento	Analiza cómo actúan tanto las personas con el rol de líder como las que no tienen, se identifican tres tipos de liderazgo: el autoritario, el democrático o participativo y el estilo -Faire.	Líder, autoridad, toma de decisiones, comunicación y motivación.
Enfoque de la contingencia	Se plantea que toda situación o momento demanda la presencia de liderazgo, siendo el factor que determina qué estilo de dirección específica.	Líder, seguidores, situación, toma de decisiones, objetivos y comunicación
Enfoque emergente	Se menciona al liderazgo, el transformacional y transaccional, el primero ocurre cuando el líder impulsa cambios en sus seguidores, mientras que el segundo existe un intercambio donde ambos obtienen beneficios.	Líder, seguidores, organización, motivación, cliente y objetivo.

Nota: (Geraldo, Mera, & Rocha, 2020)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

A partir de la tabla (5), se puede interpretar que los enfoques de liderazgo no se excluyen entre sí, sino que complementan para ofrecer una visión más amplia del comportamiento del líder dentro de la organización, esta clasificación permite comprender que el liderazgo efectivo no depende únicamente de las características del líder, sino también de su capacidad de adaptarse, comunicarse e interactuar con sus seguidores según las necesidades de la organización.

Tipos de liderazgo

Según (Geraldo, Mera, & Rocha, 2020), señalan que los tipos de liderazgo representan diversas maneras en que un líder puede influir, dirigir y relacionarse con sus seguidores dentro de una organización

Tabla 6

Tipos de liderazgo

Tipos de liderazgo	Descripción	Rasgo principal
Liderazgo Autoritario	Se caracteriza por una postura irrefutable donde el líder centraliza la toma de decisiones, da órdenes directas y supervisa estrictamente su cumplimiento.	Supervisar y controlar
Liderazgo Democrático	Se basa en hacer partícipe al equipo, el líder consulta a su personal y entrega sus opiniones.	Colaboración.
Liderazgo Laissez-Faire	Se caracteriza por delegar al máximo, el líder casi no usa su autoridad y deja que el equipo decida por su cuenta.	Libertad para resolver
Liderazgo Burocrático	Tiene estructuras rígidas donde se controla todo, por eso se da apertura a la creatividad o a que el personal trabaje con libertad.	Apego a reglas y jerarquía
Liderazgo Carismático	El líder actúa como un inspirador y animador de sus seguidores, basándose en la motivación y la conexión emocional. Sin embargo, puede ser riesgoso si el líder llega a manipular a sus seguidores	Influencia personal
Liderazgo Formal e Informal	El liderazgo formal emana de una autoridad reconocida oficialmente dentro de la organización, mientras que el informal surge de forma espontánea basada en la experiencia, la camaradería y el prestigio personal de alguien no necesariamente investido de autoridad formal.	Autoridad institucional, reconocimiento social del grupo

Liderazgo orientado a las tareas vs. Orientado a las personas	El primero se enfoca exclusivamente en alcanzar objetivos técnicos y resultados concretos en poco tiempo. El segundo prioriza las relaciones interpersonales, el bienestar emocional de los seguidores y la creación de un buen ambiente de trabajo	Énfasis en los objetivos, énfasis en el bienestar humano.
Situacional	El líder adapta su estilo dependiendo de la situación específica y las capacidades del equipo que debe dirigir.	Flexibilidad
Transaccional	Se basa en un intercambio o transacción entre el líder y el seguidor, donde se establecen compromisos y se utilizan recompensas según el desempeño laboral y la supervisión.	Intercambio entre esfuerzo y recompensa
Transformacional	Es considerado uno de los más adecuados para la innovación; el líder actúa como un coach que estimula, motiva y transforma a sus seguidores para que alcancen resultados extraordinarios y desarrollo personal.	Cambio de inspiración

Nota: (Geraldo, Mera, & Rocha, 2020)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Adaptación al cambio

Es la capacidad que tiene una persona o una empresa para ajustar su forma de trabajar cuando las condiciones ya no son las mismas, no es aguantar por aguantar, es entender qué dejó de funcionar, soltarlo rápido y aprender la nueva forma antes que la competencia.

Según Sánchez (2025) menciona:

La adaptación al cambio es la capacidad de una organización o de sus miembros para ajustarse de manera flexible y efectiva a transformaciones del entorno, de los procesos, de la tecnología o de la estructura institucional, con el fin de mantener su funcionamiento y mejorar su desempeño (Sánchez, 2025).

Por lo tanto, adaptarse no significa cambiar todo, significa saber qué mantener y qué dejar ir. En una empresa rígida ve el cambio como amenaza y lo frena con reuniones y papeles. Una empresa adaptable lo ve como dato y responde, el problema nunca es el cambio en sí, el problema es creer que la forma en que trabajabas ayer te sirve para ganar mañana. Por eso la adaptación empieza en la cabeza del líder. Si él se aferra a así lo hicimos siempre, el equipo también lo hace. Si él aprende primero, el equipo lo sigue.

2.2.5 Dinámicas de grupos

La dinámica de grupo es la forma en que interactúan las personas cuando trabajan juntas, no solo es estar en la misma oficina, sino cómo se comunican, cómo resuelven conflictos, la dinámica marca si el grupo suma o si solo junta gente.

(Nuñez, y otros, 2025) hacen referencia a la dinámica de grupo como:

A la manera en que interactúan los miembros de una organización en su trabajo cotidiano, incluye aspectos como el trabajo en equipo, la cooperación, la confianza, la resolución de conflictos y el ambiente que se genera entre compañeros esta dimensión es relevante porque la cultura organizacional no se expresa únicamente en documentos o discursos institucionales, sino también en la calidad de las relaciones humanas y en las prácticas colectivas que se desarrollan en el espacio laboral (Nuñez, y otros, 2025).

Cuando existe una dinámica grupal positiva, los trabajadores suelen colaborar de mejor manera, comparten información con mayor facilidad y desarrollan mayor compromiso con las actividades institucionales, en cambio, una dinámica deteriorada puede traducirse en conflictos recurrentes, individualismo, desmotivación, afectación del clima laboral, el trabajo en equipo y el bienestar relacional se vinculan con mayores niveles de satisfacción y mejores resultados organizacionales (Nuñez, y otros, 2025).

En ese sentido, un grupo no funciona solo porque el jefe lo armó, funciona cuando la gente confía lo suficiente para decir lo que piensa sin miedo a quedar mal, si la cultura castiga el error, la dinámica del grupo se vuelve defensiva, todos cuidan su puesto y nadie arriesga una idea. Si la cultura premia la colaboración, la dinámica cambia, se discute, se corrige y se avanza más rápido, por lo tanto, dos equipos con las mismas personas pueden rendir distinto.

Trabajo en equipo

Es la capacidad de un grupo para coordinar esfuerzos individuales y lograr un resultado que nadie consigue solo, no es repartir tareas y juntarlas al final, es entender el objetivo común, saber qué hace el de al lado y ajustar lo tuyo para que el conjunto funcione, si el cliente ve fisuras entre áreas, no hubo equipo, hubo personas trabajando cerca.

Según Salazar & Medina (2026) mencionan que dentro de la cultura organizacional, el trabajo en equipo se refiere a la capacidad de los miembros de una institución para colaborar, comunicarse y coordinar acciones de manera conjunta, favoreciendo la convivencia laboral y el cumplimiento de objetivos institucionales (Salazar & Medina, 2026).

Según (Durán, 2018) menciona que deben estar implícitos tres aspectos claves para que pueda existir un trabajo en equipo las cuales son:

Tabla 7

Aspectos claves para un trabajo en equipo

Conjuntos de personas	El trabajo en equipo exige primero que exista un grupo de personas, porque sin equipo no hay nada que coordinar, coincide en que un equipo funciona mejor con seis a ocho integrantes, este grupo crea lazos, normas que se completan para alcanzar metas.
Organización	Son sistemas organizativos que les permite alcanzar los mismos objetivos, se produce una división de tareas según sus habilidades y competencias y se otorga un responsable o líder
Objetivo común	Son acciones que les inyectan la fuerza y estímulos para su consecución.

Nota: (Durán, 2018)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Según (Arrea , 2016) menciona que para que un equipo funcione, se deben proponer 7 reglas esenciales:

- Comunicación transparente
- Estimular el pensamiento
- Liderazgo compartido
- Mnet abierta y análisis de resultados
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Franqueza de líder
- Capacidad de argumentar.

Tipos de equipo

Para (Winter, 2000) se pueden formar tres equipos dentro de la organización:

Tabla 8

Tipos de equipo

Equipos funcionales	Su formación es de personas del mismo departamento, seleccionan un tema en específico y lo trabajan durante todo el proceso.
Equipos transfuncionales	Aquí se encuentran miembros de organización de varios departamentos, por lo tanto, no se conocen entre ellas, aquí su trabajo los llevará más tiempo hasta que todo su equipo se adapte unas a otras.
Tema único orientado	Este tipo de equipo solo trabaja con la planificación ya establecida y tras finalizar sus labores, deja de reunirse.

Nota: (Winter, 2000)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

En conclusión, esta clasificación demuestra que la eficiencia de un equipo no depende de su tamaño, sino de la alineación entre su estructura y su propósito, mientras que el equipo funcional garantiza la excelencia técnica mediante la especialización y el de tema único optimiza recursos mediante una ejecución táctica y temporal, el equipo transfuncional representa el mayor desafío y valor estratégico, ya que a pensar de requerir una curva de aprendizaje más lenta por la diversidad de sus miembros, es el único capaz de romper silo organizacionales y generar soluciones integrales en entornos complejos

Clima Laboral

El clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente en el que se hacen su trabajo diario.

El clima organizacional refleja cómo percibe cada trabajador su ambiente laboral, se nota en conductas y actitudes que se repiten día a día y que terminan definiendo la forma de convivir y trabajar dentro de la institución (Ramírez, Méndez, & Domínguez, 2023).

En una organización el clima laboral es la forma en que los colaboradores perciben su entorno de trabajo, esta percepción está influenciada por aspectos como el tipo de

comunicación, el estilo de liderazgo, las relaciones entre compañeros, el nivel de motivación y qué tan satisfechos se sienten (Angeles, Chambi, Quispe, & Ulloa, 2025).

Según (Ramírez, Méndez, & Domínguez, 2023) destacan que el clima es un fenómeno complejo compuesto por diversas dimensiones que pueden ser medidas e intervenidas, las principales dimensiones son:

1. Estructura
2. Comunicación
3. Motivación
4. Liderazgo

El clima laboral se comprende como la esencia emocional y operativa de una organización, dando que la interacción de la estructura, la comunicación, la motivación y el liderazgo define la disposición del colaborador hacia los objetivos. Desde mi perspectiva, no es un estado estático, sino un ecosistema dinámico donde la claridad en las reglas y una comunicación transparente actúan como cimientos.

Tipos de clima organizacional

Tabla 9

Tipo de clima organizacional

Autoritario	Es un clima que se rige por el miedo y la coacción, limitando la comunicación a meras instrucciones descendentes sin retroalimentación, bajo esta estructura los empleados se mantienen distantes y desmotivados.
Autoritario paternalista	Es un modelo paternalista donde la dirección otorga una confianza limitada y condescendiente a sus subordinados, permitiendo una delegación mínima de decisiones bajo un control.
Consultivo	Es un modelo participativo dinámico donde la dirección muestra una confianza real en sus empleados, permitiendo que las decisiones tácticas se deleguen a los niveles inferiores.
Participativo	Es un modelo de confianza plena y horizontal donde la toma de decisiones se distribuye en toda la organización, fomentando una responsabilidad compartida, la comunicación fluye libremente en todas direcciones, utilizando la participación activa.

Nota: (Brancato & Juri, 2011)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Por lo tanto, el clima organizacional se interpreta como la percepción colectiva y subjetiva que los colaboradores desarrollan sobre su entorno de trabajo, funcionando como un termómetro emocional de la organización. Esta no se limita a las condiciones físicas, sino que surge de la interacción entre el estilo de liderazgo, la calidad de las relaciones interpersonales, el grado de autonomía y la equidad percibida en las recompensas.

Si la empresa fuera un acuario, la cultura es el tipo de agua y las reglas de convivencia, el clima es la temperatura y la limpieza del agua en un momento dado, si el agua está fría o sucia, los peces no nadarán bien, por más que sean los mejores peces del mundo, así sucede dentro de una empresa, por más políticas y normas que tenga la organización, al existir un clima laboral estable hace que el rendimiento y la productividad de la empresa baja.

Gestión de conflictos internos

Los conflictos internos son las tensiones, desacuerdos o fricciones que surgen entre los miembros de una misma organización, su origen suele hallarse en fallas de comunicación, una distribución poco clara de roles o la lucha por recursos limitados, si se gestionan de manera adecuada estos conflictos pueden funcionar como catalizadores para el cambio, la innovación y el fortalecimiento de la cultura institucional, permitiendo identificar áreas de mejoras que de otro modo permanecerían invisibles.

Según Balseca & Cárdenas (2024) mencionan que:

La gestión de conflictos internos es el proceso mediante el cual una organización previene, identifica, aborda y resuelve desacuerdos, tensiones o problemas que surgen entre sus miembros o áreas, con el fin de mantener relaciones laborales adecuadas y un funcionamiento institucional eficiente, gestionar conflictos no es solo apagar problemas, sino comprender las dinámicas organizacionales y aplicar estrategias de diálogo, mediación y cooperación para encontrar soluciones (Balseca & Cárdenas, 2024).

De acuerdo con esto, se puede decir que la gestión de conflictos no debe limitarse a una respuesta correctiva ante la crisis, sino entenderse como una capacidad estratégica para comprender las dinámicas humanas dentro de la organización.

2.2.6 Gestión

La gestión es la capacidad de una organización para transformar recursos y esfuerzos en resultados colectivos y eficientes, más allá de administrar tareas la gestión implica un equilibrio entre la planificación y la respuesta ante lo imprevisto, una gestión no se limita a ejercer autoridad, sino que se manifiesta como la habilidad para prever escenarios, optimizar procesos y sobre todo facilitar las condiciones necesarias para que el capital humano alcance su máximo potencial

Para Ropa & Marcos (2022) la gestión es:

Un elemento fundamental dentro de toda organización, porque permite coordinar esfuerzos, recursos, procesos y decisiones para alcanzar los objetivos institucionales de manera ordenada y eficiente. En términos actuales, la gestión ya no se entiende solo como una acción administrativa tradicional, sino como un proceso dinámico que responde a cambios del entorno, al aprendizaje organizacional y a la necesidad de adaptación permanente (Ropa & Marcos, Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción, 2022)

En ese sentido, ambos autores explican que la gestión organizacional, desde la teoría de la complejidad, considera a las organizaciones como sistemas complejos, adaptativos, abiertos al cambio y a los flujos de información, orientados al aprendizaje, a la adaptación, a la planeación estratégica y a la autoorganización.

Control de gestión

Para Domínguez (2006) tener un control de la gestión, se debe tener en cuenta tres funciones:

1. Rumbo y propósito
2. Evolución del equipo
3. Sintonía con el entorno

En términos sencillos, estos puntos proponen que una organización exitosa es aquella que sabe hacia dónde va, se encarga de que su gente sepa cómo llegar mediante el aprendizaje constante y tiene la agilidad necesaria para no chocar con los cambios del mundo exterior, es la combinación de tener un mapa claro, un equipo bien preparado y la capacidad de esquivar obstáculos externos.

Importancia de la gestión

La gestión es importante ya que muestra que su eficacia se relaciona con mejores resultados organizacionales, mayor capacidad de respuesta y mejor rendimiento de los procesos internos.

La importancia de la gestión radica en que influye directamente en el funcionamiento institucional, una gestión sólida favorece el cumplimiento de planes, la distribución adecuada de funciones, la supervisión de tareas, la mejora de procesos internos y el desarrollo del talento humano, en cambio, una gestión deficiente puede generar descoordinación, lentitud en la respuesta institucional, uso inadecuado de recursos y dificultades para alcanzar los objetivos propuestos (Tigasi, Bautista, Alajo, & Jacome, 2024).

Gestionar es convertir lo que la empresa puede hacer en logros concretos, es el puente entre plantear y hacer, para que se aprovechen bien los recursos y todo el personal vaya en la misma dirección, como en un barco: la gestión es quien dirige, marca el rumbo, conduce y mantiene todo funcionando hasta llegar al objetivo.

2.2.7 Gestión Administrativa

La gestión administrativa agrupa todas las acciones que buscan plantear, estructurar, guiar y supervisar los recursos y tareas de una organización para alcanzar sus objetivos y mejorar resultados. Estudios realizados señalan que una gestión eficiente crea orden interno, permite usar mejor los recursos disponibles e impulsar el crecimiento de la institución (Galarraga, 2024).

Esta dimensión comprende elementos esenciales como las metas y objetivos, la eficiencia en los procesos administrativos, el plan estratégico, la toma de decisiones y la distribución y asignación de funciones, las metas y objetivos son importantes porque orientan el accionar institucional y permiten evaluar si la organización avanza hacia los resultados esperados, el plan estratégico, por su parte, organiza la dirección futura de la institución y establece prioridades, acciones y criterios de seguimiento. A su vez, la toma de decisiones influye en la capacidad de respuesta de la organización, mientras que la adecuada distribución de funciones favorece el orden, la responsabilidad y la coordinación interna.

Cumplimiento de metas y objetivos

Las metas y objetivos es el cual mantiene en dirección a una empresa, si la institución tiene claro a donde se quiere llegar ve mejoras en el desempeño laboral, fortalece las gestiones y alcanza resultados eficientes.

