

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Licenciada en Administración de Empresas**

**TEMA: “El clima organizacional y la gestión del
cambio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Educadores de Tungurahua– COACET LTDA”.**

AUTORA: Evelyn Jessenia Endara Soto

TUTOR: Dr. Walter Ramiro Silva Jiménez, MBA.

AMBATO – ECUADOR

Enero 2026



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dr. Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **“El clima organizacional y la gestión del cambio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua–COACET LTDA”**. presentado por la señorita **Evelyn Jessenia Endara Soto** para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 5 de enero del 2026



Dr. Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.

C.I. 0501797351

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Evelyn Jessenia Endara Soto**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Evelyn Jessenia Endara Soto

C.I. 1841005619

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Dr. César Andrés Guerrero Velástegui

C.I. 1803101243



Ing. César Maximiliano Calvache Vargas, Mg.

C.I. 1802862498

Ambato, 5 de enero del 2026

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Evelyn Jessenia Endara Soto

C.I. 1841005619

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación primero a Dios por siempre guiarme en todas las decisiones para realizar de manera profesional y encaminar a que los resultados sean óptimos.

A mi padre y a mi madre por estar siempre con su apoyo incondicional Y ser parte de mi formación académica.

A mis hermanos por ser la inspiración hacer mejor cada día y ser un ejemplo a seguir.

A mi ser querido por su confianza, ánimo y apoyo ha sido el motor y el impulso para nunca rendirme y continuar siempre de mejor manera en todo el proyecto de mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios mi señor por darme esta oportunidad de ser una persona profesional y por cada día ayudarme a mejorar como persona y estudiante agradezco en cada ocasión en la que me ha ayudado a sobresalir y seguir adelante.

A los docentes que han formado mi pensamiento crítico y mis habilidades académicas, en especial al Dr. Walter Jiménez por su tiempo y dedicación como guía de este proyecto.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua– COACET LTDA por la apertura y compromiso para realizar el proyecto de investigación.

A mi familia por su cariño y confianza.

Agradezco a mi ser querido por su impulso y su confianza que me ha ayudado a eliminar las barreras y aprender de cada obstáculo.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes investigativos	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Problema de investigación	2
1.3.1 Planteamiento del problema	2
2.1.1 Formulación del problema	4
1.4 Justificación.....	4
1.4 Marco Teórico	5
1.5.1 Clima organizacional	5
1.5.1.1 Comunicación	6
1.5.1.2 Motivación	9
1.5.2. Gestión del cambio.....	12
1.5.2.1. Cambio Organizacional.....	12
1.5.3 Modelo de Cambio de Lewin.....	15
CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA.....	18
2.1 Materiales.....	18
2.2 Métodos.....	19
2.2.1 Enfoque... ..	19

2.2.2 Enfoque Cuantitativo	19
2.3 Alcance o tipo	20
2.3.1 Transversal	20
2.3.2 Investigación Descriptiva.....	20
2.3.3 Investigación Correlacional	21
2.4 Modalidad de investigación	21
2.4.1 Investigación Bibliográfica	21
2.4.2 Investigación de Campo.....	22
2.5 Población.....	23
2.6 Técnica de investigación	23
2.6.1 Encuesta... ..	23
2.7 Instrumento.	24
2.7.1 Cuestionario	24
2.7.2 Validación de Contenido.....	24
2.7.2.1 KMO.... ..	25
2.8. Confiabilidad del instrumento.....	26
2.9. Planteamiento de Hipótesis.....	28
CAPÍTULO III.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29
3.1 Análisis e Interpretación de los Resultados	29
3.1.1. Prueba de Normalidad.....	52
3.1.2 Correlación.....	52
3.1.2.1 Correlación Rho de Spearman	52
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
4.1. Conclusiones	56
4.2 Recomendaciones.....	57
BIBLIOGRAFÍA	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Programas de retribución por desempeño	10
Tabla 2 Factores clave para el cambio organizacional.....	12
Tabla 3 Escala de Likert.....	18
Tabla 4 Escala de interpretación de KMO	25
Tabla 5 Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	27
Tabla 6 Pregunta de Género	29
Tabla 7 Nivel de Instrucción	30
Tabla 8 Área Profesional.....	31
Tabla 9 Relaciones Laborales	32
Tabla 10 Comunicación Adecuada	33
Tabla 11 Canales de Comunicación	35
Tabla 12 Comunicación Efectiva	36
Tabla 13 Incentivos	37
Tabla 14 Reconocimiento Laboral	39
Tabla 15 Cumplimiento de Objetivos	40
Tabla 16 Desempeño Laboral	41
Tabla 17 Valor del Cambio	43
Tabla 18 Cultura Organizacional	44
Tabla 19 Confianza	45
Tabla 20 Participación y Toma de Iniciativas.....	46
Tabla 21 Capacidad de Aprendizaje	48
Tabla 22 Nivel de Subcontratación	49
Tabla 23 Equipos Semiautónomos.....	50
Tabla 24 Interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones del clima organizacional	6
Figura 2 Modelo de cambio de Lewin	17
Figura 3 Prueba KMO y Bartlett.....	25
Figura 4. Procesamiento de casos	27
Figura 5. Alfa de Cronbach.....	27
Figura 6 Pregunta de Género	29
Figura 7 Pregunta de Nivel de Instrucción.....	30
Figura 8 Pregunta del Área Profesional	31
Figura 9 Relaciones Laborales	33
Figura 10 Comunicación Adecuada	34
Figura 11 Canales de Comunicación	35
Figura 12 Comunicación Efectiva.....	37
Figura 13 Incentivos.....	38
Figura 14 Reconocimiento Laboral.....	39
Figura 15 Cumplimiento de Objetivos.....	41
Figura 16 Desempeño Laboral.....	42
Figura 17 Valor del Cambio.....	43
Figura 18 Cultura Organizacional.....	44
Figura 19 Confianza.....	46
Figura 20 Confianza.....	47
Figura 21 Capacidad de Aprendizaje	48
Figura 22 Nivel de Subcontratación.....	50
Figura 23 Equipos Semiautónomos	51
Figura 24. Correlación Rho de Spearman	53
Figura 25. Correlación entre Motivación y Gestión del Cambio	54

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa De Ahorro y Crédito Educador De Tungurahua está ubicada en la ciudad de Ambato, siendo una de las principales entidades financieras más solventes de la provincia del Tungurahua, gestionada base una gestión sostenible partiendo de su misión los principios de innovación y responsabilidad social a través del desarrollo financiero guiados a través de la transparencia y confianza.

El proyecto de investigación está centrado en estudiar como las condiciones del ámbito laboral inciden en una resistencia al cambio, puesto que el objetivo es analizar la influencia del clima organizacional en la gestión del cambio y cómo los factores pueden en estrategias que mejoren la problemática.

El método de estudio fue de un enfoque cuantitativo a través de una encuesta aplicada anteriormente, asegurando la confiabilidad del instrumento a través de una prueba KMO dando como resultado que el instrumento es aceptable y medible. Planteando que en las dos variables de investigación existe una correlación fuertemente positiva según el estadístico de Rho de Spearman con 0.801 considerando que es indispensable el clima organizacional para la predisposición de los colaboradores hacían un cambio.

Los resultados evidenciaron que el clima organizacional es un factor clave y puede influir en la cooperativa, lo que se sugiere que los líderes y directores apliquen normativas de cambio y estrategias en base a la motivación y minimizar las zonas de confort de los colaboradores dentro de un sistema participativo y democrático para facilitar la adaptación a nuevos escenarios.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DEL CAMBIO, COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN, CONTEXTO.

ABSTRACT

The Tungurahua Educator Savings and Credit Cooperative is located in the city of Ambato and is one of the leading and most solvent financial institutions in the province of Tungurahua. It is managed sustainably, based on its mission and the principles of innovation and social responsibility through financial development, guided by transparency and trust.

This research project focuses on studying how workplace conditions influence resistance to change. The objective is to analyze the influence of organizational climate on management changes and how these factors can be used in strategies to improve the situation.

The study employed a quantitative approach using a previously administered survey. The reliability of the instrument was ensured through a KMO test, which confirmed that the instrument is acceptable and measurable. The results indicate a strong positive correlation between the two research variables, as shown by Spearman's Rho statistic (0.801), suggesting that a positive organizational climate is essential for employees' willingness to embrace change.

The results showed that organizational climate is a key factor and can influence the cooperative, suggesting that leaders and directors apply change policies and strategies based on motivation and minimize the comfort zones of employees within a participatory and democratic system to facilitate adaptation to new scenarios.

KEYWORDS: RESEARCH, ORGANIZATIONAL CLIMATE, CHANGE MANAGEMENT, COMMUNICATION, MOTIVATION, CONTEXT.

CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes investigativos

De acuerdo a un análisis investigativo se enfatiza en los siguientes antecedentes investigativos:

En la investigación de Olivera et al., (2021) titulado “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores” plantea que la relación entre el clima organizacional y su influencia con factores de productividad conllevan estudios enfocados en el desarrollo de los trabajadores por lo que destaca la motivación, la fortaleza y el bienestar físico, emocional y social, este estudio tiene un enfoque cuantitativo basado en una correlación causal entre el clima organizacional y factores de productividad dando como resultado que las condiciones de trabajo influyen directamente en adaptación a los cambios y la comunicación (pág.4).

Por otro lado Polo et al., (2022) en su trabajo titulado “El clima laboral como un factor determinante en el compromiso organizacional” establece que del ambiente de la organización que influye su comportamiento a partir de valores y actitudes, de igual manera plantea en base al modelo de clima organizacional de Robbins que los principales factores que conforman el clima organizacional son los factores externos e internos y las dimensiones son el liderazgo, la organización, motivación y el reconocimiento (pág. 62).

En cuanto a la gestión del cambio Portilla et al. (2024) en “Liderazgo transformacional como compromiso de cambio. Una revisión sistemática de la literatura” sustentan que incide el liderazgo con el fin de guiar a una conducta positiva hacia los miembros de una empresa, con el fin de crear un compromiso a través de la motivación y satisfacción por lo que estos comportamientos son rasgos de liderazgo que tienen los líderes transformacionales y que a través de sus habilidades y capacidades inciden eficientemente en el cambio organizacional (pág. 293).

En cuanto al artículo de Torres et al. (2024) tenía como objetivo analizar si existe una relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio de los colaboradores financieros en instituciones financieras que analizan los incentivos, la necesidad del estudio surgió por la incertidumbre (pág. 4) en el artículo denominado “La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Analizar la relación del clima organizacional en la gestión del cambio en la COACET LTDA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Teorizar las variables del clima organizacional y la gestión del cambio en la COACET LTDA.
- Identificar la situación actual del clima organizacional en la gestión del cambio en la COACET LTDA.
- Determinar la influencia del clima organizacional con la gestión del cambio en la COACET LTDA.

1.3 Problema de investigación

1.3.1 Planteamiento del problema

El estudio del clima organizacional ha sido desarrollado desde el siglo XIX y existen varios modelos que aplican diversas dimensiones destacando el liderazgo, la autonomía, la comunicación, la motivación, entre otros, la gestión del talento humano en las instituciones financieras es la comprensión del clima organizacional y sus

factores que inciden de manera interna y externa tanto a la organización como a los colaboradores (Cedeño & Zambrano, 2021).

El clima organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador están influenciadas bajo aspectos determinantes como el liderazgo, equilibrio vida y trabajo, igualdad, comunicación interna, compromiso entre otros según plantea el estudio de PRESTO (2023) existe una percepción del liderazgo siendo un 60.25% del eje femenino sobre el 53.25% al masculino y de la igualdad, el compromiso y comunicación hay una variación entre el -10,19% al 15,96%, estas posibles consecuencias pueden ser directamente debido a la satisfacción y productividad de los colaboradores que plantea un cambio radical afectando al bienestar y rentabilidad organizacional.

En particular, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua fue inscrita en el año 1966 en el Registro General de Cooperativas, en la actualidad posee más de 4.000 socios y se encuentra entre las 12 cooperativas más solventes de Tungurahua (COACET, 2025). En este caso de estudio el clima organizacional enfrenta la problemática centrada por una marcada resistencia al cambio, esta situación proviene de 5 años atrás y se muestra en los distintos departamentos, generando una zona de confort extrema.

Una posible causa de problema radica que la gestión de talento humano o capital intelectual no ha sido la adecuada dentro de un marco estratégico en la cooperativa puesto que hace aproximadamente 5 años se implementó el departamento de talento humano por lo que todas las consecuencias de un crecimiento de problemas de gestión interna son debido a escasa adaptabilidad del personal a la normativa.

A esto se suma la falta de alineación con las políticas y normativas institucionales, lo cual obstaculiza la implementación de procesos de mejora, ha derivado en conflictos interpersonales y un clima organizacional negativo. Esta situación hace evidente la necesidad de una gestión de resistencia al cambio organizacional que ha impedido crecer de manera personal y profesional entre los colaboradores de la institución, no

se han presentado estudios relacionados al tema dentro de la cooperativa por lo que todos los datos recopilados serán de primera mano y observaciones directas.

2.1.1 Formulación del problema

¿Cómo el clima organizacional incide en la gestión del cambio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua– COACET LTDA?

1.4 Justificación

La gestión del cambio organizacional es esencial dentro de toda organización, permite enfrentar la metodología tradicional e innovar a través de líderes hacia un cambio efectivo, un modelo de gestión del cambio es el la teoría de tres etapas de Lewin planteada en el año 1947, aquel modelo propone que existe tres etapas: descongelamiento (cuestiona el estado en que se encuentra la organización), cambio (implementa las estrategias y procesos de mejora) y congelamiento (se consolide las nuevas prácticas y pueda seguridad sostenibilidad) con el objetivo de minimizar la resistencia al cambio (Inca et al., 2024).

Diversas investigaciones como la de Fierro (2021) sustenta que la gestión de cambio implementa estrategias positivas que ayudan a superar la resistencia de ambientes y procesos deteriorados para crear una visión más consolidada en un futuro, que genera un desarrollo exitoso mediante competencias y habilidades que refuercen las conductas organizacionales, es esencial para la supervivencia a largo plazo captar la capacidad de cambio rápido y flexible.

Por otro lado el autor Camacho (2022) plantea que la necesidad de la gestión de cambio genera la toma de decisiones en el desarrollo de los procesos por lo que, al implementar programas que analicen las reglas conductuales dentro del campo organizacional, la implementación de nuevos procesos de igual manera, sostiene que deben reconocer la naturaleza funcional de las resistencias para que puedan incorporar programas funcionales de cambio y lograr las perspectivas de evolucionista y conductual.

1.4 Marco Teórico

1.5.1 Clima organizacional

“Los primeros estudios sobre clima laboral fueron realizados por Lewin (1988) y colaboradores en la década de los años treinta del siglo XX y éstos se centraban mayormente en la relación entre los líderes y sus seguidores, por ser un aspecto fundamental que influye en el clima organizacional” (Pazmay & Lima, 2020).

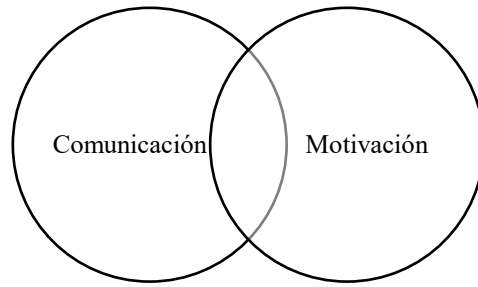
Según Aldaz et al., (2022) en Ecuador el clima organizacional coincide directamente con el desempeño del colaborador, permite que el empleado conozca y demuestre su labor a través de un entorno físico, es decir cómo se desenvuelve en su trabajo diario y cómo influye en la organización, entonces es el ambiente psicológico que percibe la empresa y cómo este entorno afecta a la productividad del colaborador.

Para Chiavenato (2020) el clima organizacional es un concepto intangible, es la característica que representa a la organización, es el medio interno y la atmósfera psicológica que rodea a los colaboradores que la perciben en donde desarrollan su trabajo. El clima es positivo cuando infieren sentimientos de satisfacción y compromiso, pero el clima se transforma en negativo cuando infiere desinterés y abandono, la neutralidad se maneja en sentimientos apáticos e indiferencia.

El clima organizacional (CO) está ligado a varias variables por lo que está relacionada la comunicación, la autonomía, la motivación, la satisfacción, entre otras, de igual manera existen más factores los cuales son psicológicos, individuales, grupales y organizacionales que incluyen una visión integral (Pazmay & Lima, 2020).

Existen diversas dimensiones que contemplan el clima organizacional en vista de su amplitud es extensa y trabaja con diversos factores en este caso se toman las más representativas y que infieren dentro de la problemática de estudio siendo las siguientes:

Figura 1. *Dimensiones del clima organizacional*



Fuente: Elaboración propia

En base al autor Ulloa (2024) sostiene “que las organizaciones pueden cultivar y mantener un clima propicio para el éxito, considerando variables como la comunicación interna, el liderazgo efectivo, la gestión del cambio y la promoción de un ambiente laboral saludable”

La compatibilidad entre elementos del clima organizacional y la gestión del cambio en donde se complementa con aportes como el de Pazmay & Lima (2020) que indica que el clima organizacional tiene relación a variables de aspecto psicológico que aportan elementos a evaluar direccionado a otras áreas de gestión. Ulloa (2024) señala que la cooperativa debe considerar variables internas en este caso se ha tomado en cuenta la comunicación, la motivación y la gestión del cambio para promocionar un ambiente laboral, estable y saludable.

Dentro de una organización financiera el clima organizacional es afectada en puntos clave y esto depende a cómo es el trato entre los colaboradores, en tal razón desencadena cómo se sienten, cómo realiza su trabajo y qué los motiva a ejercer su profesión con satisfacción.

1.5.1.1 Comunicación

Algunos de los componentes de una comunicación efectiva es la habilidad de expresar de manera oral o escrita los mensajes de escuchar activamente de interpretar de manera adecuada en diversos contextos y audiencias transformando una colaboración negociación y liderazgo eficiente (Pérez, 2024).

Un papel fundamental dentro del clima organizacional es la comunicación, esta garantiza que los comportamientos dentro de los socios sean de manera transparente y la confianza influye directamente en fortalecer un clima organizacional positivo, considera que fortalece el trabajo en equipo y reduce los conflictos internos una correcta, la comunicación clara refleja eficiencia laboral y pueden generar un mejor desempeño y mitigar los malos entendidos y la resistencia al cambio (Pérez, 2024).

1.5.1.1.1 Canales de comunicación

El canal de comunicación es el medio a través del cual se transmite la información y por el cual se genera el contexto de la situación real en cuanto el emisor y receptor de poseer una comunicación fluida (Caudillo, 2024). Dentro del ciclo comunicacional existen limitantes por lo cual el flujo de la información llega con distorsión y genera acciones erróneas, estas son barreras de comunicación y para evitarlo la gestión empresarial debe seleccionar los canales más adecuados para realizar el proceso de comunicación y que no sufra alteraciones (Pacheco & Álvarez, 2022).

Otros autores señalan que el impacto de los canales de comunicación en organizaciones enfatiza que debe existir un plan donde se desarrolle a través de la gestión de medios de comunicación, tiempo, presupuesto, expectativas, evaluación y seguimiento, bajo la supervisión y coordinación de los directivos que analiza la situación y determina la posición del mensaje que se desea transmitir (Gamboa & Álvarez, 2022).

En la investigación de Domínguez & Mena (2025) destaca acerca del uso de herramientas de comunicación interna destaca canales de mensajería instantánea lo que actualmente se maneja las redes sociales como WhatsApp, telegram, entre otros un medio más utilizado en torno general es el correo electrónico, existen igual las reuniones presenciales y virtuales, el uso de teléfonos, oficios y folletería, comunicación vos a vos, boletines y otras que se adaptan al personal y disponibilidad de la empresa depende de la capacidad interna que posee.

1.5.1.1.2 Relaciones Laborales

Existen factores que determinan buenas relaciones laborales como un rol fundamental y la base es la comunicación, la cooperación y desarrollo saludable del ambiente, si esta se considera positiva ayuda a la resolución de conflictos mediante el trabajo en equipo (Quijije & Carola, 2024).

Las relaciones humanas y sociales es parte fundamental de la gestión de la comunicación y también la gestión de la información debe intervenir y diferenciar el tipo de información que se tomen en cuenta, la naturaleza de la organización busca la interacción entre las relaciones y el coexistir para potenciar la eficacia organizacional (Méndez & Palacios, 2020).

1.5.1.1.3 Comunicación Efectiva

Grandes autores como Taylor y Fayol referenciaban que la productividad se relaciona con una buena comunicación como un mecanismo para alcanzar los objetivos y funciones a través de la autoridad (Pineda, 2019). Cuando se analiza el tipo de comunicación es evidente que esta debe ser efectiva, de acuerdo con Macetas & Carhuancho (2024) la ausencia de compromiso genera una comunicación deficiente lo que produce desmotivación, incertidumbre y baja productividad.