El cumplimiento de metas y objetivos es un aspecto que permite orientar las actividades, coordinar esfuerzos y evaluar si la institucion está avanzando de manera adecuada hacia los resultados que espera alcanzar, permite comprender que se espera de ellos y hacia donde debe dirigirse la organización, el cumplimiento de metas y objetivos no depende únicamente de formular propósitos generales, sino de que estos sean comprometidos, compartidos y evaluados de manera constante dentro de la organización (Soledispa & Morejón , 2023).

De acuerdo con lo expuesto, se puede interpretar que el logro de objetivos depende en gran medida del seguimiento constante y de la participación activa de los colaboradores, lo que contribuye a una gestión más organizada, eficiente y enfocada en el cumplimiento de los fines institucionales

Procesos administrativos

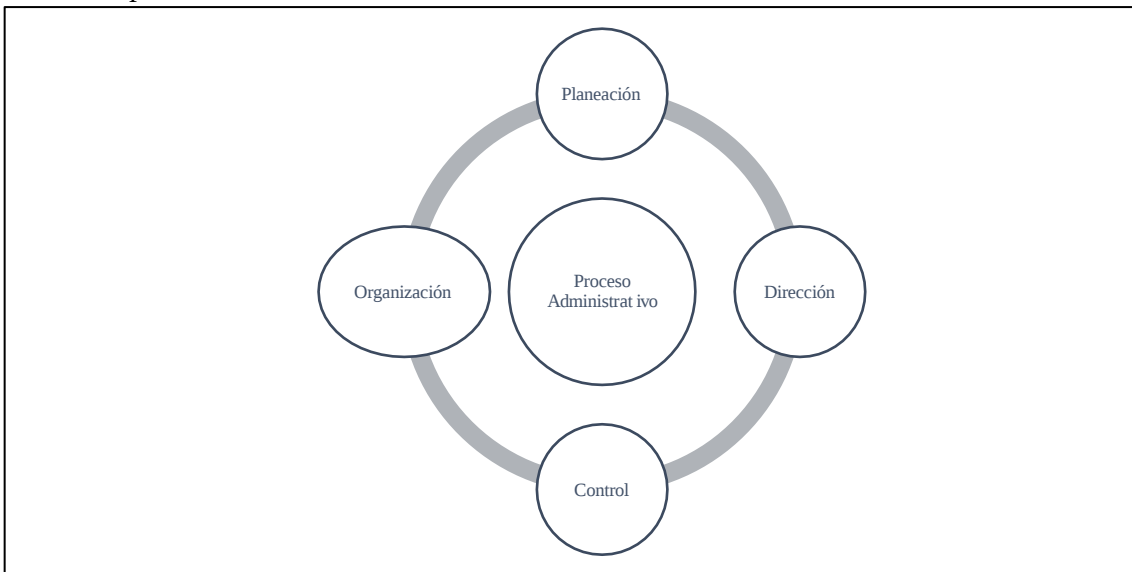
Los procesos administrativos son la base para que una organización funcione correctamente, ya que permiten mantener orden y control en todas las actividades. Considero que cada etapa cumple un papel importante, porque la planificación establece el rumbo, la organización distribuye el trabajo, la dirección motiva al personal y el control permite mejorar continuamente.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas, interrelacionadas e interdependientes a través de las cuales se efectúa la administración formando un proceso integral, es un instrumento que utiliza un administrador para cumplir los objetivos de una organización de manera ordenada y planteada (Duque, 2018).

Ciclo de procesos administrativo

Figura 1

Ciclo del proceso administrativo



Nota: (Duque, 2018)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

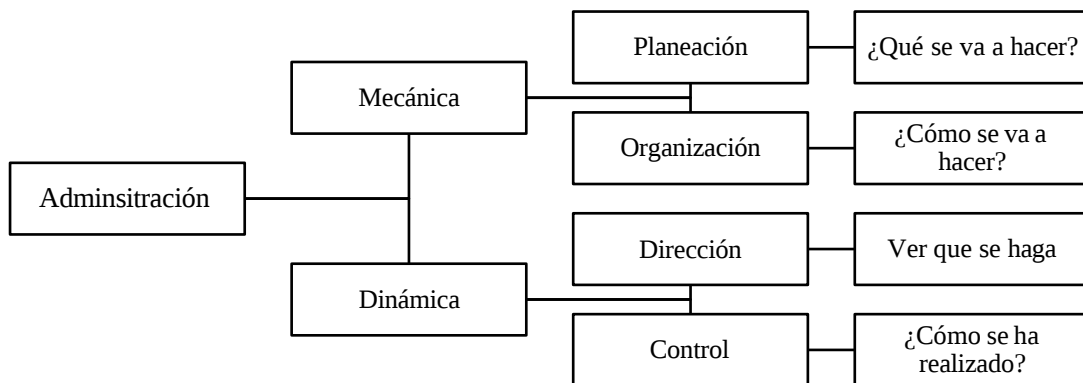
- Planeación es la base del proceso donde se establecen los objetivos y se determinan las acciones necesarias para alcanzarlos, permitiendo mitigar riesgos y anticipar el futuro.
- Organización es la función que diseña e implementa estructuras para combinar y coordinar los recursos de forma racional, con el fin de cumplir la misión y los objetivos de la empresa.
- Dirección es la fase de ejecución donde se busca influir y guiar a las personas que componen la organización mediante el liderazgo, la comunicación y la motivación para realizar las tareas.
- Control etapa que mide el desempeño y compara los resultados obtenidos con lo planteado para garantizar los resultados deseados y aplicar correcciones si es necesario

En la figura 1 se representa como pasos sucesivos, el proceso administrativo debe visualizarse como un ciclo continuo, donde la información obtenida en el control retroalimenta a una planeación para el mejoramiento constante de la organización

De acuerdo con Duque (2018) la teoría administrativa, estas cuatro etapas se agrupan en dos fases principales:

Figura 2

Fases de la administración



Nota: (Duque, 2018)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

En la figura 2 se agrupan las fases de administración en dos grupos, la mecánica es la parte teórica de la administración donde se determina que se debe hacer y cómo se va hacer, incluye la planeación y la organización, mientras que la dinámica se refiere a la ejecución y el manejo práctico del grupo social enfocándose en ver que las actividades se realicen y evaluar cómo se ha realizado, incluye la dirección y el control.

En mi opinión, los procesos administrativos son la base para que una organización funcione correctamente, ya que permite mantener orden y control en todas las actividades, considero que cada etapa cumple un papel fundamental, porque la planificación establece el rumbo, la organización distribuye el trabajo, la dirección motiva al personal y el control permite mejorar continuamente, además cuando estos procesos se aplican de manera adecuada, contribuye directamente al cumplimiento de metas y objetivos institucionales, mejorando la eficiencia, la productividad y el desempeño de la organización

Distribución de funciones

La distribución de funciones estructurar de manera ordenada las actividades que deben cumplir los colaboradores y cuando las funciones estén bien definidas, se logra un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, se reducen errores y se fortalece el cumplimiento de los objetivos institucionales.

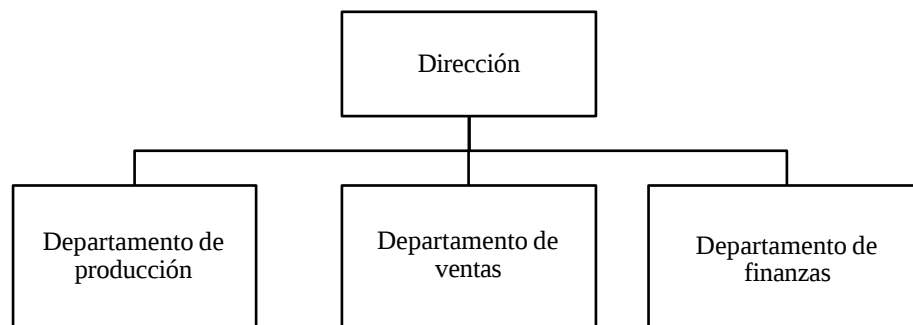
Para Chiavenato (2006) la distribución de funciones es comúnmente referida en la teoría administrativa como división del trabajo entre individuos o unidades organizacionales para aumentar la eficiencia y la productividad.

Departamentalización por funciones

La departamentalización por funciones consiste en la agrupación de las actividades y tareas de una organización de acuerdo con las funciones principales que se desarrollan en ella, es el criterio más utilizado por las empresas para organizar sus actividades (Chiavenato, 2006).

Figura 3

Departamentalización funcional



Nota: (Chiavenato, 2006)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Este modelo se basa en que toda empresa realiza actividades fundamentales que pueden agruparse en unidades específicas, por ejemplo: la producción es la creación de utilidad o incremento de la misma en un producto o servicio, las ventas es la búsqueda de clientes o consumidores y las finanzas son la gestión y obtención de recursos financieros.

Desde mi punto de vista, la distribución de funciones es clave para el éxito de cualquier, ya que permite que cada persona conozca su rol y aporte de manera eficiente al cumplimiento de las metas, consideramos que cuando no existe una designación adecuada de responsabilidades, se genera confusiones, desorganización y bajo rendimiento laboral, en cambio, cuando las funciones están claramente establecidas, se mejora el trabajo en equipo, la comunicación y la toma de decisiones.

2.2.8 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, su éxito no se mide por cuántos empleados tiene una empresa, sino por qué tan alineados, capacitados y motivados se encuentran estos para enfrentar los desafíos del entorno.

La gestión del talento humano es una dimensión esencial de la gestión, porque se enfoca en atraer, desarrollar, evaluar y retener a las personas que hacen posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según los estudios más recientes, esto funciona como una base clave para que las instituciones crezcan y se mantengan en el tiempo, porque ayuda a que las habilidades, la motivación y los objetivos estratégicos vayan en la misma dirección (Pibaque & Mera, 2025).

Esto abarca puntos como la selección, la contratación, la capacitación, la formación permanente, la evaluación del rendimiento, la motivación y la rotación del personal, el proceso de selección resulta fundamental, dado que facilita la incorporación de talento acorde a los requerimientos de cada función. La capacitación y la formación continua fortalecen conocimientos, habilidades y capacidades, lo cual mejora el rendimiento y la adaptación a los cambios.

Selección y contratación de personal

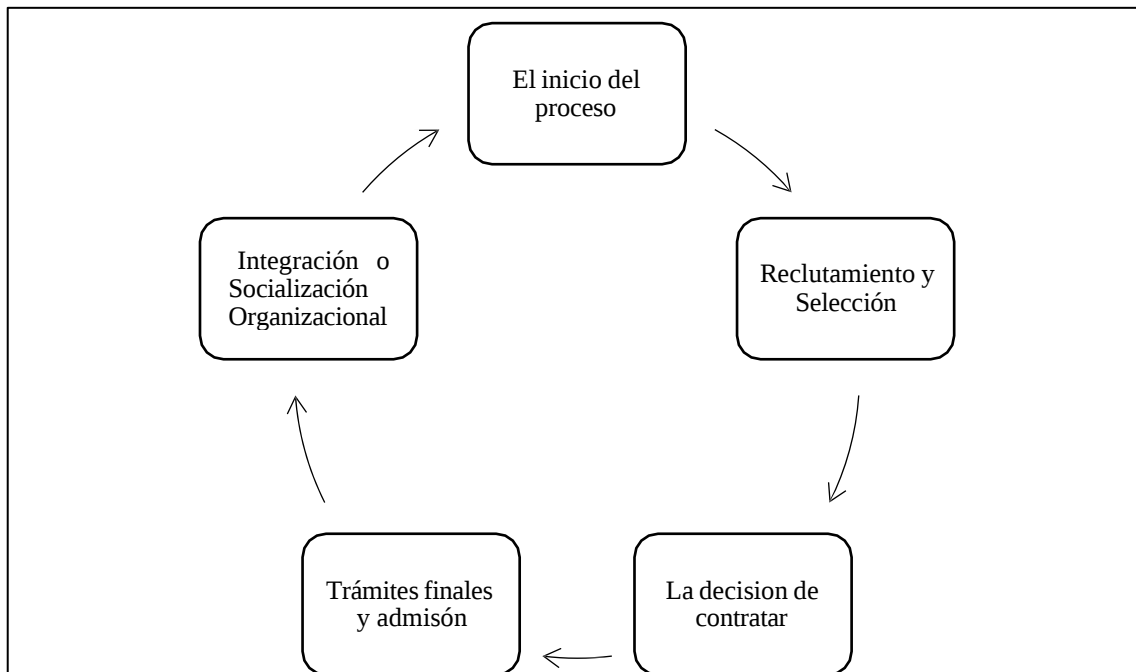
Es un proceso mediante el cual una organización identifica, evalúa y elige al candidato más adecuado para ocupar un puesto de trabajo, este proceso busca asegurar que la persona seleccionada cumpla con los requisitos del cargo y se adapte a la cultura organizacional.

La selección de personal se define como la elección entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar los cargos existentes de la empresa, mientras que el reclutamiento es una actividad de invitación, la selección es una actividad de comparación, elección y decisión, funcionando como un filtro de entrada restrictivo (Chiavenato, 2000).

De acuerdo con Chiavenato (2000) la contratación del personal se enmarca dentro del subsistema de provisión de recursos humanos, el cual se encarga de abastecer a la organización de los talentos necesarios para su funcionamiento, este proceso no es un acto único, sino una secuencia que abarca:

Figura 4

Proceso de contratación del personal



Nota: (Chiavenato, 2000)

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Consideramos que estos procesos no solo incluyen en la productividad de la organización, sino también en la satisfacción del personal, ya que al elegir correctamente a los colaboradores y establecer condiciones claras desde el inicio, se fortalece el compromiso, la responsabilidad y el sentido de pertenencia dentro de la institución.

Motivación laboral

La motivación laboral es el conjunto de factores internos y externos que impulsan a los colaboradores a desempeñar sus funciones con compromiso, eficiencia y satisfacción, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para Andrade, Chong, & Cobo (2021), la motivación laboral es un tema central en la psicología organizacional y un factor elemental para que las empresas sobrevivan y sean competitivas en el mundo de negocios actual, es un conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a un empleado a elegir un curso de acción y conducirse de ciertas maneras para alcanzar un objetivo (Andrade, Chong, & Cobo, 2021).

A partir de nuestra perspectiva, la motivación laboral es un elemento dentro de la gestión administrativa, ya que incluye directamente en el compromiso de los trabajadores, en su

nivel de compromiso y en la calidad del trabajo que realizan, siendo clave para el éxito de cualquier organización.

Por ejemplo, en algunas empresas se ha optado por implementar un sistema de reconocimientos mensuales para los colaboradores que cumplen sus metas, estos reciben un incentivo económico, reconocimiento frente a sus compañeros, etc., dando como resultados empleados motivados valorados.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral está ligado a la motivación, siendo este último uno de los factores más determinantes para que los trabajadores alcancen los objetivos de una organización, mejorar el rendimiento de los trabajadores es crucial para la supervivencia y competitividad de las empresas.

Según Andrade, Chong, & Cobo (2021) para que un empleado genere resultados optimos, no basta solo con la motivación, es necesario una combinación de elementos como:

- Competencias individuales
- Entorno organizacional
- Esfuerzo y calidad

De esta manera, la motivación por si sola no garantiza buenos resultados en el trabajo, sino que es necesario combinar varios factores para que un empleado realmente tenga un desempeño optimo.

2.2.9 Gestión Financiera

La gestión financiera no debe verse únicamente como una tarea contable de registro de números, sino como una herramienta de dirección estratégica ya que distribuye el capital de forma eficiente a cada área para que puedan operar.

Ponce & Mantuano (2024) mencionan que:

La gestión financiera comprende el conjunto de actividades y decisiones relacionadas con la obtención, uso, administración y control de los recursos económicos de una organización. Investigaciones recientes la definen como un proceso orientado a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros de forma eficiente, con el fin de alcanzar objetivos estratégicos y asegurar sostenibilidad (Ponce & Mantuano, 2024).

En este sentido, la gestión financiera es importante porque ayuda a mejorar correctamente el dinero de una organización, permitiendo tomar buenas decisiones, cumplir metas y asegurar que la empresa pueda mantenerse en tiempo.

Liquidez institucional

La liquidez institucional es la capacidad que posee una organización para disponer de recursos económicos suficientes que le permitan cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras de corto plazo, asegurando así su estabilidad y continuidad operativa.

La liquidez representa la agilidad y capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo a medida que estas alcanzan su vencimiento, la solvencia de la situación financiera general de la organización en pagar sus cuentas (Herrera, Betancourt, Herrera , Vega, & Vivanco, 2016)

De acuerdo con lo anterior, la liquidez institucional es un aspecto clave dentro de la gestión financiera, ya que permite a la organización mantener su operatividad, cumplir con sus responsabilidades económicas y evitar riesgos que puedan afectar su sostenibilidad.

2.2.10 Gestión de calidad del servicio

Es el compromiso institucional de transformar cada interacción con el usuario en una experiencia de valor, más allá de cumplir con normativas técnicas, implica una alineación profunda entre los procesos internos y las necesidades humanas, cuando una organización gestiona su calidad, está protegiendo su reputación y asegurando su sostenibilidad, ya que un servicio excelente reduce los conflictos internos y fortalece la confianza externa.

La gestión de calidad del servicio agrupa a todas las acciones que hace una organización para asegurar que la atención proporcionada por la organización responda efectivamente a las demandas y expectativas de los usuarios, clientes o socios, investigaciones recientes indican que existe una relación directa entre la calidad de servicio, la satisfacción del usuario, la percepción de valor y la lealtad hacia la organización (Toala, Manjarrez, & Campos, 2025).

Mantener un control de ca es básico en la empresa, ya que sirve que todo funcione bien, se vaya mejorando poco a poco y el cliente quede contento con el servicio que recibe.

Quejas y reclamos

Las quejas y reclamos funcionan como canales a través de los cuales los usuarios comunican su desacuerdo con un producto o servicio, gracias a ello, la organización puede detectar errores en sus procesos y aplicar mejoras que elevan la calidad y el nivel de satisfacción del cliente.