Propiciar un correcto proceso comunicativo interno dentro del trabajo en equipo ayuda a que el logro de meta y objetivos alcance en el plan institucional fomentando la comunicación eficiente a través de las habilidades directivas por parte del departamento gerencial puesto que ellos deberían fomentar estrategias que impartan una comunicación asertiva (Villacorta et al., 2023).

Entre las habilidades sociales está la comunicación de calidad y que exista un manejo de escucha activa y control de emociones, e interpretar lo que dice el personal para que sea de manera positiva, la comunicación debe gestionar el tiempo adecuadamente, resumir y confirmar con claridad los hechos, el manejo de conflictos y resolución de

las necesidades de las partes interesadas a través de la mediación y negociación (Escala & Pujantell, 2024).

1.5.1.2 Motivación

De acuerdo con Ibárcena (2024) la motivación el impulso interno que hace actuar a los empleados a alcanzar los objetivos, es un factor crucial el cual influye en la productividad y el compromiso. De igual manera dentro de las habilidades sociales enfatiza varias capacidades dentro de la inteligencia interpersonal siendo la motivación y la predisposición positiva ante querer alcanzar los objetivos o deseos transformándose en una app que es capaz de reconocer y comprender las actividades que debe realizar de manera prolija (Escala & Pujantell, 2024).

Aguirre (2025) contribuye con evidencias empíricas como lo demuestra en su investigación el clima laboral positivo asocia a una disminución de la rotación y ausentismo de los empleados, aumentando la satisfacción a través de variables como la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento, concordando con las dimensiones del presente estudio.

1.5.1.2.1 Incentivos

Uno de los temas más estudiados en el mundo es la satisfacción laboral que conlleva directamente a la relación de la productividad, el compromiso organizacional se refiere a los sentimientos o empatía hacia la organización como una sensación de obligación con la empresa en modo de empleador por lo que las organizaciones ejecutan estrategias para contar con un personal satisfecho y altamente comprometido que enfatiza en el bienestar laboral (Mercado & Cernas, 2021).

La satisfacción del empleado contempla su bienestar total y su comunidad que perciben dentro del ambiente laboral el objetivo es experimentar una plenitud para enfocarse en los objetivos institucionales y mejorar el desempeño caso contrario al reflejar inconformidad puede disminuir la productividad

1.5.1.2.2. Retribución

Piedra et al. (2023) plantea que el objetivo de la retribución es simplificar y automatizar los procesos en donde se maneja el capital humano a través de interés ajustándose el presupuesto de la empresa y creando responsabilidades fijas.

Cuando existe una igualdad entre en las acciones desempeñadas y la retribución percibida mantienen una motivación relacionada al cumplimiento de las responsabilidades por parte de los trabajadores que buscan un compromiso, en caso contrario se genera un ambiente de injusticia y desmotivación manifestando pérdidas a la organización (Montenegro et al., 2025).

El autor Guerrero et al., (2025) plantea la retribución como un salario emocional que mide un bienestar emocional, en el mundo laboral actual las empresas están comenzando a reconocer la satisfacción del empleado y destacando factores como el reconocimiento, la flexibilidad laboral, el desarrollo personal y profesional dentro de un ambiente más saludable con el objetivo de aumentar la productividad y el compromiso y tiene un impacto directo con el entusiasmo psicológico del empleado que influye en la eficiencia organizacional y un mejor rendimiento.

Juegan papel muy importante en el desempeño laboral la compensación salarial puesto que el entorno laboral percibe conjunto de beneficios como los salarios bonificaciones incentivos o premios y forma parte de la estructura administrativa con un impacto de motivación satisfacción y compromiso en los empleados (Mejía et al., 2024).

La retribución trata de identificar y recompensar las atribuciones a los empleados:

Tabla 1 *Programas de retribución por desempeño*

Unidad de análisis					
Micro			Macro		
Individual	Equipo		Unidad de negocio	de	Organización
Complemento salarial por méritos	Primas o bonos		Reparto de ganancias	de	Participación en beneficios

Primas o bonos	Gratificaciones o premios	Primas o bonos	Programas de participación en el capital social
Gratificaciones o premios		Gratificaciones o premios	

Fuente: (Gómez et al., 2016, p. 374).

Dichas retribuciones deben estar acorde al mercado para detener al talento y garantizar la conformidad de los trabajadores de acuerdo a las retribuciones fijas o variables la política retributiva debe ser flexible y considerar la situación de los empleados reajustar al desempeño y premiar el compromiso productividad y esfuerzo (Piedra et al., 2023).

Por su parte, Macías & Vanga (2021) sugiere que en las instituciones del Ecuador deben implementar modelos de compensación laboral como una retribución indirecta ya que, ayuda a que el personal desee quedarse, las condiciones laborales afectan al clima organizacional por ello concluye que la motivación laboral es la voluntad del trabajador que impulsa alcanzar los objetivos enfocados en la satisfacción de sus necesidades manteniendo buenas conductas.

1.5.1.2.3. Desempeño laboral

El artículo de García (2025) analiza que sí existe un ambiente positivo el trabajo influye directamente el desempeño laboral, en la actualidad las empresas modernas enfrentan retos significativos para mejorar su eficiencia operativa, productividad y bienestar de los funcionarios de igual forma, enfatiza que se debe comprender las relaciones laborales y que una gestión pública como en este caso de estudio es más rígida y puede estar relacionado con la burocracia.

Elton Mayo determina que la moral y las relaciones interpersonales dan un sentido de pertenencia en el equipo de trabajo y una administración efectuada mejorando la productividad igualmente consideró el comportamiento humano como una de las habilidades interpersonales que a través de la motivación dirección y comunicación conducen a valores humanos mejor armonizados (Ramírez et al., 2022).

1.5.2. Gestión del cambio

Como lo menciona Fierro (2021) el proceso de cambio organizacional se da a través del liderazgo, la capacitación y la innovación en el transcurso de los años en las organizaciones, con herramientas modernas manteniendo un enfoque comportamental y organizacional, que desarrolla procesos administrativos basado en una reingeniería los mismos que dan paso a varios factores que representan los procesos.

Demuestra García et al., (2024) la influencia entre el cambio organizacional y clima organizacional, puesto que, su estudio resalta la importancia e influencia de la gestión eficaz del cambio adicionalmente, puede influir en la percepción del clima organizacional por parte de los empleados y por el bienestar a partir del desarrollo estrategias de mejora a través de la gestión del cambio.

1.5.2.1. Cambio Organizacional

Se tomó factores claves para el cambio organizacional que contemplan características comunes dentro de una institución financiera los cuales destacan:

Tabla 2 *Factores clave para el cambio organizacional*

Factor Clave	Desarrollo
Liderazgo Transformacional	Como se citó en Bass (1985) y Kotter (1996) sostienen mediante (Inca et al., 2024) que el liderazgo es capaz de motivar y transformar para que los empleados alcancen el objetivo común a través de la visión compartido y pueda comunicar de manera objetiva todos los cambios y fomentar la participación en los niveles de las empresas.
Capacitación y Desarrollo	Los autores Kaplan y Norton (1996) como se citó en (Inca et al., 2024) las empresas deben facilitar los recursos para que los empleados puedan tener un soporte y se sientan competentes presentar los nuevos desafíos y ser resilientes.
Participación e Innovación	Amabile (1996) y Kanter (1983) como se citó en (Inca et al., 2024) sostiene que la participación de los empleados activa es esencial para que puedan garantizar el cambio en la empresa sea de manera

positiva y de manera acogida la inclusión de los empleados en la toma de decisiones aumenta el compromiso y mejora la probabilidad de éxito

Nota: La tabla muestra los factores clave para el cambio organizacional. **Fuente:** Tomado de Inca et al., (2024)

Abordar el tema de la resistencia al cambio dentro de una gestión efectiva considerando cualquier ámbito laboral, se enfrentan a factores que implementan transformaciones necesarias para mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios prestados, se entiende como una oposición activa o pasiva dentro de las empresas y se puede manifestar de diferentes maneras por lo que, es importante que los gerentes comprendan las causas de este resistencia para que desarrolle estrategias efectivas que ayuden a superarlas y gestionarlo de manera adecuada para mantener la competitividad en el mercado y aprovechar las habilidades de los colaboradores (Salcedo, 2024).

1.5.2.2 Cultura organizacional

El cambio organizacional es la transformación de su cultura y el impacto que genera, como un proceso flexible que tiene relación entre una realidad social y el comportamiento de las empresas por lo que influye directamente en identificar elementos y reglas que se adapten a cualquier sistema, el desarrollo del individuo en la organización adecuado e incrementa la satisfacción y rentabilidad de la misma organización (Vesga et al., 2020).

El dinamismo y el cambio organizacional son las nuevas posturas que permiten adaptar hacia el objetivo los entornos cambiantes. Según Guevara et al. (2021) propone que: la adopción de nuevos procedimientos y métodos de trabajo para que todos los colaboradores puedan elaborar a través de una serie de modelos que permita modificar la gestión de manera planificada, permite sobrevivir y mitigar la rigidez y la zona de confort que producen un estancamiento social a los colaboradores por ello es fundamental que los cambios sean de manera interna y externa para que se pueda ajustar normativas estructurales.

Dentro de liderazgo se extiende una amplia variedad de tipos de líder, en este caso de estudio se enfatiza en el liderazgo transformacional, este es el que gestiones el cambio a nivel del personal.

Cuando el líder produce cambio en sus seguidores y genera efectos de concientización que demuestran la importancia y el valor que tiene el alcanzar los objetivos y realizar las tareas asignadas se denomina un líder transformacional, este tipo de liderazgo incide totalmente en las decisiones de tipo gerencial en tal función el logro de objetivos encaminadas en la misión (Tapia & Antequera, 2020).

1.5.2.3 Participación

La gestión de la innovación permite que las organizaciones se alinean a los objetivos estratégicos por ello el autor Drucker considera que la innovación es una de las principales funciones que debe implementar las empresas dependiendo a su antigüedad o el giro de negocio por lo que el centro de actividad desarrolla un entorno cambiante y positivo enfocando en el potencial económico y en el cambio organizacional social de la empresa (Castro, 2021).

A través de la capacidad se puede aplicar estrategias fuera de lo convencional y proponer ideas originales que puedan adaptarse a varios campos que aplica dentro de todas las artes y la solución de problemas a través de esta innovación se destaca las competencias esenciales que rompen los esquemas tradicionales para proponer soluciones novedosas (Pérez, 2024).