Como por ejemplo en diversas empresas de servicios utilizan buzones de sugerencias ya sean físicos o virtuales para que sus clientes dejen sus comentarios o quejas, estos pueden ser anónimos y facilitan la participación.

Fidelización de socios

La fidelización de socios es el proceso mediante el cual una organización desarrolla estrategias orientadas a mantener relaciones duraderas con sus socios, garantizando su satisfacción, compromiso y permanencia en la institución

Su importancia radica en que permite que los miembros de una empresa se mantengan comprometidos, satisfechos y vinculados a la institución a largo plazo, lo que contribuye directamente a su estabilidad y crecimiento. Por ejemplo, en una cooperativa no solo el socio solicita créditos, sino que busca más productos financieros que sean de convenientes para ellos.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Cultura

Es un sistema de valores compartidos sobre lo que es importante y de creencias sobre la manera en que funciona el mundo. De esta forma, una cultura empresarial ofrece un marco de referencia que organiza y dirige el comportamiento de las personas en el trabajo (Hernández, 2023).

2.3.2 Organización

La organización es entendida como una unidad productiva moldeada por su cultura, cuyo éxito y permanencia dependen de su capacidad para integrar la eficiencia económica con una sólida base ética y social (Hernández, 2023). La permanencia de una organización ya no depende de cuánto produce, sino de cómo lo produce, el éxito es, por tanto, la capacidad de generar valor económico sin sacrificar el valor humano y social que la sostiene.

2.3.3 Identidad

La identidad es una construcción social y personal compuesta por rasgos, valores, creencias y significados que permiten distinguir a una persona, grupo o institución, al tiempo que fortalece el sentido de pertenencia y continuidad (Amo, 2022). La identidad es el pegamento social que evita que nos sintamos extraños en nuestro propio cuerpo y en nuestra propia comunidad.

2.3.4 Institución

Las instituciones son descritas como organizaciones, gobiernos o entidades sin fines de lucro que poseen capacidades, estructuras y procesos específicos, desde una perspectiva de desarrollo, representan un aspecto fundamental para el crecimiento económico y político de las sociedades (Ochoa & Ochoa, 2025).

2.3.5 Misión

La misión es la identidad, al punto de referencia, a la fuerza motivadora que permite a todos los miembros de la organización sentirse identificados y comprometidos con su quehacer, mostrando de esta manera a todos los agentes externos, clientes y proveedores cuál es su labor y que les diferencia de la competencia (Navarrete, Cevallos, Rodríguez, & Tito, 2023).

2.3.6 Visión

Ayuda a establecer un camino claro hacia las metas, porque permite anticipar cambios, alinear recursos y guiar la acción institucional en el largo plazo (Andrade, García, Cevallos, Mena, & Murillo, 2024). Mientras que la identidad nos dice de dónde venimos y qué nos hace únicos, la planificación nos dice cómo proyectar esa esencia hacia el futuro, sin identidad, el camino es ciego; sin planificación, la identidad se queda estancada.

2.3.7 Valores

Los valores son principios y creencias compartidas que orientan el comportamiento, las decisiones y la identidad de las personas dentro de una organización (Huicab, Bueno, Macías, & Marcillo, 2025). Una institución que tiene un camino claro y los valores son los que aseguran que el equipo no solo llegue a la meta, sino que llegue de la manera correcta.

2.3.8 Gestión

La gestión actúa como el motor que dota de sentido a los métodos implementados en una organización, buscando no solo alcanzar los objetivos, sino también potenciar la productividad laboral y el desempeño general de los colaboradores (Ochoa & Ochoa, 2025). La gestión es el puente entre la estrategia de lo que queremos hacer y la realidad es lo que logramos, si los métodos son el vehículo, la gestión es el conductor y el combustible que le da dirección y fuerza al movimiento organizacional.

2.3.9 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y supuestos compartidos que caracterizan a una organización (Mera, Cruz, & Zambrano, 2021). De esta manera la cultura no es un aspecto secundario del negocio; es la base que sostiene la estrategia, sin una cultura sólida y alineada, incluso la mejor planificación estratégica está destinada al fracaso, pues es la conducta humana la que finalmente ejecuta los objetivos de la organización.

2.3.10 Comunicación

La comunicación es el intercambio de toda clase de opiniones y noticias, mediante el habla, la escritura, el sonido, la imagen u otros tipos de señales, para que el emisor (medios de comunicación) envíe un mensaje al receptor (ciudadanía) y este lo procese para su conocimiento y utilización de la información recibida a nivel interno y externo de un país (Riquero & Icaza, 2025). De esta manera se puede decir que la comunicación no es un evento aislado, sino un proceso circular donde la calidad de las señales enviadas por el emisor determina directamente la capacidad de respuesta y acción de la sociedad.

2.3.11 Liderazgo

(Mera, Cruz, & Zambrano, 2021) mencionan lo siguiente:

“El liderazgo permite a las personas tener la capacidad y la habilidad de tomar las riendas de una situación que se nos presenta, para luego demostrar ante los demás, que podemos manejar la iniciativa llegando así al cumplimiento del objetivo propuesto (p.6)”.

En este sentido, el liderazgo es la capacidad de asumir la iniciativa, orientar a otros y actuar con seguridad frente a situaciones de incertidumbre para alcanzar los objetivos propuestos.

2.3.12 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el proceso mediante el cual dos o más personas colaboran de manera organizada, compartiendo responsabilidades, conocimientos y esfuerzos para lograr metas comunes de forma eficiente (Gómez & Acosta, 2003). Además, el trabajo puede entenderse como el elemento que articula el liderazgo, fortalece la comunicación y permite aprovechar la información disponible para alcanzar los objetivos institucionales.

2.3.13 Normas

Las normas son dictámenes directos por el poder ejecutivo que junto con las leyes conforman las decisiones adoptadas por las instituciones políticas (Peña, Parra, & Méndez, 2009)

2.3.14 Procesos

Son conjuntos de actividades relacionadas entre sí que se desarrollan de manera ordenada para alcanzar un resultado determinado; en la administración, estos procesos permiten organizar recursos, responsabilidades y acciones para cumplir objetivos institucionales (Moreno, Moreira, & Merchán, 2022).

2.3.15 Planificación

Según (Burdiles, Castro, & Simian, 2019) mencionan que:

“La planificación es el proceso ordenado en etapas, definiéndose objetivos para cada una y los medios que se necesitan para llevar a cabo las acciones necesarias con el fin de alcanzar los objetivos deseados” (p. 9).

2.3.16 Organización

La organización establece tareas que son necesarias para ejecutarlas, aquí se identifica quién las realiza, cómo se proyectan, cómo se agrupan, quién da informes de las cuentas y cuándo tomar las decisiones apropiadas, estas acciones se toman en base a un objetivo, por lo tanto, esta función busca formar una estructura organizativa interna donde el personal pueda realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz (Pineda & Erazo, 2021) .

El argumento central es que la organización no es solo un reparto de tareas, sino la arquitectura estratégica que sostiene la productividad de una institución; una estructura bien definida es el único medio para transformar los objetivos.

2.3.17 Dirección

Su propósito es poner en marcha y dinamizar a la empresa, mientras que la planeación y la organización establecen el marco teórico y estructural, la dirección se ocupa de la ejecución real mediante la conducción de las personas (Chiavenato, 2006).

2.3.18 Control

Es la cuarta función del proceso administrativo y su finalidad es asegurar que los resultados de lo que fue planeado, organizado y dirigido se ajusten lo más posible a los objetivos previamente establecidos (Chiavenato, 2006).

2.4 Marco Legal

2.4.1 Constitución de la República del Ecuador

Art. 33: Reconoce al trabajo como un derecho y deber social, para la realización personal y base de la economía, el estado debe garantizar a los trabajadores respeto a su dignidad, condiciones laborales dignas, remuneración justa y un ambiente de trabajo sano y libremente elegido.

Art. 66: Reconoce los derechos de las personas, la importancia relacionada con la integridad personal, la igualdad y la no discriminación.

Art. 325: El Estado garantizará el derecho al trabajo dependiente, autónoma, de autosustento y de cuidado, además, se considera a todos los trabajadores como actores sociales y productivos.

Art. 326: Menciona los principios que rigen el derecho al trabajo, entre ellos están la irrenunciabilidad de derechos, la protección a las personas trabajadoras y la obligación de relaciones laborales justas.

2.4.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

Art. 3: Reconoce a las cooperativas como parte importante del sistema económico del país, promoviendo la participación, cooperación y trabajo colectivo dentro de las organizaciones.

Art. 4: Habla de los principios de la economía popular y solidaria, ahí se incluyen cosas como el bien común, la solidaridad, la autogestión, la responsabilidad social y ambiental, la equidad de género, la transparencia en el manejo de cuentas y el reparto justo de las ganancias.

Art. 21: Explica que el sector cooperativo está integrado por asociaciones de personas que se agrupan voluntariamente con el propósito de atender económicas, sociales y culturales compartidas, mediante una empresa de propiedad colectiva y administración democrática.

2.4.3 Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF)

Art. 444: Indica que el sector financiero popular y solidario está sometido a regularización y control por parte de los organismos competidores especialmente en la Junta de Política y Regulación Monetaria y financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidario.

Art. 445: Señala que las cooperativas de ahorro y crédito realizan intermediación financiera con responsabilidades sociales con sus socios.

Art. 446: Establece que la constitución, gobierno y administración de las cooperativas de ahorro y crédito se regirán por la LOEPS.

Art. 449: Menciona que las cooperativas deben mantener condiciones de solvencia y prudencia financiera, y además cumplir aspectos que regulen su funcionamiento, entre ellos transparencia y balance social.

2.4.4 Norma de Buen Gobierno Cooperativo para el Sector Financiero Popular y Solidario (SEPS. 2025)

Art. 1: Establecen el objeto y la finalidad de las normas, establece directrices de buen gobierno para proteger los intereses de los socios.

Art. 4: Señala los principios del buen gobierno cooperativo, como la conducta ética, la cooperación y el compromiso.

Art. 8: Establece las reglas para evitar interferencias inadecuadas en procesos como la selección del talento humano, con el fin de impedir privilegios o favoritismo.

Art. 9: Menciona la inducción obligatoria para quienes ingresan a la entidad o a sus órganos de gobierno, esta inducción debe incluir principios cooperativos, normativa interna y aspectos de ética y buen gobierno.

2.5 Marco Geo referencial

La investigación se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., institución financiera ubicada en la calle Av. 12 de noviembre, intersección Montalvo, frente al Comercial 5 Estrellas, en el cantón de Ambato, perteneciente a la provincia de Tungurahua.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., brinda servicios financieros como captación de ahorros, otorgamientos de créditos y otros productos financieros dirigidos a sus socios, su ubicación permite atender a diversos sectores productivos de la provincia de Tungurahua y de otras zonas cercanas, contribuyendo al fortalecimiento del sistema cooperativo y al desarrollo económico de la región.

Figura 5

Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.



Nota: Google Maps (2026) <https://maps.app.goo.gl/xAa9LuQh4HuHrqYy7>

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Investigación Descriptiva

“La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos” (Guevara et al, 2020, p. 163).

La investigación descriptiva será de suma importancia en la presente investigación, ya que permitirá identificar y describir la cultura organizacional predominante en la cooperativa y analizar cómo esta incide en la gestión principalmente en aspectos como la eficiencia, el liderazgo y la toma de decisiones., lo que nos facilitará conocer la realidad actual de la institución, los valores, normas, comunicación interna y clima laboral dentro de la Cooperativa lo que accederá detectar fortalezas y debilidades que afectan el desempeño organizacional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.1.2 Investigación Explicativa

“La investigación explicativa busca establecer las causas de los fenómenos, así identificando por qué ocurren y bajo qué condiciones se producen” (Tamayo y Tamayo , 2004, pág. 52).

Permitirá comprender de qué manera se maneja la cultura organizacional y su incidencia en la gestión de la Cooperativa, ya que no solo describirá la situación actual, sino que ayudará a identificar las causas que originan la deficiente comunicación, el bajo compromiso laboral o la resistencia al cambio, permitiendo analizar bajo qué condiciones estos factores influyen en la eficiencia administrativa, aportando información clave para proponer soluciones que mejoren la gestión institucional.

3.1.3 Investigación Correlacional

“Los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en un contexto en particular y permiten saber cómo se comporta una variable en función de otra, sin que exista manipulación de las mismas.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 93)

Por medio de esta investigación se comprobará si la cultura organizacional tiene relación con la gestión institucional y cómo se manifiesta dentro de la Cooperativa. permitiendo medir el grado de relación entre variables como el liderazgo, la comunicación, el clima laboral y la eficiencia en los procesos administrativos.

3.1.4 Revisión Documental

“El análisis documental se reconoce como un procedimiento científico y obedece a un proceso que se caracteriza por ser sistemático para indagar, recolectar, organizar, analizar e interpretar información alrededor de un tema” (Martínez, Palacios, & Oliva, 2023, pág. 70).

Este medio de la revisión documental nos permite revisar documentos institucionales relacionados con la cultura organizacional y la gestión de la cooperativa con el propósito de obtener información pertinente para sustentar el estudio.

3.2 Enfoque de la investigación

3.2.1 Enfoque Cualitativo

“La investigación cualitativa se centra en la descripción, comprensión e interpretación del fenómeno en estudio, basada en la experiencia, vivencia de los actores sociales” (Framco, 2024, pág. 1).

Este enfoque permite comprender la interacción entre los trabajadores y directivos en relación con la cultura organizacional como el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy, como también facilita conocer las percepciones, experiencias y comportamientos de los colaboradores, lo cual permitirá identificar problemas internos como la falta de identidad institucional, la escasa participación o la resistencia al cambio, ayudando a entender cómo estos factores influyen en la gestión organizacional.

3.2.2 Enfoque Cuantitativo

“La investigación cuantitativa es aquella donde se recogen y analizan datos cuantitativos” (Carranza, Urdánigo, & González, 2024, pág. 25)

Este enfoque permitirá medir la cultura organizacional y su gestión mediante encuestas, frecuencias, porcentajes, asegurando la validez objetiva a los resultados obtenidos, de esta manera facilitará obtener datos concretos sobre variables como el nivel de satisfacción

laboral, el conocimiento de la misión y visión, la eficiencia en los procesos y el desempeño del personal.

3.3 Métodos de Investigación

3.3.1 Método Inductivo

“El método inductivo se inicia con el estudio individual de los hechos, a partir de ello se formulan conclusiones generales que pueden convertirse en principios o fundamentos teóricos” (Rodríguez, 2014, pág. 2)

Por medio de este método se permitirá analizar información específica obtenida en la cooperativa como los resultados de encuestas y entrevistas para con ello generar conclusiones generales sobre la cultura organizacional y su influencia en la gestión institucional, también permitirá identificar patrones de comportamiento, problemas recurrentes y características propias de la organización, facilitando una comprensión más real y contextualizada de la situación actual de la Cooperativa Sumak Samy Ltda..

3.3.2 Método Deductivo

“El método deductivo es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular, siendo válidas sus conclusiones si lo son las premisas iniciales” (Herrera, Betancourt, Herrera, Vega, & Vivanco, 2016).

Este método permite tomar teorías y conceptos ya establecidos sobre la cultura organizacional y la gestión, para aplicarlos en la institución. Asimismo, se podrá analizar si los modelos teóricos sobre el liderazgo, la comunicación, los valores institucionales y la toma de decisiones se cumplen en la práctica dentro de la organización.

3.3.3 Método Analítico

“El método analítico consiste en descomponer un fenómeno estudiado en sus elementos constituyentes con el propósito de comprender mejor e identificar sus causas” (Cerdeña Gutiérrez, 2011, pág. 118)

Este método es de suma importancia en la investigación, por lo que permite diferenciar la cultura organizacional y la gestión en sus diferentes componentes, como la comunicación interna, el liderazgo, el clima laboral y la toma de decisiones, con ello se podrá analizar cada uno de estos elementos por separado, así identificando cómo influyen en el funcionamiento de la cooperativa.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Para el desarrollo del presente trabajo se han considerado como técnicas de investigación los siguientes instrumentos:

3.4.1 Encuesta

"Es la vía de indagación del nivel empírico, de carácter autoadministrado, que se aplica a un conjunto de sujetos, con el fin de conocer, mediante un cuestionario, sus opiniones o criterios" (Feria, Matilla, & Mantecón, 2020, pág. 78).

La aplicación de esta técnica es fundamental, ya que permite recolectar información directamente de una muestra conformada por colaboradores y gerente, facilitando la obtención de datos reales sobre la situación actual de la cooperativa. Para lo cual, se aplicará una encuesta a 20 colaboradores, compuesta por preguntas cerradas, con el fin de facilitar la comprensión y agilizar el proceso de respuesta.

3.4.2 Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistadores y entrevistados, en el cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Bernal Torres, 2016, pág. 94)

Por medio de la entrevista se podrán comprender mejor las experiencias, opiniones y criterios relacionados con el liderazgo, la comunicación y los valores organizacionales, también se podrá analizar cómo estas variables influyen en la planificación, organización, dirección y control de la cooperativa.

3.5 Universo, Población y Muestra

3.5.1 Universo

El universo para este estudio lo constituyen todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda, para profundizar en la situación actual de la institución e identificar el problema.

3.5.2 Población

La población será de 20 trabajadores de la Cooperativa.

Tabla 10

Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

Departamento	Total de colaboradores
Sistemas	2
Marketing	2
Contabilidad	1
Tesorería	1
Cumplimiento	1
Riesgos	1
Talento Humano	1
Jefe de Negocios	1
Caja	1
Atención al Cliente	1
Inversiones	2
Créditos	6
Guardia	1
TOTAL	20

Nota: Investigación

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

3.6 Muestra

Dado que la cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., cuenta con un total de 20 colaboradores distribuidos entre sus áreas administrativas y operativas, se considera que la población es reducida. Por este motivo, no resulta necesario aplicar ninguna fórmula estadística de muestreo, en su lugar, el instrumento de investigación será dirigido a la totalidad del personal, lo que garantiza una mayor representatividad y confiabilidad en los resultados obtenidos.