Chiavenato como se citó en Arenas y Bayón (2020) para que un contexto empresarial cambie, debe plantearse la misión y visión en perspectiva debe adaptarse al modelo relacionado con la gestión y los procesos que propone prácticas diferentes para afrontar la nueva realidad entonces la gestión de talento humano direcciona los procesos a través de una gestión dinámica flexible e innovadora, los medios esenciales para alcanzar la meta a través de la coordinación y satisfacción por ello en recursos

humanos tiene por objeto proporcionar la habilidad de competitividad en la organización.

El “cambios en la organización del trabajo” es importante manejar el entorno laboral moderno el cual es dinámico y competitivo que necesita personas con habilidades técnicas y competencias personales como la creatividad empatía y adaptabilidad es preciso que ellos puedan comunicar de manera efectiva con los colaboradores desarrollar y mejorar el trabajo en equipo y adaptarse rápidamente a cambios y nuevos desafíos (Pérez, 2024).

1.5.2.4 Capacidad de Aprendizaje

Para superar la resistencia al cambio las empresas deben implementar una serie de procesos y estrategias que fomenten la participación de los trabajadores sea eficiente a través de la capacitación y el desarrollo de habilidades gerenciales estableciendo incentivos y la construcción de la visión compartida esta gestión debe ser a partir de un cambio organizacional y su crecimiento tenga por objetivo la supervivencia de la organización dentro de un entorno evolutivo y cambiante (Sánchez et al., 2023).

Actualmente las empresas tienen una zona de confort la cual genera que el éxito del pasado no es garantía para el futuro por lo que se considera factores internos y externos que impacten de manera directa en empresa orientando a las necesidades del personal o del grupo interés, lo que considera el liderazgo con cultura organizacional como la innovación, el entorno, la resistencia al cambio y el cambio (Suárez et al., 2020).

Este proceso de mejora donde tome en cuenta las necesidades de los empleados enfoca en que punto debe centrarse las capacitaciones y el grado de desarrollo del personal gracias las evaluaciones de sus habilidades, conocimientos y actitudes que puedan inducir en los programas y generar un mejor aprendizaje.

1.5.3 Modelo de Cambio de Lewin

Las obras de Kurt Lewin, doctor en la psicología y pedagogía dentro de la psicología organizacional enfatiza en la teoría del cambio organizacional, Lewin para probar sus teorías fue a una empresa en donde reunió grupo de trabajadores y les permitió que ellos tuvieran sus propias metas para que su trabajo sea productivo y alcanzaron los niveles de producción establecidos dando como resultado un mejor trabajo por lo que comprobó que cuando modifican las conductas de los miembros de la empresa las actitudes son mejores y mucho más efectivas los cambios fueron positivos (Villamizar, 2024).

Citando a Lewin (1947) en Burnes (2004) el modelo contiene tres etapas:

Etapa 1 (Descongelamiento): sostuvo que el equilibrio organizacional mantenía un movimiento estacionario, en donde se debería desestabilizarlo el comportamiento rígido con el fin de aplicar un proceso de cambio.

Etapa 2 (Movimiento): diagnosticar a través del ensayo y error los escenarios de cambio, identificando el comportamiento erróneo de los individuos para corregirlo.

Etapa 3 (Congelamiento): busca generar un punto de equilibrio que las acciones no tengan retroceso, sino exista un cambio total considerando el progreso grupal ya que la conducta individual casi siempre no es exitosa.

El proceso de las etapas del modelo de cambio de Lewin se desarrolla en (Coria et al., 2017):

La primera etapa influye tres flujos:

- aumento de las fuerzas potenciadoras que creen un comportamiento diferente al actual
- con la disminución de las fuerzas opositoras que afectan negativamente el movimiento desde el estado de equilibrio actual
- combinación de las dos anteriores.

La segunda etapa influye los comportamientos:

- personal resuelva la incertidumbre
- propuestas de comportamiento nuevos
- propiciar actitudes diferentes y de cambio

La tercera etapa se ejecuta cuando ya existe el cambio:

- nueva integración de valores, normas y tradiciones
- entablar nuevas relaciones laborales
- reconocimientos, compensaciones por parte de los directivos a nivel individual y grupal.

Figura 2 *Modelo de cambio de Lewin*

Descongelamiento	Reducir fuerzas y cambiar actitudes que generan comportamientos actuales. Reconocer la necesidad de cambio	Identificación del problema o situación actual. Preparación del terreno y de la comunicación. Obtención de información
Movimiento	Desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio.	Obtención de información. Diagnóstico del problema. Planeación de la acción. Implementación Seguimiento y estabilización Evaluación de consecuencias
Recongelamiento	Consolidar el cambio en el nuevo nivel y reforzarlo mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales.	Evaluación de consecuencias Evaluación de consecuencias Monitoreo Socialización el aprendizaje

Fuente: Coria et al., (2017)

CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA

2.1 Materiales

El proyecto de investigación se realizó a través de una encuesta utilizando como instrumento el cuestionario que fue validada mediante el índice KMO el mismo que estuvo enfocado hacia el personal de la Cooperativa De Ahorro Crédito Educadores De Tungurahua.

El cuestionario está conformado por 15 preguntas direccionadas a las dos variables de estudio direccionadas a la comunicación (C), la motivación (M) y la gestión del cambio (Cd).

La evaluación estuvo medida a través de una escala de Likert de cinco niveles:

Tabla 3 *Escala de Likert*

Escala	Interpretación
1	Extremadamente Bajo
2	Bajo
3	Moderado
4	Alto
5	Extremadamente Alto

Nota: Tomado de Kircovali y Cemberci (2020)

El cual permitió medir la percepción que tenían los empleados hacia las diferentes dimensiones y sub dimensiones. La principal herramienta de recopilación de datos fue Google Forms, a través de esta se pudo recabar la información del cuestionario luego se procedió a su evaluación.

El procesamiento de datos se manipuló a través del Sistema SPSS, el cuál en se realizó el cálculo de Alfa de Cronbach, luego la prueba de la normalidad y finalmente el cálculo del coeficiente de Correlación de Spearman.

2.2 Métodos

2.2.1 Enfoque

La investigación se realizó en bases a métodos sistemáticos, de los cuales se formuló hipótesis a base de esquemas metódicamente organizados que permitió establecer una realidad alineada con resultados teóricos, desarrolló constructos nuevos y podría procesar los sistemas a través de modelos teóricos aplicando una evidencia teórica (Reyes, 2022).

2.2.2 Enfoque Cuantitativo

Los autores Huamán et al. (2022) en base a los textos de investigación plantean que el enfoque cuantitativo se extiende por etapas coordinadas, es decir son sucesivas, este es el procedimiento inicial es el planteamiento del problema el cual debía ser específico y riguroso para que concluya en resultados los cuales a través de los datos recopilados probarían la hipótesis a través del análisis estadístico que se establezca para poder medir los patrones de comportamiento y comprobaría las teorías planteadas.

La investigación cuantitativa establece una estructura con fases las cuales se planteó la teoría, hipótesis y la recolección de datos, posteriormente se realizó un análisis de datos y el procesamiento de los mismos, sus resultados manifiesten una interpretación y se transforme en decisiones, el control de estos datos bajo el enfoque ayudó a que su procesamiento sea más analítico y que la fragmentación de los datos estoy contemplada bajo el método hipotético deductivo para alcanzar la objetividad del proceso (Sánchez & Murillo, 2021).

Según Hernández et al., (2014) se realizó un estudio cuantitativo a través de las dimensiones del clima organizacional y la gestión del cambio que determinó el nivel de asociatividad entre ambas variables en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua – COACET LTDA porque la encuesta aplicada a los colaboradores utiliza datos numéricos como niveles de comunicación, satisfacción,

motivación, liderazgo, desarrollo, entre otras de las cuales el objetivo es identificar tendencias que tiendan a la situación actual y evaluar cómo influyen estos factores a un proceso de cambio o transformación.

Se apoya en métodos estadísticos que analizan los resultados enlazados con los objetivos, que permite generar comparaciones para tomar decisiones estratégicas enfocadas en la gestión del cambio.

2.3 Alcance o tipo

2.3.1 Transversal

Los autores Cvetkovic et al., (2021) sustentan que los estudios de tipo descriptivo incluyen estudios transversales siendo estos analíticos estableciendo una evaluación en un intervalo específico, es decir en un determinado momento o tiempo en contraposición de los estudios longitudinales, se considera que este tipo de estudio transversal son eficientes para determinar la prevalencia de una condición y su enfoque son los objetivos analíticos, la exposición y el efecto que se miden en él.

El estudio se planteó de tipo transversal, la encuesta fue aplicada en un tiempo determinado sobre la población sin dar un seguimiento de las respuestas, para determinar la correlación de la situación analizada y describir los hechos recopilados a través de figuras estadísticas sobre la situación actual de la percepción de los empleados a la disposición del cambio, identificando relaciones en ese instante.

2.3.2 Investigación Descriptiva

El tipo de investigación se efectuó para describir los factores siendo que puntualizará en el registro, análisis e interpretación de los factores involucrados, este enfoque se relaciona como el proceso de investigación tendría el objetivo de describir algunas características fundamentales dentro del conjunto organizacional utilizando criterio sistemáticos para establecer los patrones, uno de los métodos de la investigación

descriptiva sería la observación cuantitativa la que se realiza a través de recopilación de datos a través de las herramientas como sería la encuesta (Guevara et al., 2020).

A través de la investigación descriptiva el investigador realiza el acercamiento a la realidad en primer plano, porque tiene por objetivo caracterizar los rasgos del fenómeno sobre el campo de estudio para poder describir las situaciones los problemas y acontecimientos es decir cómo se manifiesta fenómeno ese tipo de estudio se atribuye cualidades características o atributos del sujeto de investigación y para poder detallar y resumir de manera específica en todo su trabajo basado en hechos reales (Guerrero V. , 2022).

Esta técnica de análisis se utilizó la estadística descriptiva en la representación de resultados, la cual el objetivo es detallar como perciben los encuestados las preguntas en base a la interpretación y caracterización de las frecuencias y porcentajes.

2.3.3 Investigación Correlacional

Las herramientas utilizadas en las investigaciones son los coeficientes de correlación que buscan analizar el tipo de asociación que existe entre dos o más variables pertenecientes a un conjunto de datos o población bajo el estudio especificado (Ortiz & Ortiz, 2021).

Se midió el nivel de significancia en relación entre la variable independiente siendo el clima organizacional con la variable dependiente la gestión de cambio, se buscó examinar la relación entre las dos variables y su grado de intensidad que determinó alguna relación causa-efecto, pues para ello se utilizó el Coeficiente de Spearman.

2.4 Modalidad de investigación

2.4.1 Investigación Bibliográfica

A través de la literatura, la metodología de la investigación definió los datos principales que se obtienen a través de los fenómenos ya investigados anteriormente,

por lo que el objeto de estudio conseguiría una mejor precisión al aplicar las técnicas y mediciones ya comprobadas por otra parte los datos que han sido reconocidos y publicados en estos autores serían de gran aporte para la revisión sistemática de los conceptos que formarían parte de las variables de estudio ahora y la investigación bibliométrica es una evaluación de los productos a través de las publicaciones científicas que confirmarían de una manera específica a través de distintos indicadores (Arias, 2023).

El objetivo de la investigación bibliográfica fue analizar y sintetizar la información sobre las dimensiones del clima organizacional y la gestión del cambio recopilando los aportes de diversos autores de libros y artículos para fomentar un marco teórico y fomentar a base de investigaciones ya realizadas para comprender mejor el tema de estudio.

2.4.2 Investigación de Campo

Este tipo de investigación analiza directamente a las personas en su ambiente por lo que dentro de su propio contexto aplica métodos técnicas que estudian el desarrollo de los escenarios naturales es decir el espacio de los participantes donde realizan sus actividades por ejemplo los hogares o lugares de trabajo esta modalidad permite al investigador tener un contacto directo con los sujetos para analizar de manera más profunda las situaciones y ampliar el trabajo de campo a través de herramientas como virtuales (Mendoza, 2024).

La investigación de campo partió de la visita preliminar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua con el propósito del diagnóstico del área de talento humano, donde se desarrolló una exploración situacional del entorno.

Posterior otra investigación del entorno con mayor profundidad, se enfocó en una entrevista con el directivo del departamento de talento humano, se analizó los factores que inciden en el clima organizacional dando como resultado el problema central siendo la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores de la cooperativa.

El último acercamiento al campo de estudio, fue para la propuesta y la ejecución de la encuesta para medir la relación de las dimensiones planteadas, este proceso de implementó de manera exitosa mediante el uso de herramienta digitales.

2.5 Población

Dentro de una investigación la población involucraría la totalidad de elementos que están dentro de un grupo con cualidades similares o características que coinciden siendo parte del interés de estudio por lo que podría poseer la totalidad de respuestas con un nivel de significancia alto y una información limitada (Chero, 2024).

La población se definió a través de un muestreo no probabilístico, que considera 23 colaboradores bajo relación de dependencia de la COACET LTDA de los cuáles se aplicó dicha encuesta.

A través de los instrumentos de recolección de información se procesaría los datos obtenidos, para poder llegar a conclusiones y respuestas ante las posibles problemáticas planteadas.

2.6 Técnica de investigación

2.6.1 Encuesta

Dentro de la investigación existe un instrumento o técnica de recolección de datos que ayuda a conocer a profundidad la información obtenida para elaborar los resultados, por ello la encuesta es una de las más confiables que ayuda a integrar múltiples factores que inciden en los valores críticos para los resultados siendo una de las herramientas más importantes dentro de la investigación que genera datos para tomar decisiones estratégicas fundamentales siendo un conjunto de interrogantes que persisten un mismo objetivo impartida desde una perspectiva cuantitativa (Duarte & Guerrero, 2024).

La encuesta fue la herramienta utilizada en la investigación de campo fue aplicada a los 23 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua por medio del cuestionario Google Forms que permitió recopilar todas las perspectivas de los colaboradores y se realizó el análisis del clima y comportamiento organizacional.

2.7 Instrumento

2.7.1 Cuestionario

El cuestionario es una herramienta que ayuda al investigador a evaluar o medir los indicadores de la investigación, a través de un conjunto de interrogantes con el objetivo de evaluar alguna capacidad, esto se ven representados a través de respuestas pueden ser dicotómicas o mediante escalas como la de Likert que permiten graduar la intensidad de la respuesta de manera ordinal (Vega et al., 2023).

Se utilizó un cuestionario compuesto por 15 preguntas personal de la institución validada a través de índice de KMO, con el tema “Encuesta dirigida al personal de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Educadores De Tungurahua” el cual el objetivo fue aplicarla con el fin de identificar la percepción sobre el clima organizacional y evaluar la como la gestión del cambio influye en el ambiente laboral, expuesto en el **anexo 1**.

Partió de tres preguntas de información general y luego se dividió en dos secciones, la sección I fue en factores individuales relacionados al clima organizacional siendo la variable independiente tomando en cuenta los factores asociados a la comunicación y la motivación, que midió una escala de Likert de 1 extremadamente bajo hasta 5 extremadamente alto, por otro lado, en la sección II se enfatizó en la variable dependiente siendo la gestión del cambio que midió una escala de Likert de 1 extremadamente alto hasta 5 extremadamente bajo.

2.7.2 Validación de Contenido

La evaluación del contenido es un proceso el cual primero define la selección de los constructos y delimita sus dominios en función de los ítems, este proceso se puede

desarrollar a través de algunos modelos que ayudarán a evaluar los ítems y los constructos de manera estadística, la tercera fase es la cuantificación y la última es la reestructuración estas son orientadas a la toma de decisiones a través de indicadores adquiridos para determinar si deben cambiar o eliminar ítems (Castillo et al., 2024).

2.7.2.1 KMO

“Para validar la medida del contenido del constructo se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio. Inicialmente, se aplicó la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), la cual evalúa el grado de correlación entre variables y ofrece un índice que oscila entre 0 y 1” (Arango et al., 2023).

Como se citó a Kaiser (1970, 1974) en Hernández et al., (2024) el índice KMO examina si es adecuado la aplicación de un análisis factorial, que varía entre 1 y 0 el cual el valor cercano a 1 señala que es “relativamente compactos” siendo idóneos para los datos.

Tabla 4 *Escala de interpretación de KMO*

Puntaje	Interpretación
0.00 a 0.49	Inaceptable (Muy Bajo)
0.50 a 0.59	Miserable (Bajo)
0.60 a 0.69	Mediocre (Medio)
0.70 a 0.79	Medio (Medio)
0.80 a 0.89	Meritorio (Alto)
0.90 a 1.00	Maravilloso (Muy Alto)

Fuente: Datos tomados de (Romero, 2020).

Figura 3 *Prueba KMO y Bartlett*

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,625
Prueba de esfericidad deAprox. Chi-cuadrado	387,817
Bartlett	gl 105

Sig.	,000
------	------

Fuente: Elaboración propia

Tras aplicar la prueba Kaiser Meyer Olkin KMO y Bartlett al instrumento arrojó un valor 0.625, su interpretación según el autor Romero basado en la escala de Kaiser (1974) considera que es de nivel medio, por lo que su estructura está acorde a las variables de estudio.

El resultado representa que el nivel está en un rango aceptable tras el análisis factorial, que permite identificar factores comunes dentro de la estructura de los ítems del instrumento.

En contraste, la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un valor de significancia de 0.000, comprobando que las variables tienen una correlación alta en cuanto a la hipótesis nula podría ser rechazada.

La validación del instrumento confirma que el análisis factorial es estadísticamente procedente, ya que existe una relación significativa entre las variables que justifica la reducción de dimensiones o la búsqueda de factores subyacentes.

2.8. Confiabilidad del instrumento

Para determinar la confiabilidad del instrumento elaborado para para la investigación, se calculó el coeficiente de alfa de Cronbach. Esta evaluación permitió medir la intensidad de relación en las variables, por significativa considerando la dimensión de la población.

A través de esta táctica el proceso de investigación se transforma en un instrumento con mayor confiabilidad, validez y objetividad ya que ayuda a verificar el propósito de la medición recolectando información de una muestra más pequeña de lo que se planteó anteriormente para que los datos se procesen estadísticamente de manera inicial y contemplar un panorama futuro de sus resultados (Garza, 2022).

Tabla 5 Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Puntuación	Interpretación
0.90 y más	Excelente
> 0.80 y < 0.90	Muy Bueno
>0.70 y < 0.80	Satisfactorio
>0.60 y < 0.69	Deficiente
<0.60	Inaceptable

Nota: Datos tomados de Hernández (2011).

Esta tabla determina el nivel de puntuación en función de 0.00 a 1.00 punto, donde se categoriza si el elemento resulta desde inaceptable a excelente en promedio de la aplicación de una prueba piloto y su coeficiente de confiabilidad para aplicarlo de manera general a la población de estudio.

Figura 4. Procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	23	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Los datos fueron realizados a través del programa SPSS del cual el análisis de la escala de población de encuestados determinó la fiabilidad, al aplicar a la población de estudio la encuesta representó al instrumento como fiable a través de los resultados el análisis del alfa de Cronbach.

Figura 5. Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,932	15

Fuente: Elaboración propia

El resultado en una escala de 0 a 1.00 fue de 0.932 aplicado a un número de elementos de 15 ítems compuesto por 4 preguntas dirigido a la dimensión comunicación, 4 a la dimensión motivación y 7 preguntas dirigidos a la variable de gestión de cambio, lo que significa que el instrumento tiene un nivel de confiabilidad excelente, se interpreta que los ítems están correctamente relacionados.

Según el autor Hernández (2011) en base a su criterio el resultado obtenido de la validación del instrumento es de 0.823 del valor de Aiken, resultado denominado de manera **excelente** la aplicabilidad de la encuesta, sus variables tienen una relación significativa y coherente ya que los resultados de la encuesta garantizan y reflejan confiabilidad en la relación entre variables.

2.9. Planteamiento de Hipótesis

La hipótesis que se planteó fue:

HIPÓTESIS ALTERNATIVA

H₁: La motivación en el clima organizacional tiene una relación directa y positiva con la gestión del cambio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua – COACET LTDA.

HIPÓTESIS NULA

H₀: La motivación en el clima organizacional no tiene una relación directa y positiva con la gestión del cambio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua – COACET LTDA.

CAPÍTULO III.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

A continuación, se representan los resultados tras aplicar el instrumento, el objetivo del estudio fue determinar el nivel de relación entre el clima organizacional y la gestión del cambio en COACET LTDA.