3.7 Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información, se utilizaron los paquetes informáticos de Microsoft Office, en particular Microsoft Excel, que nos permitió realizar las tabulaciones y los gráficos de las encuestas, lo que facilitó el análisis tanto cuantitativo como cualitativo de los datos obtenidos. Asimismo, se empleó Microsoft Word para realizar los análisis e interpretaciones de la información recopilada, los mismos que nos permitirán examinar la información desde una perspectiva cualitativa.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

Tabla 11

Nivel de estudio

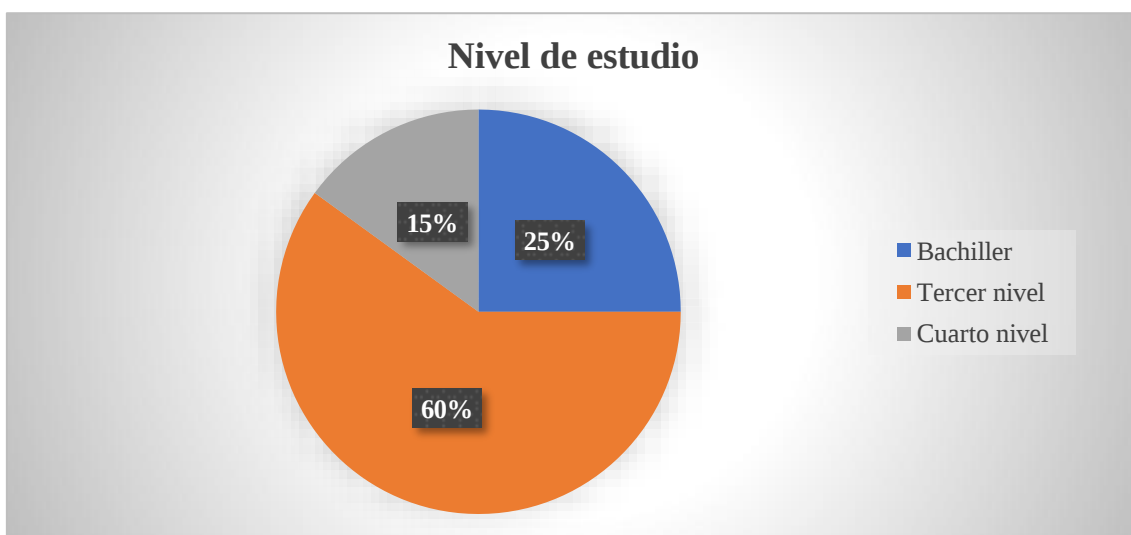
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Bachiller	5	25%
Tercer nivel	12	60%
Cuarto nivel	3	15%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 6

Nivel de estudio



Nota: Investigación de campo.

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Con respecto a los resultados obtenidos el 60% de los encuestados poseen un nivel de estudio de tercer nivel, lo que evidencia que la mayoría de trabajadores cuentan con formación profesional universitaria contribuyendo conocimientos y capacidades para el desarrollo de las actividades institucionales, mientras que el 15% pertenece al cuarto nivel, lo que muestra una menor cantidad de personal con estudios de posgrado o especializaciones académicas.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

Tabla 12

Conocimiento de la misión y visión institucional

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 7

Conocimiento de la misión y visión institucional



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los resultados muestran que el 15% de los trabajadores si conocen la misión y visión de la institución, lo que demuestra que la mayoría del personal tiene claridad sobre los objetivos institucionales, reforzando el sentido de pertenencia y compromiso organizacional, sin embargo, el 25% no conoce esta información, mostrando la necesidad de reforzar la difusión y comunicación interna dentro de la cooperativa.

2. ¿En qué medida se siente identificado/a con los valores institucionales?

Tabla 13

Identificación con los valores institucionales

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Mucho	14	70%
Poco	6	30%
Nada	0	0%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 8

Identificación con los valores institucionales



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los resultados evidencian que el 70% de los encuestados se siente muy identificados con los valores institucionales de la cooperativa, lo que demuestra un alto nivel de compromiso, pertenencia y aceptación de los principios organizacionales por parte de los trabajadores, en cambio, ninguno manifestó una ausencia total de identificación, estos resultados reflejan un panorama alentador para la organización, pues demuestran que existe un vínculo positivo entre el personal y los principios que rigen en la institución.

3. ¿Cómo considera a la cultura organizacional dentro de la cooperativa?

Tabla 14

Cultura organizacional

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	6	30%
Muy buena	4	20%
Buena	6	30%
Regular	4	30%
Deficiente	0	0
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 9

Cultura Organizacional



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los resultados reflejan que el 30% de los trabajadores calificaron la cultura organizacional como excelente y el 30% la califican buena, lo que demuestra una percepción favorable sobre el ambiente y las relaciones institucionales dentro de la cooperativa, mientras que ninguno indicó que la cultura organizacional es deficiente, lo que indica que existe elementos organizacionales sólidos que han contribuido a construir un entorno de trabajo aceptable y funcional.

4. ¿Cómo califica el ambiente en su área de trabajo?

Tabla 15

Ambiente de trabajo

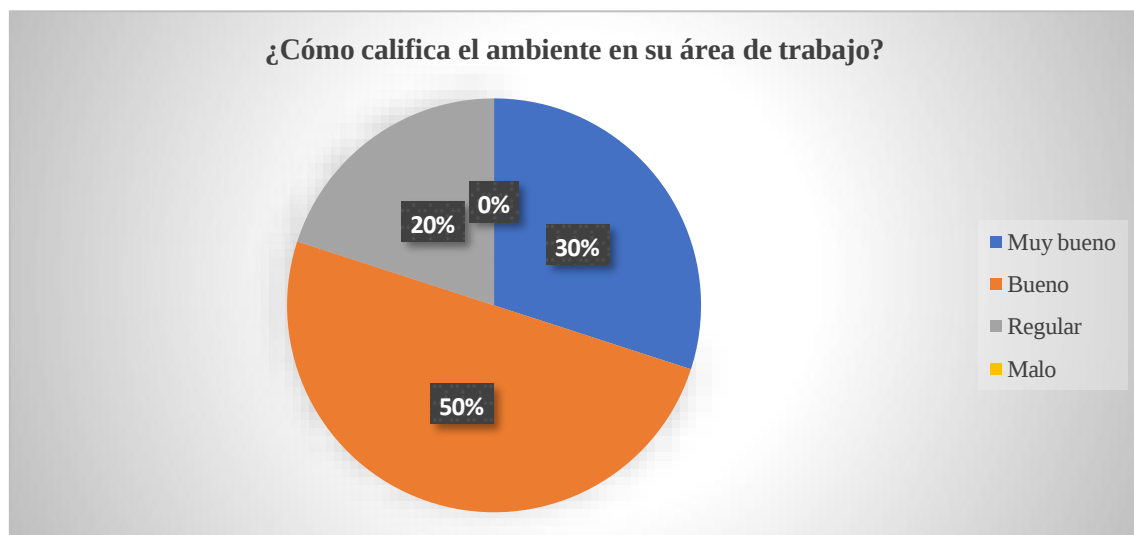
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	6	30%
Bueno	10	50%
Regular	4	20%
Malo	0	0%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 10

Ambiente de trabajo



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos evidencian que el 50% de los trabajadores perciben el ambiente en su área de trabajo como bueno, lo que demuestra que existen condiciones laborales favorables para el desarrollo de las actividades institucionales, en cambio el 20% considera regular, por lo que la institución debe identificar las causas de valoración para intervenir oportunamente y consolidar un ambiente de trabajo optimo.

5. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los departamentos de la cooperativa?

Tabla 16

Comunicación en la cooperativa

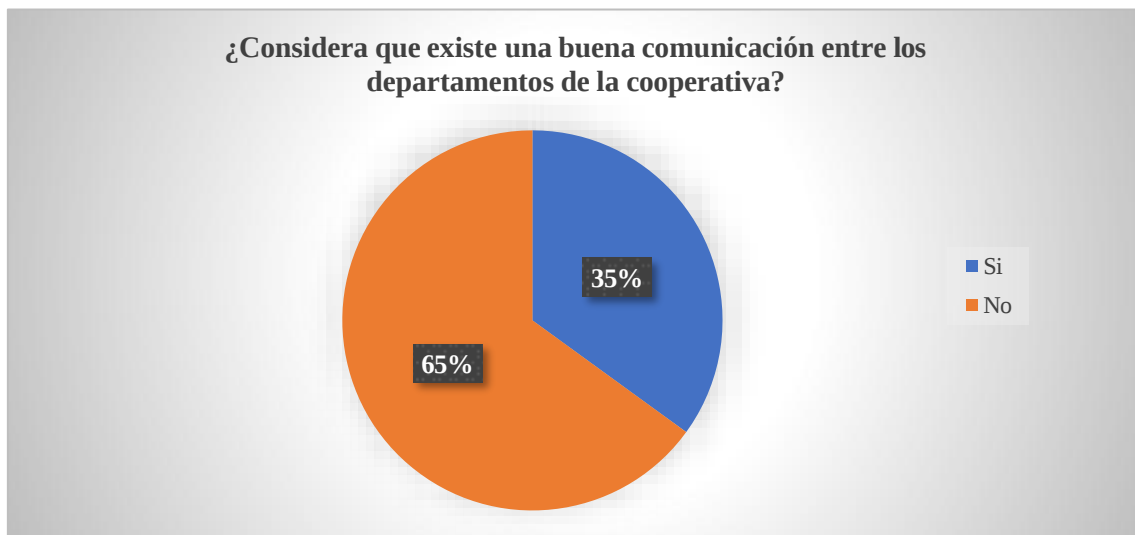
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	7	35%
No	13	65%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 11

Comunicación en la cooperativa



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los resultados muestran que el 65% de los trabajadores consideran que no existe una buena comunicación entre los departamentos de la cooperativa, lo que evidencia dificultades en la coordinación, transmisión de información y trabajo conjunto dentro de las áreas de la institución, por otra parte, el 35% considera que si existe una adecuada comunicación, reflejando que aún existen aspectos por fortalecer para mejorar las relaciones internas y contribuir al desarrollo eficiente de las actividades organizaciones.

6. ¿Cómo considera la información que recibe dentro de la cooperativa?

Tabla 17

Información recibida dentro de la cooperativa

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Clara	4	20%
Poco clara	10	50%
Confusa	6	30%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 12

Información recibida dentro de la cooperativa



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos reflejan que el 50% de los trabajadores consideran que la información que reciben dentro de la cooperativa es poco clara, lo que refleja posibles deficiencias en los procesos de comunicación interna y en la transmisión adecuada de información, mientras que el 30% manifestaron que la información es confusa, con ello demostrando la necesidad de mejoramiento en los mecanismos de comunicación para garantizar una mejor comprensión y coordinación dentro de la institución.

7. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta en su lugar de trabajo?

Tabla 18

Generación de opiniones

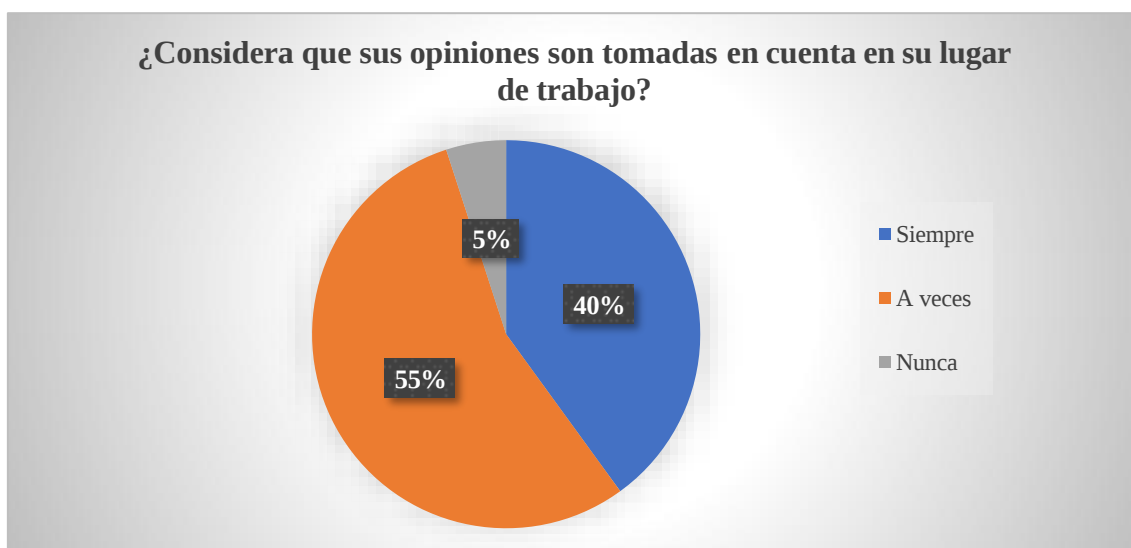
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	8	40%
A veces	11	55%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 13

Opiniones en su área de trabajo



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

El 55% de los trabajadores consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta solo a veces dentro de su lugar de trabajo, lo que indica que la participación del personal no es firme en la toma de decisiones o procesos internos de la organización, en cambio, el 5% sostiene que nunca son tomadas en cuenta, lo que evidencia la necesidad de reforzar espacios de comunicación y participación laboral dentro de la cooperativa.

8. ¿Cómo considera el liderazgo que ejerce su jefe/a inmediato?

Tabla 19

Liderazgo de jefes inmediatos

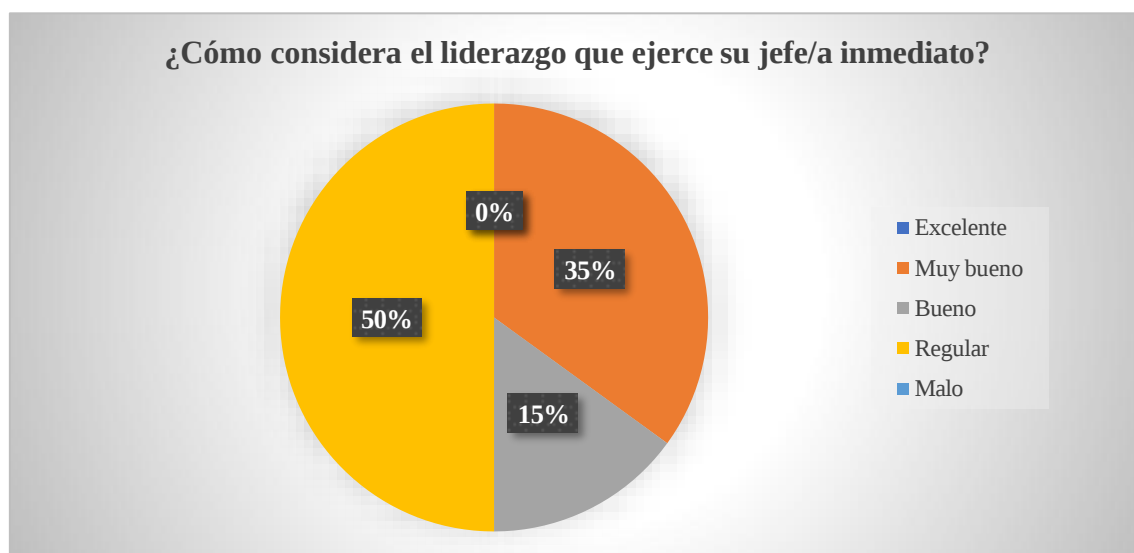
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	7	35%
Bueno	3	15%
Regular	10	50%
Malo	0	0%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 14

Liderazgo de jefes inmediatos



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los resultados evidencian que el 50% de los encuestados consideran que el liderazgo por su jefe inmediato es regular, lo que refleja la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con la dirección, motivación y gestión del personal dentro de la cooperativa, mientras que el 15% menciona que el liderazgo es bueno, lo que demuestra las diferentes percepciones con respecto al desempeño de los directivos dentro de la cooperativa.

9. ¿Cómo considera la organización de las actividades laborales dentro de la cooperativa?

Tabla 20

Organización de actividades de la cooperativa

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Eficiente	7	35%
Regular	9	45%
Ineficiente	4	20%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 15

Organización de actividades dentro de la cooperativa



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los resultados evidencian que el 45% de los trabajadores consideran que la organización de actividades laborales dentro de la cooperativa es regular, lo que refleja que existen dificultades en la planificación y coordinación de actividades organizacionales y el 20% manifiesta que la organización es ineficiente administrativos y operativos que requieren mejoras para optimizar el desarrollo de las funciones institucionales, demostrando la urgencia de implementar mejoras en la distribución y control de las respectivas funciones dentro de la cooperativa.

10. ¿Con qué frecuencia, la cooperativa brinda capacitaciones al personal?