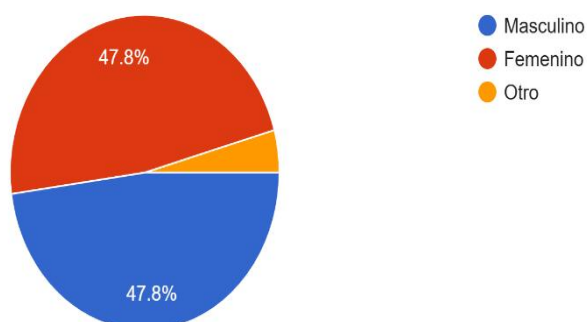
Tabla 6 *Pregunta de Género*

P. Indique el género				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Masculino	11	47.8%	47.8%	47.8%
Femenino	11	47.8%	47.8%	95.6%
Otro	1	4.4%	4.4%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje de género en la COACET LTDA.

Figura 6 *Pregunta de Género*

Indique el género
23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje de género en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

Del total de la población de los colaboradores de la cooperativa ubicada en Ambato 11 personas respondieron que pertenecen al género masculino, 11 al género femenino manteniendo 1 persona en otro género. Se identificó que 47.8% representan empleados masculinos y el 47.8% representan empleadas femeninas.

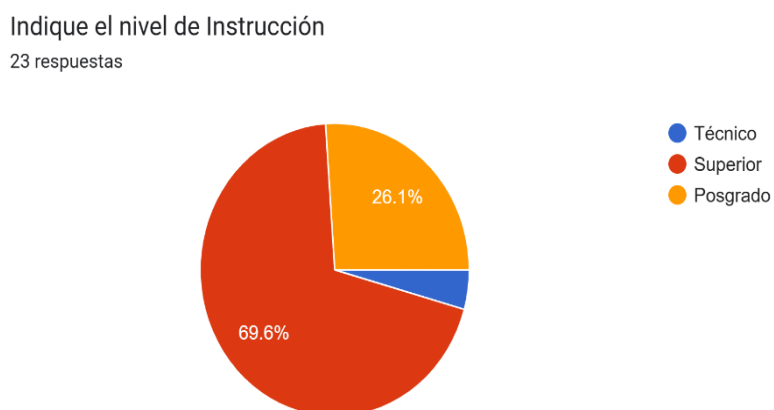
Se entiende que la organización mantiene equidad en sus colaboradores fortaleciendo la igualdad de género en toda la organización que contribuyen al fortalecimiento del trabajo igualitario.

Tabla 7 Nivel de Instrucción

P. Indique el nivel de instrucción				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Técnico	1	4.3%	4.3%	4.3%
Superior	16	69.6%	69.6%	74.9%
Posgrado	6	26.1%	26.1%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje del nivel de instrucción en la COACET LTDA.

Figura 7 Pregunta de Nivel de Instrucción



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje del nivel de instrucción en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

Del 100% el 69.6% de los encuestados indicó que su nivel de instrucción es superior es decir 16 empleados y el 26.1% señala que tienen un nivel de postgrado.

De los datos obtenidos cabe resaltar que es una fortaleza de la cooperativa que la mayoría del personal mantenga un nivel profesional preparado y que los perfiles profesionales dentro de la institución están debidamente estructurados.

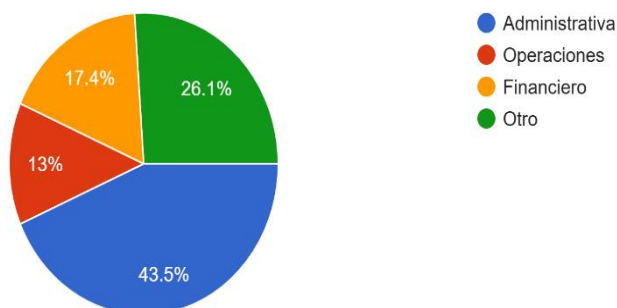
Tabla 8 *Área Profesional*

P. Indique el área a la que pertenece				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Administrativa	10	43.5%	43.5%	43.5%
Operaciones	3	13.0%	13.0%	56.5%
Financiero	4	17.4%	17.4%	73.9%
Otro	6	26.1%	26.1%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje área profesional en la COACET LTDA.

Figura 8 *Pregunta del Área Profesional*

Indique el área a la que pertenece
23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje del área profesional en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

En el campo profesional destaca el 43.5% el área administrativa con 10 funcionarios el área de operaciones mantiene el 13%, y una de las áreas más importantes El financiero con el 17.4% también la otra área que hace referencia al Comisariato de Educadores con un 26.1%.

Los departamentos de la Cooperativa De Educadores De Tungurahua están repartidos de acuerdo a sus necesidades y gran parte conforma el área administrativa la cual debe ser la fortaleza y la dirección para ejecutar los procesos de manera correcta y gestionar de una manera adecuada a los diferentes subdepartamentos.

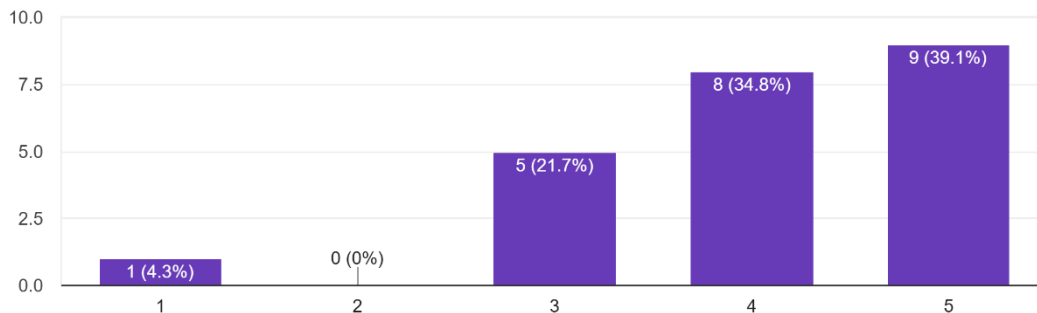
Tabla 9 *Relaciones Laborales*

C1: ¿En su entorno laboral, tiene una buena relación con sus compañeros?				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	1	4.4%	4.4%	4.4%
Bajo	0	0.0%	0.0%	4.4%
Moderado	5	21.7%	21.7%	26.1%
Alto	8	34.8%	34.8%	60.9
Extremadamente Alto	9	39.1%	39.1%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta C1 de comunicación en la COACET LTDA.

Figura 9 Relaciones Laborales

C1: ¿En su entorno laboral, tiene una buena relación con sus compañeros?
23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje de las relaciones laborales en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

Los resultados muestran una tendencia favorable siendo el 39.1% de los encuestados seleccionó la respuesta extremadamente alta en la pregunta si mantiene una buena relación con sus compañeros, seguido del 21.7% se mostró de manera neutral e indiferente y solo una persona señaló que es extremadamente baja la relación que tiene con sus compañeros.

Es importante mantener estas relaciones laborales para que la productividad y el trabajo en equipo aumente de manera positiva y evaluar el aspecto neutral y la insatisfacción de los seis empleados especialmente para fortalecer la confianza y cooperación dentro del trabajo.

Tabla 10 Comunicación Adecuada

C2: ¿Existe una adecuada comunicación con el nivel gerencial?				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Bajo	1	4,30%	4,30%	4,30%
Moderado	5	21,70%	21,70%	26,00%

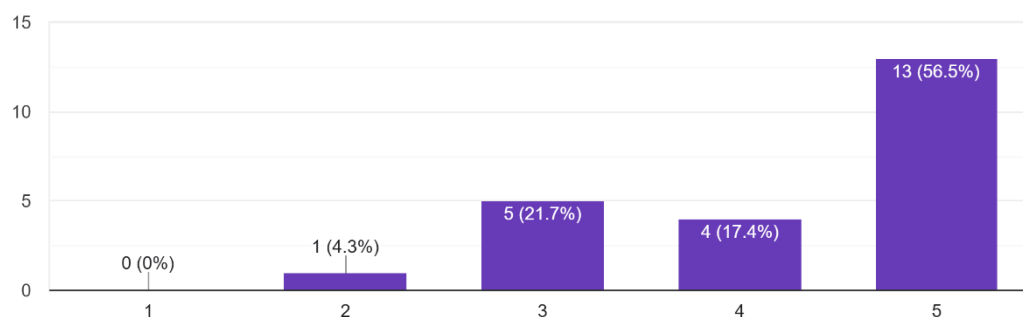
Alto	4	17,40%	17,40%	43,40%
Extremadamente Alto	13	56,50%	56,50%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta C2 de comunicación en la COACET LTDA.

Figura 10 *Comunicación Adecuada*

C2: ¿Existe una adecuada comunicación con el nivel gerencial?

23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje de la comunicación en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

En lo relacionado con la adecuada comunicación con los niveles directivos el 21.7% de los participantes respondió de manera positiva en un nivel extremadamente alto mientras que el 21.7% se mantuvo de manera neutral y el 4.3% indicó que es de modo bajo.

Se refleja un sesgo en cuanto un gran porcentaje mantiene una comunicación asertiva con niveles de gerencia, existe una barrera entre otros colaboradores pues las respuestas negativas sugieren que limita la retroalimentación y la interacción con las autoridades de la cooperativa en general el ambiente es favorable, pero con oportunidades de mejora.

Tabla 11 *Canales de Comunicación*

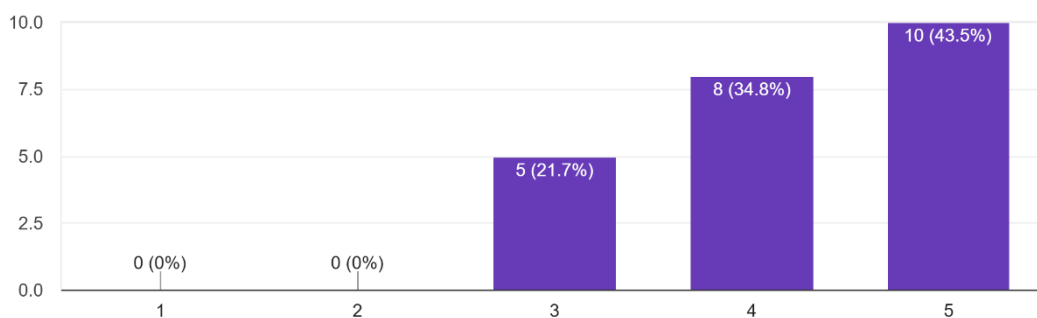
C3: ¿Los canales de comunicación actuales permiten una buena comunicación con todo el personal?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Moderado	5	21,70%	21,70%	21,70%
Alto	8	34,80%	34,80%	56,50%
Extremadamente Alto	10	43,50%	43,50%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta C3 de comunicación en la COACET LTDA.