Tabla 21

Capacitaciones al personal

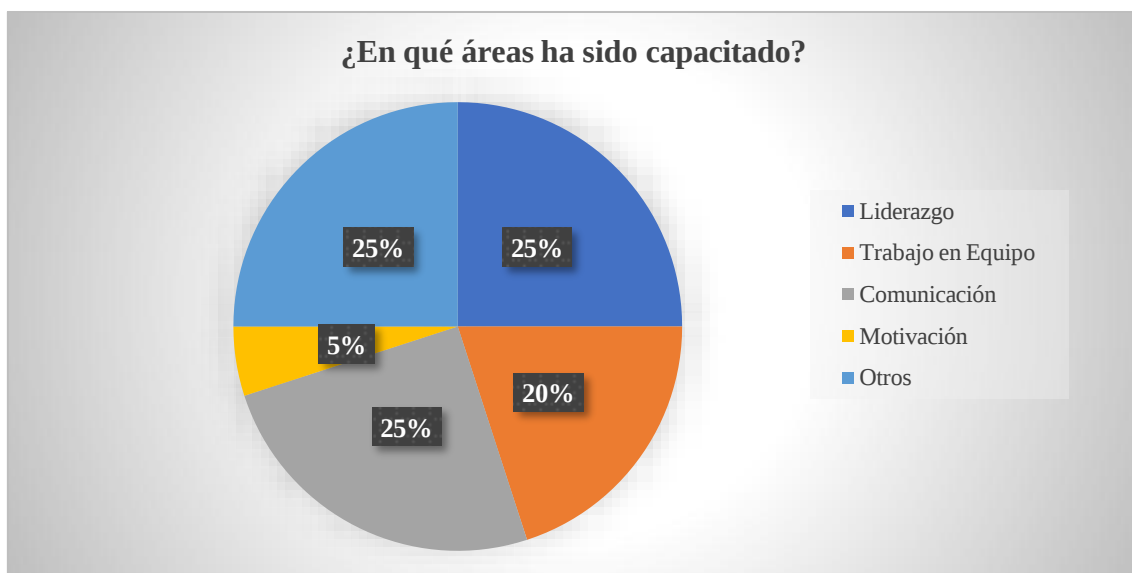
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	15	75%
De vez en cuando	5	25%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 16

Capacitaciones al personal



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos muestran que el 75% de los trabajadores consideran que la cooperativa brinda capacitaciones al personal, lo que evidencia el interés institucional por fortalecer los conocimientos, habilidades y desempeño laboral de sus colaboradores, mientras que el 25% manifestó que las capacitaciones se realizan de vez en cuando, reflejando que todavía existen aspectos por mejorar en la constancia y planificación de los procesos de información a los colaboradores.

11. ¿En qué áreas ha sido capacitado?

Tabla 22

Áreas de capacitación

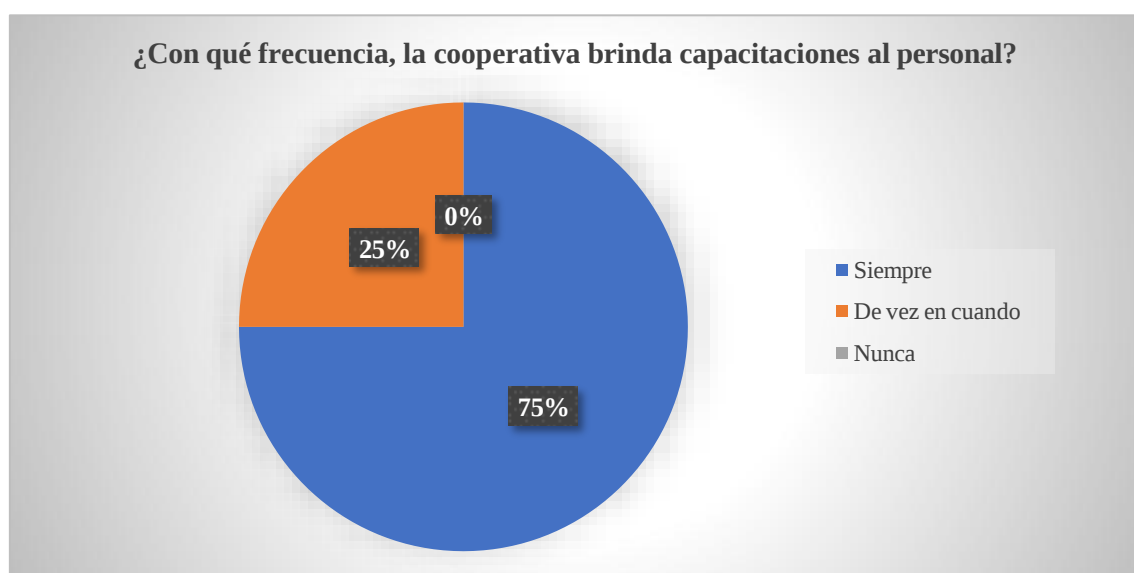
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Liderazgo	5	25%
Trabajo en equipo	4	20%
Comunicación	5	25%
Motivación	1	5%
Otros	5	25%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley y Jessica Yugcha

Figura 17

Áreas de capacitación



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los resultados reflejan que el 25% de los trabajadores han recibido capacitaciones en las diferentes áreas dentro de la institución, destacándose el liderazgo, comunicación y otras áreas de formación como las de mayor participación, lo que indica que la cooperativa busca optimizar diversas competencias en sus colaboradores, mientras que el 5% recibió capacitaciones en motivación, lo cual demuestra una menor atención en esta área, por lo que evidencia el interés institucional por fortalecer diversas competencias relacionadas con desempeño laboral y el desarrollo organizacional.

12. ¿Considera que la cultura organizacional influye en la gestión administrativa de la cooperativa?

Tabla 23

Cultura organización y su influencia en la gestión

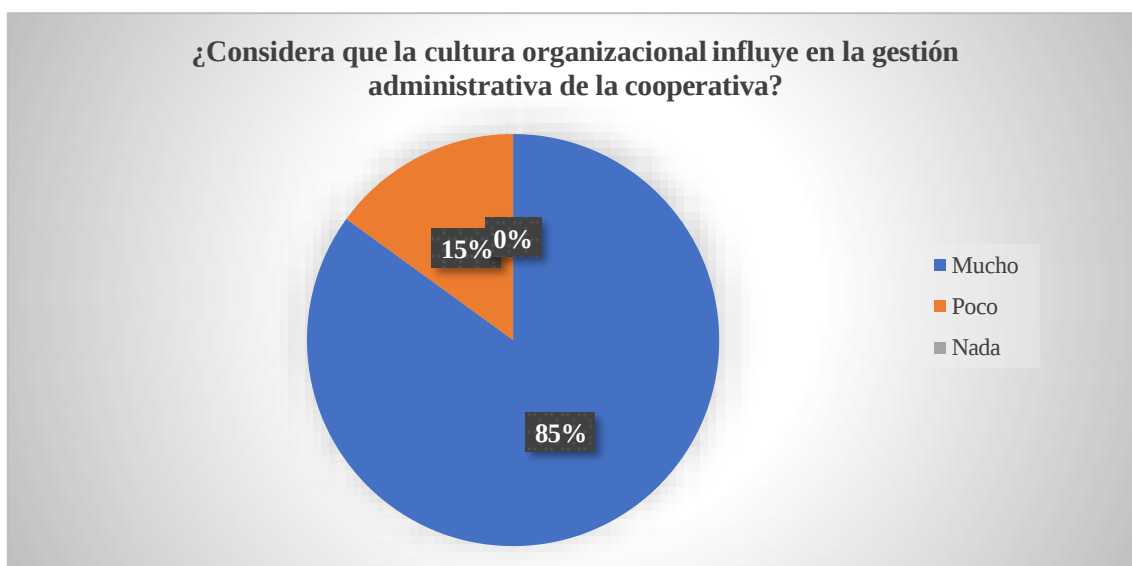
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Mucho	17	85%
Poco	3	15%
Nada	0	0%
Total	20	100%

Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Figura 18

Cultura organización y su influencia en la gestión



Nota: Investigación de campo

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Análisis e Interpretación

Los datos muestran que el 85% de los encuestados perciben que la cultura organizacional tiene influencia alta en la gestión administrativa de la cooperativa, esto confirma que los valores, normas y reglas son clave para el desarrollo eficiente de las actividades institucionales, sin embargo, el 15% restante considera que dicha influencia es baja lo que indica que para que este grupo la cultura no es vista como factor determinante en el funcionamiento de la organización.

Entrevista

Objetivo: Recopilar información mediante los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., sobre la cultura organizacional con la finalidad de implementar mejoras en su gestión administrativa

Nombre: Holguer Guapisaca

Cargo: Gerente

Años en el cargo: 8 años

1. ¿Qué valores y principios considera que se promueven dentro de la cooperativa?

- Comunicación
- Ética
- Honestidad

2. ¿Considera que la cooperativa cumple adecuadamente sus objetivos institucionales? ¿Por qué?

Si cumple con el objetivo principal porque es donde se ha planteado dar mejores servicios de créditos y capacitando en educación Financiera para que crezca el socio en conjunto con la cooperativa para lograr llegar al segmento uno.

3. ¿Cómo describiría la comunicación interna entre los departamentos y colaboradores de la empresa?

La comunicación es lo más importante para lograr los objetivos y metas trazadas.

4. ¿Qué medios de comunicación utiliza la cooperativa y que tan efectivos consideran que son para informar a los colaboradores?

Se utilizan medios digitales como Facebook, TikTok, Instagram, inteligencia artificial y radio.

5. ¿De qué manera considera que la comunicación influye en el desempeño y cumplimiento de las actividades laborales?

Se considera que es la clave fundamental para tener claro cada uno de los productos y servicios que ofrece la institución y saber vender y cumplir con las metas planteadas.

6. ¿Qué acciones realiza la cooperativa para fomentar el trabajo en equipo entre los colaboradores?

- Reunión de motivación

- Capacitación vía zoom

7. ¿Cómo describiría la gestión administrativa que se desarrolla dentro de la cooperativa?

Administrar no solo presionar al equipo de trabajo a cumplir metas sino involucrar como gerente y compartir los errores que están cometiendo cada uno dentro de las actividades diarias.

8. ¿Considera que la cultura organizacional influye en el desempeño y cumplimiento de las actividades dentro de la cooperativa? ¿Por qué?

Si cuando no existe comunicación clara entre empleados y administradores.

9. ¿Qué dificultades considera que afectan la gestión administrativa de la cooperativa y como cree que podría mejorarse?

En global la dificultad que afecta es la morosidad de los socios de créditos que no cumplen a tiempo afectando varios indicadores y mejoraríamos realizando un mejor análisis de parte de las asesorías en el campo y como institución capacitando al personal de créditos.

Análisis e interpretación de entrevista

La entrevista realizada al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Samy Ltda., Holguer Guapisaca, permite identificar si dentro de la institución promueven valores como la comunicación, ética y honestidad que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el fortalecimiento de la cultura organizacional. También el gerente indicó que la cooperativa busca brindar mejores servicios de crédito y capacitación en educación financiera a los socios, con el propósito de contribuir al crecimiento institucional y alcanzar mayores niveles de desarrollo dentro del sector financiero.

Además se destaca que la comunicación interna es un elemento clave para lograr las metas propuestas ya que permite mantener la claridad sobre sus respectivos productos y servicios que ofrecen, facilitando el desempeño laboral y el cumplimiento de las actividades laborales diarias, de igual manera la cooperativa utiliza varios medios de comunicación como redes sociales, radio e inteligencia artificial para informar y conservar conectados a los trabajadores y desarrollar reuniones motivacionales y capacitaciones virtuales que fomentan el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores.

Sin embargo durante la entrevista se reflejaron dificultades relacionados con la gestión administrativa y la cultura organizacional ya que el gerente indicó que cuando no existe una comunicación clara entre los trabajadores y directivos se generan dificultades en el desempeño de la cooperativa, además comentó que uno de los principales problemas que enfrenta la institución es la morosidad de los socios en los créditos con ello afectando el cumplimiento de indicadores organizacionales, por lo que se considera de suma importancia fortalecer la capacitación de los colaboradores para mejorar la comunicación interna y reforzar el análisis crediticio por parte de los asesores con el objetivo de optimizar la gestión administrativa, mejorar el ambiente laboral contribuyendo al crecimiento y estabilidad de la cooperativa.

4.2 Discusión de la encuesta

Los datos recolectados mediante la encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., permitieron detallar lo siguiente:

Los resultados permitieron identificar aspectos positivos y debilidades relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo organizacional y la cultura institucional. En términos generales, se evidenció que la cooperativa cuenta con trabajadores con formación universitaria y un alto nivel de identificación con la misión, visión y valores institucionales, lo que refleja compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización. De igual manera, se observó que la institución mantiene interés en el desarrollo de capacitaciones dirigidas al fortalecimiento de competencias relacionadas con liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Estos resultados coinciden con lo planteado por (Chiavenato, 2011), quien sostiene que la comunicación organizacional es un proceso fundamental para la transmisión de la información y coordinación de actividades, señalando que cuando la información no es clara se generan conflictos, desorganización y bajo rendimiento laboral.

Para (Robbins & Judge, 2017) una comunicación deficiente dentro de las organizaciones provoca confusión en las funciones, dificultades en el trabajo y problemas en el cumplimiento de objetivos institucionales.

De igual manera, los resultados reflejan que el liderazgo institucional es percibido como regular por una parte significativa de los trabajadores, quienes indican que el liderazgo influye directamente en el clima laboral y en la motivación de los trabajadores.

De acuerdo con (Geraldo, Mera, & Rocha, 2020), un estilo de liderazgo deficiente repercute directamente en la confianza, la satisfacción y el compromiso del personal, estos tres elementos son esenciales para el crecimiento y los buenos resultados de cualquier organización.

Según (Chiavenato, 2011), los líderes tienen un rol central en la conducción del equipo y en el cumplimiento de los objetivos institucionales, por ello, un liderazgo con limitaciones reduce la eficacia de los procesos y el rendimiento general de la organización.

En la entrevista, el gerente señaló que la morosidad de los socios es uno de los principales problemas que afectan el cumplimiento de los indicadores institucionales y crediticios de la cooperativa, además, se identificó debilidades importantes en comunicación,

organización interna y el liderazgo, por ellos, se planteó la necesidad de aplicar estrategias enfocadas en optimización de procesos, mejorar la eficiencia y fortalecer el ambiente laboral.

4.3 Discusión de la entrevista

Los resultados a través de la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., se evidencio que la cooperativa promueve valores como la comunicación, la ética y la honestidad, considerados fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de un ambiente laboral adecuado, asimismo, se destacó el compromiso de la organización por brindar servicios financieros de calidad y fomentar la educación financiera de sus socios, contribuyendo al crecimiento y desarrollo institucional.

De igual manera, durante la entrevista se determinó que la comunicación interna constituye un elemento esencial para el correcto funcionamiento de la cooperativa, ya que facilita la coordinación de actividades, la difusión de información y el cumplimiento eficiente de las responsabilidades laborales, además, se identificó que la institución emplea diferentes medios de comunicación y promueve capacitaciones y reuniones dirigidas a fortalecer la participación y el trabajo en equipo entre colaboradores.

Estos resultados coinciden con lo planteado por (Ayón, Baque, & Chimbo, 2022), quienes señalan que la comunicación organizacional influye directamente en la gestión empresarial, debido a que una comunicación deficiente genera problemas administrativos, operativos y dificultades en la coordinación de actividades organizacionales.

De igual manera manifiestan (Yaulilahua & Almenaba, 2022) que el liderazgo y la cultura organizacional mantienen una relación directa con la productividad, la motivación y el compromiso de los colaboradores, una cultura organizacional positiva, basada en confianza, comunicación abierta y el sentido de pertenencia, favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales y fortalece el desempeño organizacional.

Sin embargo, la entrevista permitió identificar problemas que afectan a la cooperativa, como la morosidad de los socios en los créditos, situación que percute en el cumplimiento de los indicadores institucionales y financieros.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Tema

Manual de Comunicación Organizacional para fortalecimiento de la cultura organizacional y optimización de la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

5.2 Introducción

Hoy en día, la cultura organizacional es un factor clave para que cualquier institución pueda funcionar bien y mantenerse fuerte en el mercado a largo plazo, en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, durante el periodo 2025 se han detectado varios problemas internos en su cultura que están afectando directamente la forma en que se maneja la administración y la gestión general de la entidad.

Este proyecto de investigación nace justamente con la idea de proponer mejoras en la cultura organizacional, ya que, al analizar la situación de la cooperativa durante el año 2025, se pudo notar que la falta de una cultura trae como consecuencia una débil comunicación entre las distintas áreas, una mala entrega de la información, lo que genera malentendidos y retrasa los trámites diarios. Además, se identificó un poco de liderazgo por parte de las jefaturas, lo que hace que los empleados no cuenten con una guía clara, todo esto provoca que el personal trabaje desmotivado, baje su rendimiento diario y no sienta un verdadero compromiso con la institución.

Ante esta realidad, surge la necesidad de desarrollar Manual de Comunicación Organizacional que contribuya al mejoramiento cultura organizacional mediante acciones orientada al mejorar la comunicación organizacional, fortalecer el liderazgo institucional y promover el trabajo en equipo, para ellos se realizado un análisis de los factores internos a través de la matriz FODA, complementando con el FODA cruzado y la matriz de priorización de estrategias, herramientas que permiten identificar las principales necesidades de la institución y establecer las acciones más adecuadas para su fortalecimiento.

Este Manual de Comunicación tiene como finalidad contribuir al mejoramiento de la gestión institucional de la cooperativa y beneficiar a la administración, a los empleados, al clima laboral y a sus socios, garantizando que la Cooperativa trabaje de manera óptima, sea más competitiva dentro del sistema financiero popular y solidario, y crezca de forma sostenible.

5.3 Objetivo General

Diseñar un manual de Comunicación Organizacional para el fortalecimiento de la cultura organizacional y optimización de la gestión administrativa, mediante estrategias de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

5.3.1 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación de la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro Sumak Samy Ltda., mediante la matriz FODA.
- Plantear estrategias de mejora mediante FODA cruzado y la matriz de priorización.
- Elaborar un Manual de Comunicación Organizacional para mejorar la cultura organizacional y la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

5.4 Justificación

La propuesta para el fortalecimiento en la cultural organización y la gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda surge a partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal de la institución, donde se identificaron falencias relacionadas con la comunicación entre departamentos generando poca claridad en la transmisión de la información y deficiencias en el liderazgo institucional provocando un mal trabajo en equipo, estas problemáticas afectan el desempeño laboral, coordinación de actividades y el ambiente organizacional dentro de la cooperativa.