Figura 11 *Canales de Comunicación*

C3: ¿Los canales de comunicación actuales permiten una buena comunicación con todo el personal?
23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje de los canales de comunicación en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

Existe un sesgo positivo en cuanto los canales de comunicación, alcanzando un 43.5% en su valor extremadamente alto, un 34.8% en alto y solo el 21.7% de manera moderada señalando que no registran respuestas negativas.

El comportamiento refleja que está correctamente estructurado los canales de información dentro de la empresa y ocupan herramientas y mecanismos actualizados sin embargo es necesario analizar cuáles de estos canales son los más óptimos para mejorar la fluidez comunicacional y que exista interacción en todo el nivel jerárquico.

Tabla 12 Comunicación Efectiva

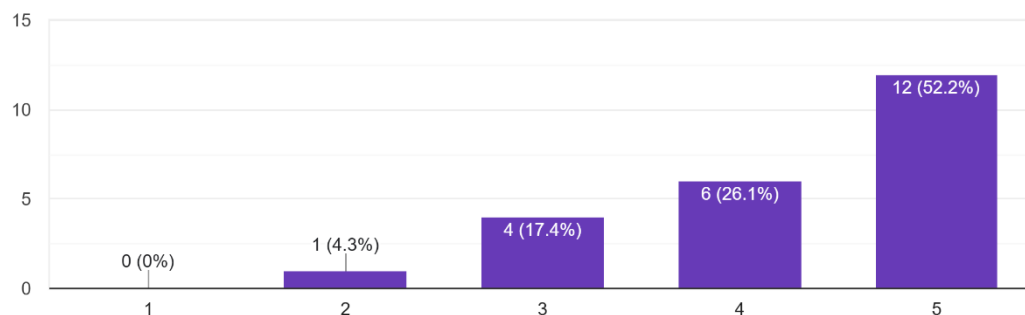
C4: ¿El orden jerárquico permite una comunicación efectiva entre sus compañeros de trabajo?				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Bajo	1	4,30%	4,30%	4,30%
Moderado	4	17,40%	17,40%	21,70%
Alto	6	26,10%	26,10%	47,80%
Extremadamente Alto	12	52,20%	52,20%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta C4 de comunicación en la COACET LTDA.

Figura 12 *Comunicación Efectiva*

C4: ¿El orden jerárquico permite una comunicación efectiva entre sus compañeros de trabajo?

23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje de la comunicación efectiva en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

Se observa que la mitad de la población de estudio concuerda que el orden jerárquico permite la comunicación efectiva con un 52.2% y en contraste el 4.3% y 17.4% se muestra de manera negativa registrando limitantes dentro de la jerarquía organizacional.

La estructura organizativa no obstaculiza la relación de trabajo entre los compañeros y la interacción laboral es favorable de acuerdo a los funciones y niveles que mantienen la responsabilidad puesto que existe democracia en la comunicación y se maneja de manera participativa en coordinación con todos los departamentos enfatizando un correcto equipo multifuncional.

Tabla 13 *Incentivos*

M1: ¿Su lugar de trabajo ofrece incentivos atractivos y necesarios?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Moderado	3	13,00%	13,00%	13,00%

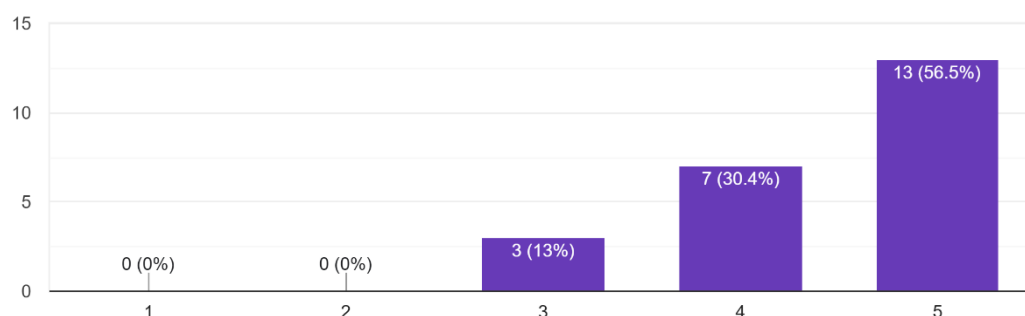
Alto	7	30,40%	30,40%	43,40%
Extremadamente Alto	13	56,50%	56,50%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta M1 de la Motivación en la COACET LTDA.

Figura 13 Incentivos

M1: ¿Su lugar de trabajo ofrece incentivos atractivos y necesarios?

23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje de los incentivos en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

El manejo de incentivos dentro de la cooperativa percibe resultados positivos alcanzando el 56.5% extremadamente alta estos incentivos y solo el 13% de manera moderada manifestando apreciaciones favorables por parte de los empleados hacia estos atractivos.

Evidentemente la mayoría de colaboradores perciben beneficios adicionales que reconocen su desempeño lo cual afecta directamente la motivación y el compromiso institucional la ausencia de incentivos puede limitar a la productividad por lo que el personal debe en su totalidad manifestar estos atractivos siendo implementados como mejoras o bonificaciones hacia el trabajo.

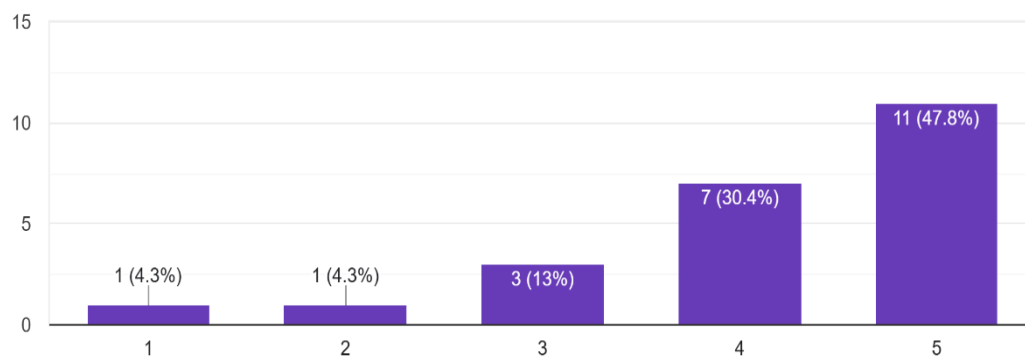
Tabla 14 Reconocimiento Laboral

M2: ¿Usted recibe algún reconocimiento económico o social por su labor realizada?				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	1	4,30%	4,30%	4,30%
Bajo	1	4,30%	4,30%	8,60%
Moderado	3	13,00%	13,00%	21,60%
Alto	7	30,40%	30,40%	52,00%
Extremadamente Alto	11	47,80%	47,80%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta M2 de la Motivación en la COACET LTDA.

Figura 14 Reconocimiento Laboral

M2: ¿Usted recibe algún reconocimiento económico o social por su labor realizada?
23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje del reconocimiento laboral en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

El ítem representa varias respuestas por lo que, mantiene el 47.8% extremadamente alto es decir 11 personas consideran el reconocimiento laboral y el resto de población se divide en extremadamente bajo, bajo y neutral entre un 4.3% y 13%.

El análisis estadístico sugiere que los colaboradores no están de acuerdo totalmente y algunos de ellos no sienten el reconocimiento económico o social disminuyendo el sentido de pertenencia y compromiso en la organización es preciso distribuir de manera equitativa las retribuciones al personal para la construcción de climas motivadores.

Tabla 15 *Cumplimiento de Objetivos*

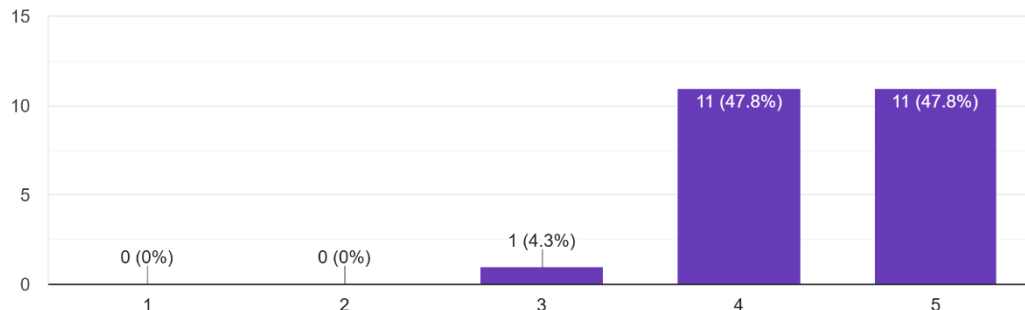
M3: ¿Los objetivos son realizables y alcanzables?				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Moderado	1	4,30%	4,30%	4,30%
Alto	11	47,80%	47,80%	52,10%
Extremadamente Alto	11	47,80%	47,80%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta M3 de la Motivación en la COACET LTDA.

Figura 15 *Cumplimiento de Objetivos*

M3: ¿Los objetivos son realizables y alcanzables?

23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje del cumplimiento de objetivos en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

En cuanto si los objetivos son realizables y alcanzables mantén de tendencia muy positiva el 47.8% representa extremadamente alta y el mismo 47.8% representa de manera alta por lo que la categoría de respuestas es totalmente alcanzable.

El personal percibe con claridad el objetivo laboral planteándose completamente de forma alcanzable demostrando una planificación clara metas alcanzables y definidas para cumplirlas la cooperativa manifiesta objetivos realistas aumentando la motivación y el esfuerzo de los empleados mejorando la confianza profesional y personal en la capacidad de logro.

Tabla 16 *Desempeño Laboral*

M4: ¿El ambiente laboral es óptimo para su desempeño laboral?				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	1	4,30%	4,30%	4,30%
Bajo	2	8,70%	8,70%	13,00%

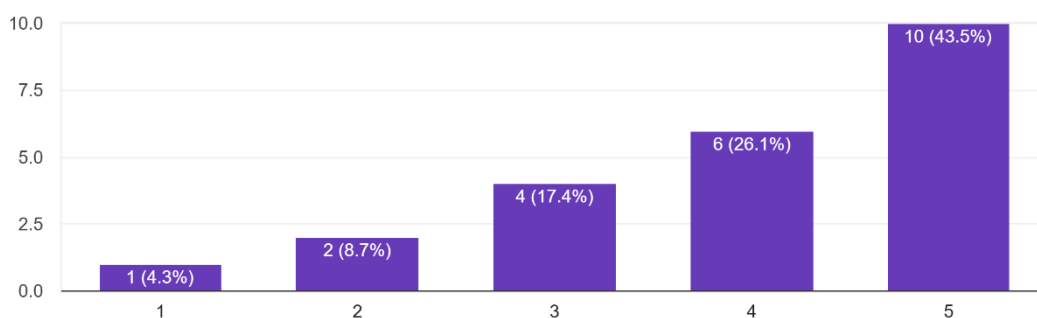
Moderado	4	17,40%	17,40%	30,40%
Alto	6	26,10%	26,10%	56,50%
Extremadamente Alto	10	43,50%	43,50%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta M4 de la Motivación en la COACET LTDA.