Frente a esta situación, se considera necesario desarrollar un Manual de Comunicación que permita mejorar la comunicación interna, el flujo de información, el liderazgo y el trabajo en equipo, con la finalidad de perfeccionar las relaciones laborales, optimizar el flujo de información entre las diferentes áreas de trabajo.

Con el diseño de este plan de fortalecimiento se contribuirá al trabajo en equipo, al desempeño del personal, generando un ambiente laboral más participativo, organizado y eficiente, permitiendo mejorar la interacción entre departamentos, y fortalecer el desarrollo institucional de la cooperativa mediante una gestión más adecuada de la comunicación y del liderazgo.

5.5 Planteamiento de la propuesta

5.5.1 *Análisis de la situación actual:*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda, cuenta actualmente con un personal experimentado y comprometido con el cumplimiento de las actividades institucionales, además de poseer conocimientos adecuados sobre los productos y servicios financieros que ofrecen a sus socios, existe una actitud favorable hacia la capacitación y el mejoramiento continuo, lo que representa una fortaleza importante para el crecimiento organizacional.

Se evidencian dificultades relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo y la coordinación entre departamentos, el flujo de información entre directivos y colaboradores no siempre es oportuno, lo que ocasiona retrasos en la transmisión de disposiciones institucionales y limita la participación del personal en la toma de decisiones, se identifica la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo y las competencias de liderazgo para mejorar la integración y el desempeño institucional.

A pesar de estas debilidades, la cooperativa dispone de oportunidades como el acceso a programas de capacitación, herramientas tecnológicas y estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación, el liderazgo y el clima laboral, no obstante, enfrenta amenazas relacionadas con el incremento de la carga laboral, la resistencia al cambio, la rotación del personal y posibles errores operativos derivados de una comunicación deficiente, por ellos resulta necesario implementar acciones que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación interna, con el fin de mejorar la eficiencia institucional y la calidad del servicio brindado a los socios.

5.6 Matriz FODA

La matriz FODA permitió identificar los principales factores internos que influyen en la cultura organizacional y la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

A través del análisis de fortalezas, oportunidades y amenazas, se evidencian aspectos relacionados con la comunicación organizacional, el flujo de información, el liderazgo y el trabajo en equipo, los resultados obtenidos constituyen la base para la formulación de estrategias de mejora orientadas a potenciar las fortalezas existente, aprovechar las oportunidades del entorno y reducir el impacto de las debilidades y amenazas identificadas, contribuyendo así al fortalecimiento de la cultura organizacional y al mejoramiento de la gestión administrativa de la cooperativa.

Tabla 24*Matriz FODA*

Fortalezas	Debilidades
• Personal con experiencia en la atención a socios • Compromiso de los colaboradores con las actividades institucionales • Conocimiento de los productos y servicios financieros a ofrecer • Predisposición del personal para participar en capacitaciones • Trabajo orientado al cumplimiento de metas operativas • Experiencia en atención al cliente y servicio al socio	• Deficiente flujo de información entre directivos y colaboradores • Debilidad e el liderazgo ejercido por los jefes inmediatos • Poca coordinación entre departamentos para el desarrollo de actividades • Limitada participación de los colaboradores en la toma de decisiones • Retrasos en la comunicación de disposiciones y cambios surgidos en la institución • Necesidad de fortalecer el trabajo y liderazgo
Oportunidades	Amenazas
• Programas de capacitación para fortalecer competencias laborales • Implementación de herramientas tecnológicas para mejorar procesos • Fortalecimiento de la comunicación interna mediante canales digitales • Desarrollo de programas, talleres, capacitaciones de motivación y liderazgo y reconocimiento • Automatización de procesos administrativos para reducir tiempos. • Implementación de estrategias para mejorar en clima laboral dentro de la cooperativa.	• Incremento de la carga laboral debido al crecimiento de clientes y operaciones • Rotación del personal que dificulte la continuidad de las actividades operativas • Resistencia al cambio por parte de los colaboradores • Errores operativos derivados de una comunicación deficiente • Falta de adaptación del personal a nuevas formas de trabajo y comunicación • Insatisfacción laboral que afecte el desempeño del personal

Nota: Investigación**Elaborado por:** Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

5.6.1 FODA cruzado

Tabla 25

Estrategias FODA Cruzado

ESTRATEGIAS FODA CRUZADO	OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
FORTALEZAS (+)	FO (MAX-MAX)	FA (MAX-MIN)
	FO1. Aprovechar la predisposición del personal para implementar programas de capacitación en liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.	FA1. Utilizar la experiencia y compromiso del personal para minimizar errores operativos derivados de falla en la comunicación.
	FO2. Utilizar la experiencia y el compromiso de los colaboradores para fortalecer los canales digitales de comunicación interna.	FO2. Fortalecer las competencias del personal para afrontar el incremento de carga laboral y adaptarse a nuevos procesos de trabajo.
	FO3. Aprovechar el conocimiento institucional del personal y el compromiso para la implementación de herramientas tecnológicas y procesos automatizados.	FA3. Promover una cultura de colaboración que reduzca la resistencia al cambio y favorezca la adaptación organizacional.
DEBILIDADES (-)	DO (MIN-MAX)	DA (MIN-MIN)
	DO1. Implementar canales digitales de comunicación para mejorar el flujo de información entre directivos y colaboradores.	DA1. Establecer protocolos de comunicación interna para minimizar errores y retrasos en los procesos institucionales.
	DO2. Desarrollar programas de capacitación enfocados en el liderazgo y trabajo en equipos.	DA2. Diseñar estrategias de un liderazgo participativo que reduzcan la resistencia al cambio y fortalezcan el compromiso institucional.
	DO3. Aplicar talleres de integración que mejoren la coordinación entre departamentos y la participación.	DA3. Implementar acciones de motivación y reconocimiento para prevenir la insatisfacción laboral y mejorar el desempeño del personal.

Nota: Investigación

Elaborado por: Shirley Guasgua, Jessica Yugcha

5.7 Matriz de Priorización

Tabla 26

Matriz de Priorización de Estrategias

Estrategias	Impacto Organizacional	Viabilidad	Importancia Estratégica	Promedio Ponderado [(I+V+E) /3]	Justificación
Estrategia N°1: Manual de Comunicación Organizacional	5	5	5	5,00	Prioridad alta. Permite mejorar la comunicación interna, reducir retrasos en la transmisión de información.
Estrategia N°2: Plan de fortalecimiento del liderazgo institucional.	5	4	5	4,67	Prioridad alta. Contribuye al desarrollo de habilidades de liderazgo, mejora la participación de los colaboradores y favorece la toma de decisiones.
Estrategia N°3: Plan de integración y fortalecimiento de la cultura organizacional	4	5	4	4,33	Prioridad media-alta. Favorece el trabajo en equipo, fortalece el sentido de pertenencia y mejora las relaciones entre departamentos.

Elaborado por: Shirley Guasgua, Jessica Yugcha

Las estrategias de propuestas fueron seleccionadas por su alto nivel de impacto organizacional, su importancia para el fortalecimiento dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda, estas estrategias responden directamente a las principales debilidades identificadas en el diagnostico institucional, relacionadas con la comunicación organizacional, el flujo de información, el liderazgo institucional, su aplicación permitirá fortalecer la participación de los colaboradores, optimizar los procesos de comunicación interna y promover un ambiente de trabajo más colaborativo, contribuyendo al mejoramiento de la gestión administrativa y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación, se presenta una tabla estratégica correspondiente a cada una de las estrategias propuestas.

5.8 Estrategias

Tabla 27

Estrategia N° 1 Plan de fortalecimiento de la comunicación interna.

Estrategia	Objetivos	Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Presupuesto	Indicador de Éxito
Modelo de Comunicación Organizacional	Mejorar el flujo de información y la comunicación interna entre directivos y colaboradores.	1. Elaborar un modelo de comunicación organizacional. 2. Efectuar canales oficiales de comunicación. 3. Realizar reuniones periódicas. 4. Socializar la información institucional.	Gerente y Jefes	Computadora. Salas de reuniones. Materiales de oficina.	\$350	2 canales de comunicación efectuados. 12 reuniones realizadas durante el año

Elaborado por: Shirley Guasgua, Jessica Yugcha

La idea de implementación del modelo de comunicación organizacional en la cooperativa tiene como fin mejorar a circulación de información entre directivos y colaboradores, a través de canales de comunicación efectivos, se busca lograr mayor coordinación entre áreas, fomentar la participación del personal y aumentar la eficiencia en los procesos.

Tabla 28

Estrategia N° 2: Plan de fortalecimiento del liderazgo institucional.

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsables	Recursos Necesarios	Presupuesto	Indicador de Éxito
Programas de fortalecimiento del liderazgo institucional	Fortalecer las habilidades de liderazgo de los jefes inmediatos para mejorar la comunicación, la toma de decisiones y la participación de los colaboradores	1. Realizar talleres de liderazgo.	Gerencia General y Talento Humano	Aula para capacitaciones.	Capacitaciones: \$300	4 capacitaciones ejecutadas durante el año.
		2. Desarrollar capacitaciones sobre liderazgo entre directivos y colaboradores.		Proyector.	Materiales: \$ 100	80% de participación del personal.
		3. Promover espacios de participación para generar propuestas de mejora.		Material didáctico.	Logística: \$150	Incremento de satisfacción con el liderazgo institucional.
				Facilitador externo o interno.		
Total:					\$550	

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

La implementación del Programa de Desarrollo del Liderazgo Institucional busca fortalecer las competencias de liderazgo de los directivos y jefes departamentales, fomentando una gestión participativa, una adecuada toma de decisiones y una mayor integración entre colaboradores de la cooperativa.

Tabla 29*Estrategia N° 3 Plan de integración y fortalecimiento de la cultura organizacional*

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Presupuesto	Indicador de Éxito
Plan de integración y fortalecimiento de la cultura organizacional	Fortalecer el trabajo colaborativo entre departamentos para mejorar la coordinación institucional y la cultura organizacional	1. Realizar jornadas de integración institucional.	Gerencia General y Talento Humano	Salón de eventos.	Jornadas de integración: \$250	2 jornadas de integración realizadas al año.
		2. Desarrollar actividades de trabajo en equipo y cooperación interdepartamental.		Material de apoyo.	Materiales: \$100	85% de satisfacción del personal
		3. Implementar reuniones de coordinación entre áreas.		Equipos audiovisuales	Reconocimientos: \$150	Mejora en la coordinación entre departamentos.
		4. Ejecutar programas de reconocimiento al desempeño y colaboración institucional		Material recreativo		
		Total: \$500				

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

La implementación del programa de Fortalecimiento de Trabajo en Equipo y Coordinación Interdepartamental tiene como finalidad promover la colaboración entre áreas de la corporativa, fortaleciendo las relaciones laborales, mejoramiento de la gestión administrativa.

Tabla 30

Manual de Comunicación



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

SUMAK SAMY

Ltda.

MANUAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Lineamientos y directrices para una comunicación clara, oportuna y efectiva y todos los niveles de la Cooperativa





2. PRESENTACIÓN

El presente Manual de Comunicación Organizacional establece los lineamientos, canales, herramientas y responsabilidades para gestionar la comunicación de manera efectiva, promoviendo el flujo de información claro, oportuno y transparente en todos los actores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

Su aplicación permitirá fortalecer la coordinación entre tareas, mejorar el flujo de información, promover la transparencia y consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, la confianza y el trabajo en equipo.



IMPORTANCIA

Una comunicación efectiva facilita la toma de decisiones, reduce errores, mejora el clima laboral y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales



3. OBJETIVOS Y ALCANCE

OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos y procedimientos y canales de comunicación interna y externa que permitan fortalecer la coordinación, la transparencia y el trabajo en equipo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Definir los canales y flujos de comunicación.
- ✓ Establecer responsabilidades de comunicación.
- ✓ Promover una comunicación clara y oportuna.
- ✓ Fortalecer la participación del personal.
- ✓ Mejorar la cultura institucional y el servicio al cliente.



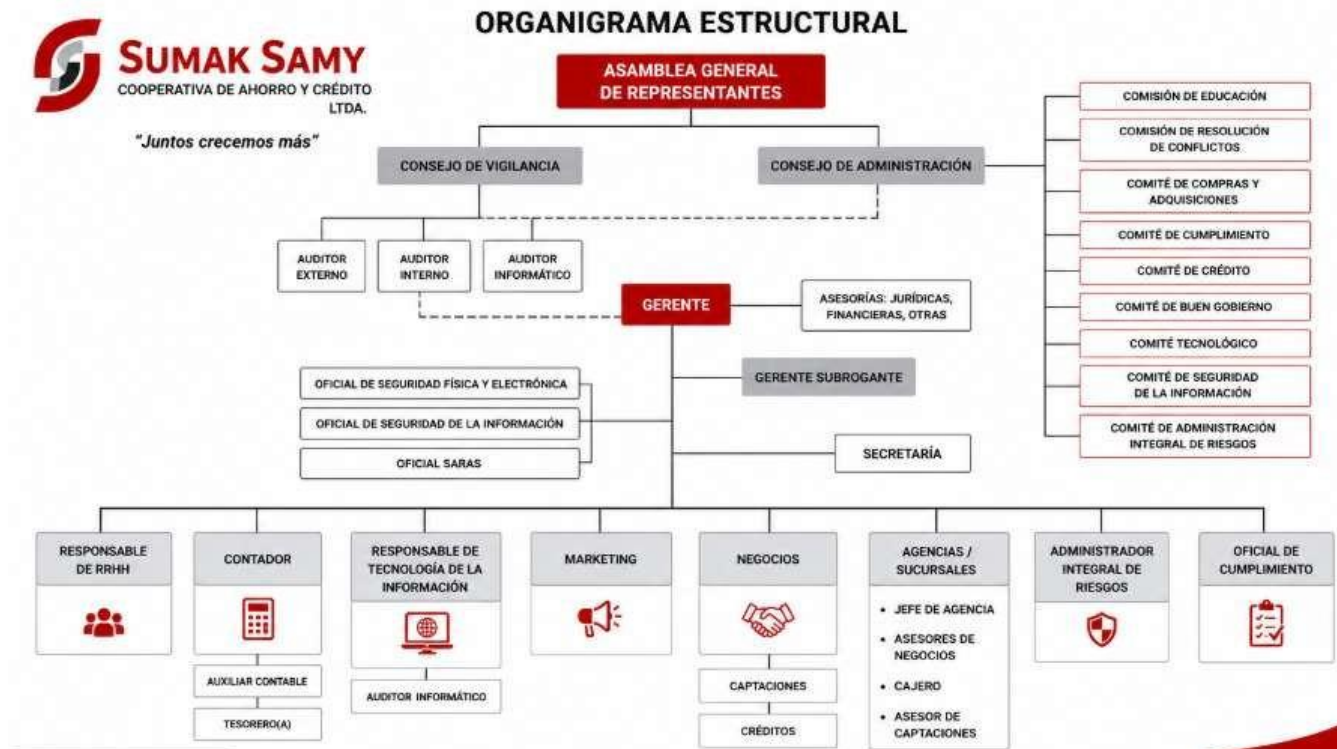
ALCANCE

Este manual es de aplicación obligatoria para todos en la cooperativa, empleados, jefes, comités y socios y personas externas que trabajen con la institución, abarcando a todas las áreas y procesos.



4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

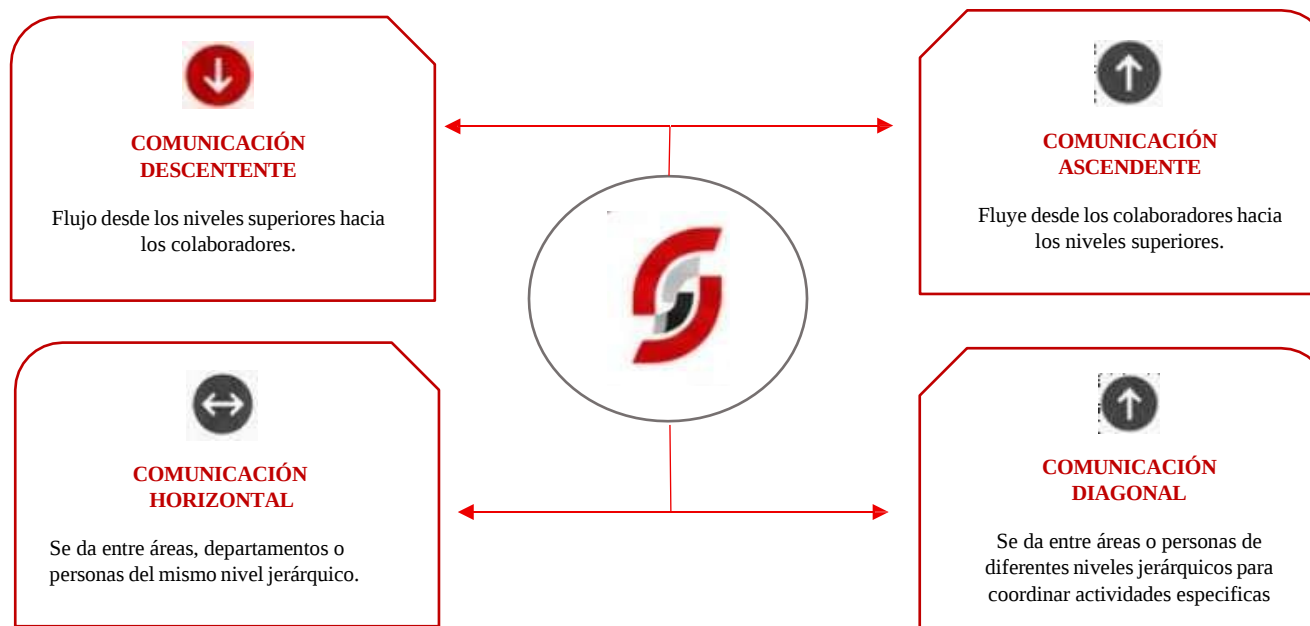
La comunicación se sustenta en nuestra estructura organizacional.





5. MODELO DE COMUNICACIÓN

La comunicación en la Cooperativa se desarrolla en cuatro direcciones.





6. CANALES DE COMUNICACIÓN

Utilizamos canales oficiales para garantizar información clara, oportuna, segura y trazable.



CORREO INSTITUCIONAL

Para comunicaciones formales, envío de documentos, lineamientos y notificaciones oficiales



PLATAFORMA INSTITUCIONAL

Publicación de noticias, documentos, procedimientos y comunicados.



WHATSAPP CORPORATIVO

Para información rígida, coordinación de actividades y avisos importantes.



CARTELERAS INFORMATIVAS

Para comunicados y avisos generales en oficinas y agencias.



MEMORANDOS

Para disposiciones, recordatorios y comunicaciones internas.



CAPACITACIONES VIRTUALES

Para formación, actualización y comunicaciones internas



REUNIONES DE TRABAJO

Para formación, actualización y fortalecimiento del personal.



7. RESPONSABILIDADES

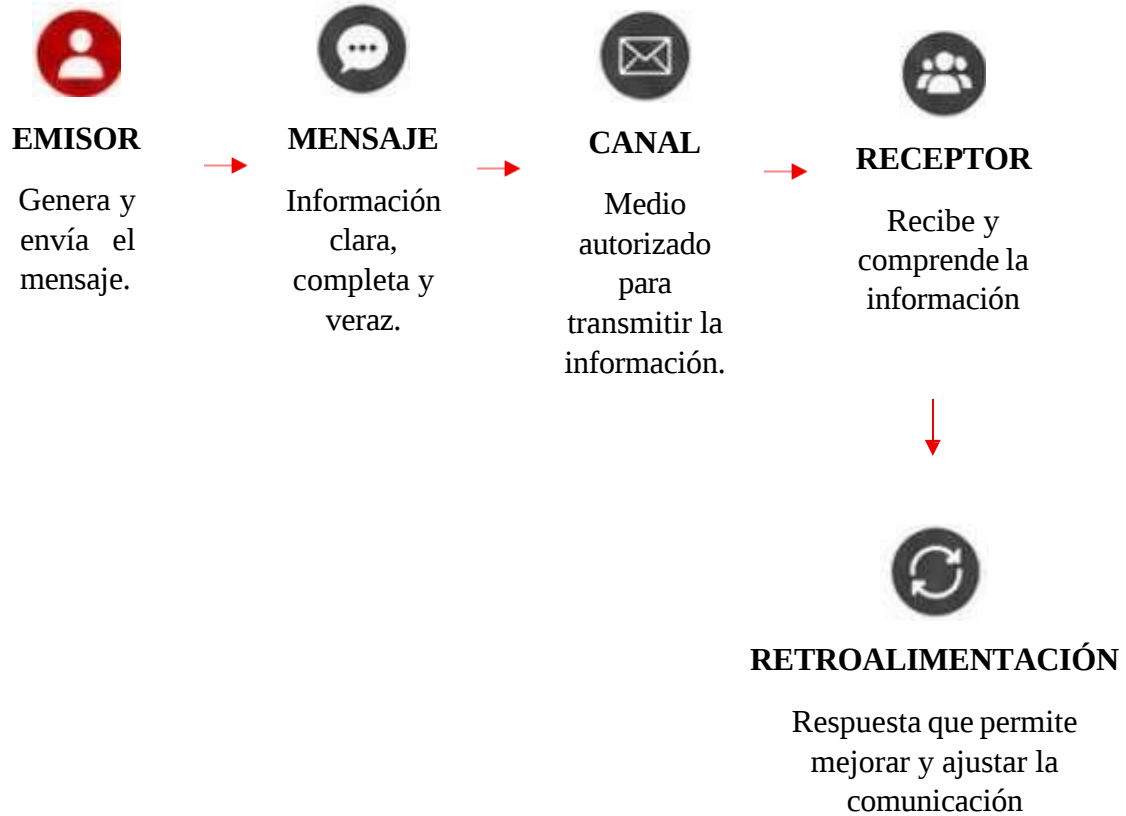
Cada área tiene un rol clave en la comunicación organizacional.

ÁREA	RESPONSABLE PRINCIPAL
Asamblea General	Aprobar políticas generales de la institución y supervisión de actividades.
Consejo de Administración	Definir lineamientos de comunicación y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Consejo de Vigilancia	Supervisar el cumplimiento de las políticas de comunicación.
Gerencia	Dirigir y asegurar el cumplimiento de las actividades.
Secretaría	Tramitar la documentación y comunicación oficial.
Talento Humano	Gestionar y difundir la comunicación interna.
Contabilidad	Anunciar la información financiera de la cooperativa.
Tesorería	Mantener una comunicación oportuna de los procesos financieros.
Tecnología de la información	Guiar los canales digitales y brindar soporte tecnológico.
Marketing	Encargarse de la comunicación externa e imagen institucional.
Negocios	Comunicar y coordinar actividades relacionadas con productos y servicios.
Cajeros	Brindar información clara y oportuna a los socios.
Captaciones	Informar sobre productos de ahorro, campañas y beneficios a los clientes.
Jefes de agencias/ sucursales	Comunicar los lineamientos y, coordinar al equipo.
Oficial de Cumplimiento	Publicar políticas y normativas de cumplimiento y reportes.



8. FLUJO DE COMUNICACIÓN

Proceso que asegura que la información llegue y genere acción.



INDICADORES DE SEGUIMIENTO

- % de mensajes entregados a tiempo.
- Nivel de comprensión de la información.
- Participación en reuniones y capacitaciones.
- Satisfacción del personal con la comunicación.



9. PROTOCOLOS DE COMUNICACIÓN

Lineamientos para una comunicación efectiva y profesional



CLARIDAD

Los mensajes deben ser simples, directos y fáciles de entender.



OPORTUNIDAD

La información debe comunicarse en el momento adecuado.



CONFIDENCIALIDAD

Proteger la información institucional y de nuestros socios.



RESPETO

Tratar con cortesía y consideración a todas las personas.



RESPONSABILIDAD

Cada colaborador es responsable de la información.



TIEMPOS DE RESPUESTA

Las respuestas deben ser brindadas en el menor tiempo posible según la naturaleza del mensaje.



MEDIOS AUTORIZADOS

Solo se utilizarán los canales oficiales establecidos por la cooperativa.



REGISTRO

Toda comunicación formal deberá quedar registrada para su control y seguimiento.



10. BENEFICIOS E IMPACTO

La implementación del manual generará beneficios para todos los miembros de la cooperativa.

BENEFICIOS



Mejor coordinación y alineación institucional.



Reducción de errores y conflictos.



Mayor compromiso y motivación del personal.



Mejor atención y servicio a nuestros socios.



Fortalecimiento de la cultura organizacional.

IMPACTO EN LA COOPERATIVA



Mas productividad.



Mejor clima laboral.



Confianza de nuestros socios.



Sostenibilidad institucional.

CONCLUSION

Una comunicación efectiva nos integra, nos informa y nos impulsa a brindar el mejor servicio a nuestros socios, fortaleciendo el desempeño de nuestra cooperativa.

Tabla 31

Propuesta cronograma de actividades enfocadas al fortalecimiento del liderazgo y trabajo en equipo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO																												
Periodo de ejecución: Agosto 2026 – Julio 2027																												
Objetivo: Tiene como objetivo fortalecer el liderazgo y optimizar el trabajo en equipo para mejorar el desempeño laboral en la cooperativa.																												
N°	Actividades	2026																								2027		
		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO		
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
1	Diagnóstico de cultura y clima laboral																											
2	Socialización y planificación estratégica																											
3	Talleres de liderazgo y toma de decisiones																											
4	Capacitaciones de comunicación asertiva																											
5	Talleres de trabajo en equipo																											
6	Jornadas de integración organizacional																											
7	Manejo de conflictos y negociación																											
8	Seguimientos y mentorías																											
9	Evaluación del impacto final																											
10	Presentación de los resultados.																											

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

La propuesta prioritaria para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., consiste en la elaboración e implementación de un Manual de Comunicación Organizacional, debido a que las principales debilidades identificadas se relacionan con el deficiente flujo de información, la limitada coordinación entre departamentos, los retrasos en la comunicación interna y la necesidad de fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo. Por esta razón, el cronograma de actividades se encuentra orientado al desarrollo progresivo de acciones de diagnóstico, planificación, capacitación, seguimiento y evaluación que permitan poner en marcha el manual y garantizar su correcta aplicación. A través de esta propuesta se busca establecer lineamientos, canales y procedimientos de comunicación claros que faciliten la transmisión de información, promuevan la participación de los colaboradores y contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

- La elaboración del Manual de Comunicación Organizacional para la cooperativa, contribuye como una herramienta estratégica que permite establecer lineamientos claros para la transición de información entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución, favoreciendo una comunicación más ordenada, eficiente y alineada con los objetivos institucionales.
- La definición de canales oficiales, responsabilidades y flujo de comunicación contribuye a errores, duplicidad de información y problemas de coordinación entre departamentos, fortaleciendo el trabajo en equipo, la transparencia y la toma de decisiones.
- La implementación del manual permitirá fortalecer la cultura organizacional mediante la promoción de principios como el respeto, la responsabilidad, la claridad y la participación, generando un ambiente laboral más colaborativo y mejorando la calidad del servicio a los socios.

RECOMENDACIONES

- Fortalecer los elementos de la cultura organizacional que favorecen el desempeño organizacional de la cooperativa, sin embargo, es preciso prestar atención a las debilidades identificadas tanto en la comunicación, liderazgo, y la coordinación interna ya que estos aspectos inciden directamente en la gestión y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Implementar estrategias para la mejora de la comunicación organizacional con ello optimizar el flujo de información entre las diferentes áreas de la organización, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones, fortalecer la coordinación de las actividades y fomentar una gestión organizacional más eficiente en la cooperativa.
- Aplicar el manual de comunicación organizacional y programas de fortalecimiento del liderazgo organizacional y trabajo en equipo tiene la finalidad de fortalecer el liderazgo dentro de la cooperativa y contribuir al mejoramiento constante de la gestión institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcívar, E., Zambrano, A., & Zambrano, J. (2025). Cultura Organizacional y su impacto en la satisfacción laboral: Cooperativa de Ahorro y crédito Comercio Limitada. *Revista Científica Sapientiae*, 8(17), 1 - 17. Obtenido de <https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/sapientiae/article/view/1333/2300>
- Amo, R. (2022). *La identidad: definición y actualidad de la cuestión*. Estudios , Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Andrade, M., Chong, M., & Cobo, E. (2021). Importancia de la motivación en entornos laborales empresariales. *Journal of Business and entrepreneurial*. doi:<https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.208>
- Andrade, S., García, J., Cevallos, A., Mena, D., & Murillo, C. (2024). Plan estratégico de las organizaciones y su uso de las herramientas de evaluación. *Universidad Alas Peruanas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734615>
- Angeles, M., Chambí, J., Quispe, J., & Ulloa, D. (2025). Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral en las organizaciones: una revisión sistemática. *Invecom*, 1-8. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>
- Arrea , C. (2016). Más sobre el trabajo en equipo. *Scielo*, 58(3). Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0001-60022016000300096&script=sci_arttext
- Ayón, G., Baque, M., & Chimbo, C. (2022). a comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: caso asociación Asoproakuri, ciudad de Archidona. *Recimundi*, 6(1). Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1526/1965>
- Balseca, E., & Cárdenas, K. (2024). Métodos alternativos en la resolución de conflictos y los conflictos individuales de trabajo en Ecuador. *Revista Científica Internacional Arandu UTIC*, 11(2). doi:<https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.575>
- Bernal Torres, C. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (cuarta edición ed.). Colombia: Pearson. Obtenido de <https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/files/original/fb0b0cfee2ae990609933d17c6890848960051aa.pdf>
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Burdiles, P., Castro, M., & Simian, D. (2019). Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación. *Condes*, 30, 8-18. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2018.12.004>
- Carlos, C., Jimenez, N., Carlos , J., & Granados , R. (2025). Gestión de la comunicación interna en el sector público: una revisión de literatura (2020–2024). *Revista Espacios*, 46(5). doi:<https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p29>
- Carranza, M. S., Urdánigo, J. P., & González, B. B. (2024). *Metodología de la investigación y análisis cuantitativo*. Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/items/351c3cd4-4da5-4b1a-ae10-83b8a869764b>
- Carrillo, Á. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. Tesis Doctoral, La Plata. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=357820>

- Castelo, A. (2021). Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2). Obtenido de <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/32/217>
- Castro, A., Cabezas, T., Huaranga, H., & Ninalaya, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Guayaquil, Ecuador: Cide. doi:<https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.CU2636539>
- Cerda Gutiérrez, H. (2011). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: Editorial Magisterio. Obtenido de <https://ia800504.us.archive.org/21/items/los-elementos-de-la-investigacion-3-cerda/LOS%20ELEMENTOS%20DE%20LA%20INVESTIGACION%203%20Cerda.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ta ed.). Colombia. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7mo ed.). México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (05 de 04 de 2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/storage/BCE/normativa/Codigo-Organico-Monetario-Financiero-Libro-1.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (3 de 07 de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Revista Recursos Humanos: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf>
- Cortés, L., Martínez, G., Grimaldo, J., & Calvillo, M. (2024). Comunicación interna en las organizaciones; factores que revelan la disusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, V(4). doi:: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2396>
- Domínguez, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. Madrid. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/143.pdf>
- Duque, O. (2018). *Procesos administrativos*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina . Obtenido de <https://es.scribd.com/document/502970112/11-Procesos-Administrativos-1>
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo* (1 ed.). España: Elearning, S.L. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=GG12DwAAQBAJ&lpg=PA5&ots=4_bB4PKK Cp&dq=trabajo%20en%20equipo&lr&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62-79. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7692391.pdf>

- Framco, S. (2024). Métodos de investigación cualitativa para la construcción de conocimiento científico: Análisis documental. *Revista Científica Élite*, 6(1). Obtenido de <https://www.revistaelite.itsqmet.edu.ec/index.php/elite/article/view/75>
- Galarraaga, K. (16 de Enero de 2024). La gestión administrativa y el desarrollo empresarial de Andean Aventures en la ciudad de Riobamba. *Esprint Investigación*, 3(2). Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12241>
- Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 10(1), 155-174. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gómez, A., & Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Scielo*, 11(6). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1024-94352003000600011&script=sci_arttext
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio. Obtenido de https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/735/1/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Guerrero, M., & Silva, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>
- Hernández. (2023). Cultura organizacional: una mirada desde la ética y competitividad. *FIPCAEC*, 8(2), 563-575. Obtenido de <https://ftp.polodelconocimiento.com/index.php/fipcaec/article/view/845/1484>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta edición ed.). México: McGRAW-HILL. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Herrera, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega, S., & Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 24(46), 151-160. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25127w/S7/w4.pdf>
- Huicab, Y., Bueno, M., Macías, O., & Marcillo, K. (Diciembre de 2025). Alineación estratégica entre cultura organizacional y responsabilidad social empresarial. Un estudio de factores críticos. *Scielo*, 7(13). doi:<https://ve.scielo.org/pdf/gprecg/v7n13/2739-0039-gprecg-7-13-155.pdf>
- Lanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., & Arma, Y. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Samborondón. Obtenido de <https://legacy.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Lecca, L., Nuñez, K., Menacho, J., Palacios, J., Robles, F., & Lara, L. (2026). El compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores. *Revista Invecom*, 1-11. doi:<https://ve.scielo.org/pdf/ric/v6n3/2739-0063-ric-6-03-e603173.pdf>
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. (10 de 02 de 2012). *Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <https://www.economiasolidaria.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2024/02/Reglamento-General-Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf

- Martínez, J. I., Palacios, G. E., & Oliva, D. B. (2023). GUÍA PARA LA REVISIÓN Y EL ANÁLISIS DOCUMENTAL: PROPUESTA. *Ra Ximhai*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/121ggC3dwJyxvoJ-HJi1Q91hp5uU6wWGV/view>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Fundación Universidad del Norte*(46), 11-47. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Mendoza, C., Palacios, L., & Gastañadú, L. (2025). Cultura organizacional y modelo de gestión empresarial. *Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(1), 45-58. Obtenido de <https://ve.scielo.org/pdf/gprecg/v7s1/2739-0039-gprecg-7-s1-45.pdf>
- Mera, M., Cruz, K., & Zambrano, E. (enero de 2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*(15). Obtenido de <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/liderazgo-organizaciones>
- Meza, Y., Palacios, L., & Pérez, S. (2025). Cultura organizacional y desempeño laboral en trabajadores de empresas automotrices. *a Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(1). Obtenido de <https://ve.scielo.org/pdf/gprecg/v7s1/2739-0039-gprecg-7-s1-172.pdf>
- Montoya, M., & Sánchez, E. (2025). Metodologías del diseño en sistemas educativos complejos: una mirada desde la identidad gráfica. pp 321-335.
- Moreno, M., Moreira, E., & Merchán, J. (2022). El proceso administrativo y su incidencia en el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado en el cantón Jipijapa. *Dialnet*, 8(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635242>
- Navarrete, P., Cevallos, S., Rodríguez, L., & Tito, M. (2023). *Planificación Estratégica*. (C.-C. d. Desarrollo, Ed.) Ibarra, Ecuador. Obtenido de <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>
- Núñez, K., Espinosa, Z., Illescas, M., Lara, L. M., Trelles, J. L., & Villena, Y. (2025). Las competencias digitales y la satisfacción laboral en docentes de educación básica regular. *Invecom*. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.16891905>
- Ochoa, J., & Ochoa, J. R. (2025). Gestión administrativa y productividad laboral en un gobierno subnacional en Perú. *INVECOM*. Obtenido de <https://ve.scielo.org/pdf/ric/v6n3/2739-0063-ric-6-03-e603091.pdf>
- Ortega, P. M., & Tigasi, S. K. (2024). *Liderazgo y desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, Matriz Ambato*. Proyecto de Investigación, Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3fa5e2fd-d40d-4eb7-b125-ab7c7af88d2e/content>
- Peña, R., Parra, J., & Méndez, B. (2009). La política y las normas organizacionales en la Gestión de la Calidad para empresas de Servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48).
- Pibaqué, M., & Mera, N. (2025). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU APOORTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 28(1). Obtenido de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>

- Pineda, V. P., & Erazo, J. C. (2021). La estructura organizacional y su relación con los procesos administrativos en instituciones educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(12), 166-183. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984998>
- Ponce, C., & Mantuano, R. (2024). LA GESTIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESA. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 27(3).
- Ramírez, Á., Méndez, A., & Domínguez, L. (2023). Clima organizacional como un elemento del compromiso organizacional. *Revista nacional de administración*, 4(1), 59-70. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Rincón, O. O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). Obtenido de Bookey: <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/html/>
- Riquero, C., & Icaza, C. (2025). *El arte de la comunicación: claves para leer, escribir y expresarse con claridad* (1 ed.). (C. d. CID, Ed.) Obtenido de <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2025/04/El-arte-de-la-comunicacion-Claves-para-leer-escribir-y-expresarse-con-claridad-2.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). Obtenido de https://escuelaesam.pe/biblioteca/assets/uploads/libro_689bb3a66ffa3.pdf
- Rodríguez, F. N. (2014). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa. *Paradigmas*, 1 - 31. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4942053.pdf>
- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. (Abril, Ed.) *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Ropa, B., & Marcos, A. (Abril de 2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *UCSA*, 9(1), 81-101. Obtenido de https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000100081&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Salazar, J., & Medina, C. (2026). Una revisión sistemática de la literatura científica de la gestión del trabajo en equipo. *PROHOMINUM*, 8(1). doi:<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0443>
- Sánchez, O. (2025). Evolución de la gestión del cambio en las empresas latinoamericanas: una revisión sistemática. *Revista Invecom*. Obtenido de <https://ve.scielo.org/pdf/ric/v6n2/2739-0063-ric-6-02-e602130.pdf>
- Sanchis, A., Saura, I., & Contri, G. (2025). Relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(29), 165-179. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.10>
- Soca, G. (2023). *De la comunicación en las organizaciones* (Primera ed.). Obtenido de <https://www.oceansur.com/uploads/libro/2023/10/24/05-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones.pdf>

- Soca, G. (2023). *De la comunicación en las organizaciones* (1ra ed.). doi:<https://oceansur.com/uploads/libro/2023/10/24/05-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones.pdf>
- Soledispa, R., & Morejón, M. (2023). Cultura organizacional y el logro de los objetivos institucionales: centro de salud tipo A, cascol. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4).
- Superintendencia de Compañías. (2023). Obtenido de <https://publico.supercias.gob.ec/publicacionesCompanias/menuPublicaciones.jsf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (10 de 07 de 2025). *Norma de buen gobierno cooperativo para el sector financiero popular y solidario*. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RESOLUCIO%CC%81N_No._SEPS-IGT-IGS-IGJ-INR-INSESF-INFMR-INGINT-2025-0144-signed.pdf
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf
- Tapia, D., & Zúñiga, A. (2025). Empowerment. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 12(23), 22-26. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/12987/11867>
- Tigasi, K., Bautista, A., Alajo, A., & Jacome, D. (2024). Análisis de la gestión por procesos para la gestión administrativa de las Cooperativa de Ahorro y Crédito: Un estudio de caso. 219- 238. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14713586>
- Toala, E., Manjarrez, N., & Campos, J. (2025). Análisis de la calidad del servicio y su impacto en la satisfacción del cliente en una compañía nacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(3), 1232-1244. doi:doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3261
- Valdivieso, D., & Cañar, J. (2025). El liderazgo transformacional en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne, cantón Latacunga. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 888-906. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3388>
- Villón, S., Guerrero, M., & Manosalvas, C. (2025). Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en clínicas privadas de Santa Elena. *Innova Research Journal*, 10(1), 112-134. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2736>
- Villón, Guerrero, & Manosalvas. (2025). Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en clínicas privadas de Santa Elena. *INNOVA*, 10(1), 112-134. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2736>
- Winter, R. (2000). *Manual de Trabajo en equipo*. Madrid, España. Obtenido de <https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Manual-de-trabajo-en-equipo.-Robert-S.-Winter.pdf>
- Wittke, T. (2020). Cultura organizacional como factor crítico en la gestión del conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 10(3), 168-201. Obtenido de <https://revista.psico.edu.uy/index.php/revpsicologia/article/view/699/441>

- Yaulilahua, H., & Almenaba, G. (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador. *Zambos*, 1. Obtenido de <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/31/63>
- Yépez, C. E., Pineda, D. I., Chuquirima, D. F., & Lalangi, R. M. (2024). El razonamiento deductivo una alternativa para potenciar las habilidades del pensamiento científico del educando en la asignatura de Ciencias Naturales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 1677–1691. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12403

ANEXO

Anexo 1

Cronograma (Gantt)

CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES																			
No.	Actividades	Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				
		Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Primer encuentro con el director y pares académicos para el desarrollo de la investigación																		
2	DESARROLLO GENERAL DEL PROYECTO																		
3	Descripción del problema																		
4	Formulación del problema																		
5	Preguntas de investigación																		
6	Justificación																		
7	Objetivo General y Específicos																		
8	Primera revisión del avance del anteproyecto con el director y pares académicos																		
9	MARCO TEÓRICO																		
10	Antecedentes																		
11	Científico																		
12	Conceptual																		
13	Legal																		
14	Georeferencial																		
15	Segunda revisión del anteproyecto con el director y pares académicos																		
16	METODOLOGÍA																		
17	Tipos de Investigación																		
18	Enfoques de investigación																		
19	Métodos de la investigación																		
20	Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos																		

[illegible]

Elaborado por: Shirley Guasgua, Jessica Yugcha

Anexo 2

Presupuesto

No.	Detalle	Cantidad	V. Unitario	V. Total
1	Copias	25	0,05	1,15
2	Impresiones	20	0,10	2,00
3	Carpetas	2	0,80	1,60
4	Cuadernos	2	1,25	2,50
5	Lápices	2	0,50	1,00
6	Anillados	3	6,00	18,00
7	Alimentación	2	3,00	6,00
8	Transporte	2	6,00	12,00
9	Arriendo	2	55,00	110,00
10	Internet	2	15,00	30,00
11	Computadora	1	300,00	300,00
Total				484,25

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Anexo 3

Instrumentos de recopilación de datos (Encuesta)



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

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

Tema de investigación:

“Cultura Organizacional y su Incidencia en la Gestión de la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Sumak Samy Ltda., 2025”

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

Objetivo: Recopilar información de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda sobre la cultura organizacional, con el fin de fortalecer el bienestar en su gestión administrativo.

Instrucciones: Marque con una ☒ la opción que mejor refleje su opinión. Debe escoger solo una respuesta. La encuesta es anónima y confidencial.

Datos Generales:

Cargo que desempeña:

.....

Género:

☐ Masculino

☐ Femenino

Otro.....

Nivel de estudio

☐ Bachiller

☐ Tercer Nivel

☐ Cuarto nivel

1. **¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?**
 - ☐ Sí
 - ☐ No
2. **¿En qué medida se siente identificado/a con los valores institucionales?**
 - ☐ Mucho
 - ☐ Poco
 - ☐ Nada
3. **¿Cómo considera la Cultura organizacional dentro de la cooperativa?**
 - ☐ Excelente
 - ☐ Buena
 - ☐ Muy buena
 - ☐ Regular
 - ☐ Deficiente
4. **¿Cómo califica el ambiente en su área de trabajo?**
 - ☐ Bueno
 - ☐ Muy bueno
 - ☐ Regular
 - ☐ Malo
5. **¿Considera que existe una buena comunicación entre los departamentos de la cooperativa?**
 - ☐ Si
 - ☐ No
6. **¿Cómo considera la información que recibe dentro de la cooperativa?**
 - ☐ Clara
 - ☐ Poco clara
 - ☐ Confusa
7. **¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta en su lugar de trabajo?**
 - ☐ Siempre
 - ☐ A veces
 - ☐ Nunca
8. **¿Cómo considera el liderazgo que ejerce su jefe/a inmediato?**
 - ☐ Excelente
 - ☐ Muy bueno
 - ☐ Bueno
 - ☐ Regular
9. **¿Cómo considera la organización de las actividades laborales dentro de la cooperativa?**
 - ☐ Eficiente
 - ☐ Regular
 - ☐ Ineficiente

10. ¿Con qué frecuencia, la cooperativa brinda capacitaciones al personal?

- ☐ Siempre
- ☐ De vez en cuando
- ☐ Nunca

11. ¿En qué áreas ha sido capacitado?

- ☐ Liderazgo
- ☐ Trabajo en equipo
- ☐ Comunicación
- ☐ Capacitación
- ☐ Motivación

Otro: _____

12. ¿Considera que la cultura organizacional influye en la gestión administrativa de la cooperativa?

- ☐ Mucho
- ☐ Poco
- ☐ Nada

¡Gracias por su tiempo y colaboración!

Anexo 4

Instrumentos de recopilación de datos (Entrevista)



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

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

Tema de investigación:

“Cultura Organizacional y su Incidencia en la Gestión de la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Sumak Samy Ltda., 2025”

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS

Objetivo: Recopilar información mediante los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda, sobre la cultura organizacional con la finalidad de implementar mejoras en su gestión administrativo.

Instrucciones: La información proporcionada es de carácter confidencial y de uso exclusivamente académico. No existen respuestas correctas o incorrectas.

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Nombre:		Cargo:	
Fecha:		Años en el cargo:	

- 1. ¿Qué valores y principios considera que se promueven dentro de la cooperativa?**

- 2. ¿Considera que la cooperativa cumple adecuadamente sus objetivos institucionales? ¿Por qué?**

3. ¿Cómo describiría la comunicación interna entre los departamentos y colaboradores de la empresa?

4. ¿Qué medios de comunicación utiliza la cooperativa y que tan efectivos consideran que son para informar a los colaboradores?

5. ¿De qué manera considera que la comunicación influye en el desempeño y cumplimiento de las actividades laborales?

6. ¿Qué acciones realiza la cooperativa para fomentar el trabajo en equipo entre los colaboradores?

7. ¿Cómo describiría la gestión administrativa que se desarrolla dentro de la cooperativa?

8. ¿Considera que la cultura organizacional influye en el desempeño y cumplimiento de las actividades dentro de la cooperativa? ¿Por qué?

9. ¿Qué dificultades considera que afectan la gestión administrativa de la cooperativa y cómo cree que podría mejorarse?

¡Gracias por su tiempo y colaboración!

Anexo 5

Evidencias de la aplicación de las encuestas y entrevista



Nota: Entrevista realizada al Gerente General de la Cooperativa y Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.



Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.

Anexo 6

Matriz 1

TEMA: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK SAMY LTDA. CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, 2025										
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	EVIDENCIAS	RESPONSABLES
¿De qué manera la cultura organizacional incide en la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, en el año 2025?	Analizar la incidencia de la cultura organizacional en la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda., 2025.	1. Analizar las características de la gestión organizacional en la Cooperativa considerando aspectos como eficiencia el liderazgo y la toma de decisiones 2. Diagnosticar el tipo de cultura organizacional predominante de la Cooperativa 3. Diseñar propuestas orientadas al fortalecimiento de la cultura y la gestión organizacional	Descriptiva, Explicativa, Correlacional y Revisión Documental.	Inductivo, Deductivo y Analítico.	Encuesta y Entrevista.	Cuestionario y Guía de Entrevista.	Revisión bibliográfica, diseño de instrumentos, aplicación de encuestas, entrevista al gerente, análisis de resultados, elaboración de propuesta.	Enero–Julio 2025	Encuestas aplicadas, entrevista, tablas estadísticas, matrices FODA y propuesta.	Shirley Guasgua y Jessica Yugcha.

Anexo 7

Matriz 2

TEMA: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK SAMY LTDA. CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, 2025							
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Método	Técnicas	Índice	Ítems
Cultura Organizacional	Conjunto de valores, creencias, normas y formas de comportamiento que caracterizan a una organización.	Se evaluará mediante encuestas dirigidas a los colaboradores de la Cooperativa Sumak Samy.	Identidad institucional, sistemas de comunicación, liderazgo y toma de decisiones, dinámica de grupos.	Cuantitativo	Encuesta	Conocimiento de misión y visión, identificación con valores, comunicación interna, liderazgo, clima laboral, trabajo en equipo.	Preguntas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9 del cuestionario.
Gestión	Sistema orientado a la planificación, organización y cumplimiento de objetivos institucionales.	Se analizará mediante entrevista al gerente y preguntas de percepción al personal.	Gestión administrativa, talento humano, gestión financiera y calidad de servicio.	Cualitativo y cuantitativo	Entrevista y encuesta	Organización de actividades, capacitaciones, toma de decisiones, cumplimiento de objetivos.	Preguntas 10, 11 y 12; entrevista al gerente.

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Anexo 8

Matriz 3

No.	Tipo de fuente consultada	Tema	Autores	Año	Aspectos del documento que aporta a la investigación	Tipo de cita	Cita APA
1	Libro	Administración de recursos humanos	Chiavenato	2011	Aporta fundamentos sobre gestión del talento humano, capacitación, motivación, liderazgo y desempeño laboral dentro de las organizaciones.	Parafraseada	Chiavenato, I. (2011). <i>Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones</i> . McGraw-Hill.
2	Libro	Comportamiento organizacional	Robbins & Judge	2017	Proporciona bases teóricas sobre cultura organizacional, comportamiento individual y grupal, liderazgo, comunicación y clima laboral.	Parafraseada	Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). <i>Comportamiento organizacional</i> (17.ª ed.). Pearson Educación.
3	Artículo científico	Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica	Geraldo, Mera & Rocha	2020	Permite analizar los tipos de liderazgo y su influencia en la toma de decisiones, motivación y desempeño de los colaboradores.	Parafraseada	Geraldo, L., Mera, C., & Rocha, E. (2020). <i>Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica</i> .
4	Artículo científico	La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: caso Asociación Asoproakeru, ciudad de Archidona	Ayón, Baque & Chimbo	2022	Aporta fundamentos sobre la comunicación organizacional como elemento clave para la coordinación, eficiencia y cumplimiento de objetivos institucionales.	Parafraseada	Ayón, M., Baque, L., & Chimbo, J. (2022). <i>La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: caso Asociación Asoproakeru, ciudad de Archidona</i> .
5	Artículo científico	Liderazgo y cultura organizacional: influencia de la productividad en Ecuador	Yaulilahua y Almenaba	2022	Analiza la relación entre liderazgo, cultura organizacional y productividad, destacando su influencia en el desempeño institucional.	Parafraseada	Yaulilahua, M., & Almenaba, P. (2022). <i>Liderazgo y cultura organizacional: influencia de la productividad en Ecuador</i> .

Elaborado por: Shirley Guasgua y Jessica Yugcha

Anexo 9

Carta de aceptación



Ambato, 15 de enero del 2026

OF-SSGG – N.º 00248-2026

Señores:

Ing. Gina Alarcón Quinatoa

**COORDINADORA DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presente. -

Asunto: Aceptación para realización del proyecto de investigación

Reciba un atento y cordial saludo, el motivo es con la finalidad de informarle la aceptación de los estudiantes Srta. Jessica Karolina Yugcha Capuz con número de cédula **1805616446** y Srta. Shirley Jhobanna Guasgua Tisalema con número de cédula **1729279131**, estudiante de la Carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** realicen el proyecto de investigación, de conformidad con las normas internas de la cooperativa y en coordinación con las áreas correspondientes, brindando el apoyo e información necesaria para el cumplimiento de los objetivos académicos establecidos por la institución de educación superior.

Sin más por el momento reciba un cordial saludo de nuestra parte.

Atentamente,

MSc. Ing. Polguer Guapisaca
Gerente General



Anexo 10

Certificado de Compilation Magister

DR. LUIS RICARDO VILLACIS MONAR EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.

CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK SAMY LTDA, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, 2025”**, presentado por las señoritas estudiantes **SHIRLEY JHOBANNA GUASGUA TISALEMA y JESSICA KAROLINA YUGCHA CAPUZ** estudiantes de la **Carrera de Administración de Empresas**, paso el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Compilation Magister reflejando un **porcentaje de similitud 10%** como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 19 de junio del 2026

Atentamente



Dr. Luis Ricardo Villacis Monar

Director

Anexo 11 Captura anti plagio



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR (UEB)

TESIS CULTURA ORGANIZACIONAL_defi

ID : 161a7fc098ce0d16d70c5ef304e8d97659b53f8d

10%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : TESIS CULTURA ORGANIZACIONAL_defi.txt
Tamaño del archivo original : 2,90 MB
Número de palabras : 26.047
Número de caracteres : 183318

Depositante : IVAN MARCELO YACCHIREMA TARAGUAY
Fecha de depósito : 19 de junio de 2026
Tipo de carga : Interfaze
Fecha de fin de análisis : 19 de junio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

4%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA

2%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.

Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos

4%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Textos entre comillas

2%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

020080273-2
Ricardo Villacis