Figura 16 *Desempeño Laboral*

M4: ¿El ambiente laboral es óptimo para su desempeño laboral?

23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje del desempeño laboral en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

A diferencia de la pregunta anterior la estadística demuestra resultados sesgados por lo que el 43.5% considera que es extremadamente alto el ambiente para el desempeño laboral y las demás categorías representan el 4.3%, 8.7% y 17.4% de manera baja y neutral.

Representa que algunos empleados consideran el ambiente laboral óptimo para un desempeño adecuado si bien existe algún motivo conflictivo que afecta a los factores ambientales y a las relaciones y que impacta indirectamente a la productividad en este caso el directivo debe gestionar en qué áreas representan esta molestia y fortalecer las condiciones físicas para favorecer a un clima más motivador y tener espacios colaborativos.

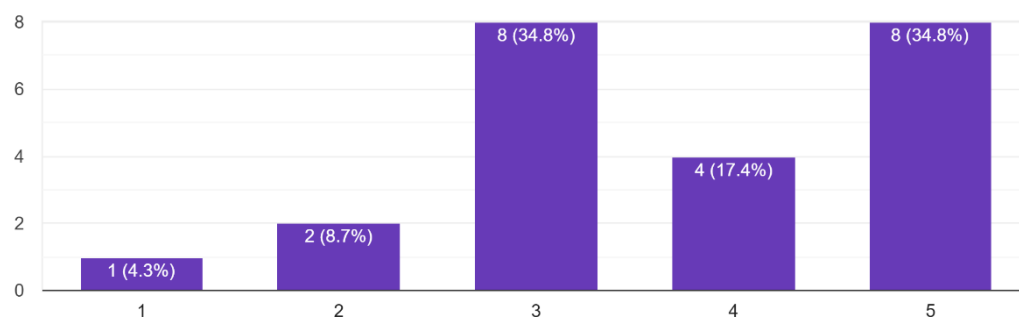
Tabla 17 *Valor del Cambio*

Cd1: ¿En qué medida su organización valora el cambio?				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	1	4,30%	4,30%	4,30%
Bajo	2	8,70%	8,70%	13,00%
Moderado	8	34,80%	34,80%	47,80%
Alto	4	17,40%	17,40%	65,20%
Extremadamente Alto	8	34,80%	34,80%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta Cd1 de la Gestión del Cambio en la COACET LTDA.

Figura 17 *Valor del Cambio*

Cd1: ¿En qué medida su organización valora el cambio?
23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje del valor del cambio en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

Las perspectivas del valor al cambio son parejas puesto que el 34.8% de la población valora de manera extremadamente positiva y el mismo 34.8% valora de manera neutral las demás categorías como el 17.4% y el 8.7% representa niveles bajos de reconocimiento hacia el valor del cambio.

La cultura de la organización es parcialmente abierta al cambio puesto que se segmenta en dos partes diferentes que no complementan al cambio organizacional, aunque los resultados son favorables, es necesario fomentar la participación de todos los colaboradores y que se alineen a la estrategia para fortalecer la perfección de la transformación y eliminar esa resistencia que tienen a la innovación este proceso es positivo y necesario.

Tabla 18 *Cultura Organizacional*

Cd2: ¿En qué medida su organización tiene una cultura cohesionada que facilita las condiciones del cambio?

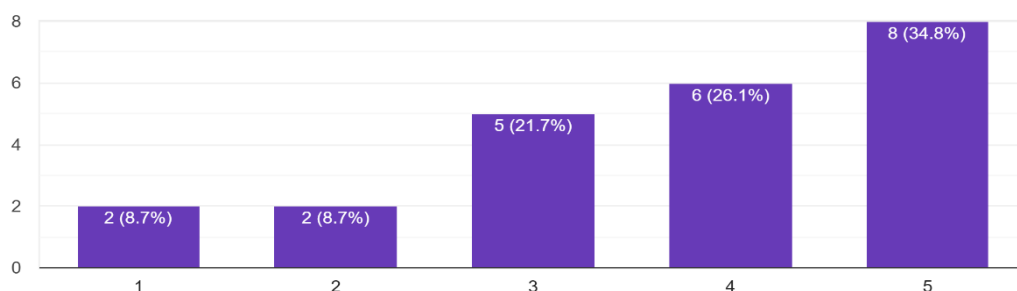
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	2	8,70%	8,70%	8,70%
Bajo	2	8,70%	8,70%	17,40%
Moderado	5	21,70%	21,70%	39,10%
Alto	6	26,10%	26,10%	65,20%
Extremadamente Alto	8	34,80%	34,80%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta Cd2 de la Gestión del Cambio en la COACET LTDA.

Figura 18 *Cultura Organizacional*

Cd2: ¿En qué medida su organización tiene una cultura cohesionada que facilita las condiciones del cambio?

23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje de la cultura organizacional en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

Los resultados acerca de una cultura cohesionada es decir integrada arrojan que el 34.8% manifiesta que las condiciones de cambio son extremadamente altas, pero en su contraste la mayoría de respuestas reflejan un lado negativo sumando un 8.7% un 21.7% de manera extremadamente bajo, bajo y neutral.

Aunque la gestión de la cultura organizacional indica un nivel de cohesión representativo no es suficiente para sostener los procesos de cambio puesto que el resto del personal manifiesta tener inconformidad hacia el ámbito de la cultura implica trabajar colaborativamente en el compromiso de la zona de confort debido a que ejecutar la resistencia implica trabajo en equipo y comunicación colectiva para que la cohesión se mantenga de manera integrada y consistente.

Tabla 19 *Confianza*

Cd3: ¿En qué medida existe confianza entre quienes están experimentando el cambio (participantes) y quienes lo están implementando (promotores) en su organización?

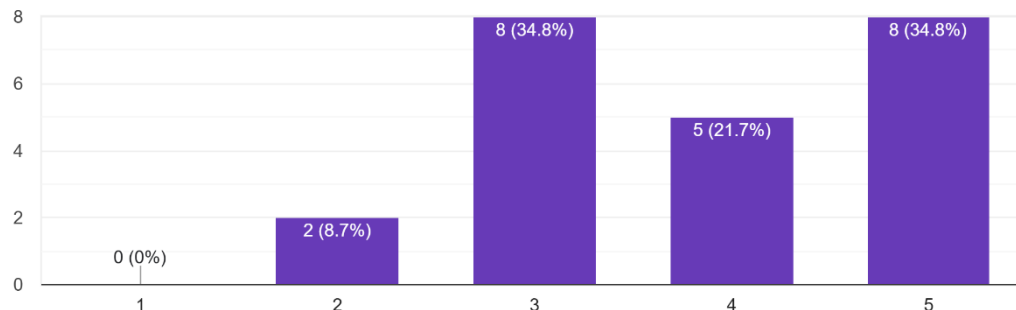
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Bajo	2	8,70%	8,70%	8,70%
Moderado	8	34,80%	34,80%	43,50%
Alto	5	21,70%	21,70%	65,20%
Extremadamente Alto	8	34,80%	34,80%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta Cd3 de la Gestión del Cambio en la COACET LTDA.

Figura 19 Confianza

Cd3: ¿En qué medida existe confianza entre quienes están experimentando el cambio (participantes) y quienes lo están implementando (promotores) en su organización?

23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje de la confianza en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

Al igual que al valor del cambio la confianza para experimentar el cambio se refleja de manera parcial y homogénea representando el 34.8% extremadamente alta la confianza y el 34.8% de manera neutral en su defecto solo el 8.7% considera que es bajo por lo que la tendencia resulta ser positiva y favorable para organización al implementar promotores de cambio.

Demuestra que existe la suficiente confianza para implementar promotores de cambio y que personal perciba esta como una base sostenible para facilitar estas nuevas estrategias que reduce las resistencias y permite que la participación de los colaboradores lidere la transformación disminuyendo la incertidumbre.

Tabla 20 Participación y Toma de Iniciativas

Cd4: ¿En qué medida su organización fomenta la participación y la toma de iniciativas por parte de las personas?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Bajo	1	4,30%	4,30%	4,30%

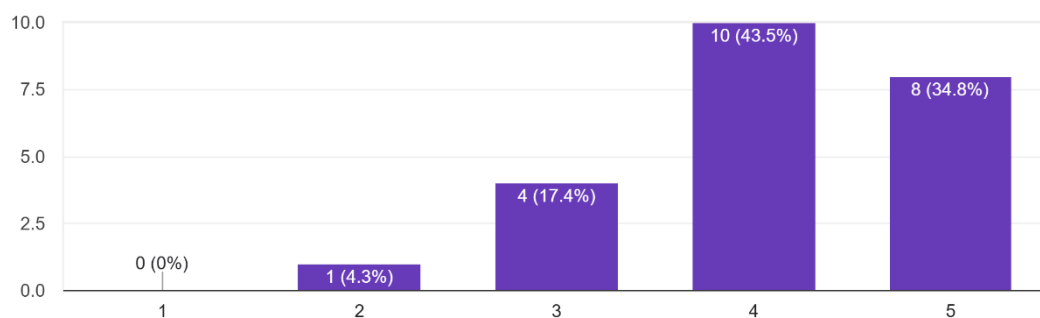
Moderado	4	17,40%	17,40%	21,70%
Alto	10	43,50%	43,50%	65,20%
Extremadamente Alto	8	34,80%	34,80%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta Cd4 de la Gestión del Cambio en la COACET LTDA.

Figura 20 *Confianza*

Cd4: ¿En qué medida su organización fomenta la participación y la toma de iniciativas por parte de las personas?

23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje de la participación y toma de iniciativas en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

Los empleados de la cooperativa consideran de manera alta la participación y toma de iniciativas con un valor del 43.5% de igual forma el 34.8% considera que es extremadamente alta y solo el 17.4% se mantiene de forma neutral esto apertura que la participación es de manera positiva.

Esta participación activa demuestra que los empleados pueden aportar con criterios y soluciones directamente para fortalecer los mecanismos de decisión y puedan sentirse más pertinentes a la hora de ejercer los delegados puesto que sus aportes han sido de gran ayuda para mantener una organización proactiva.

Tabla 21 *Capacidad de Aprendizaje*

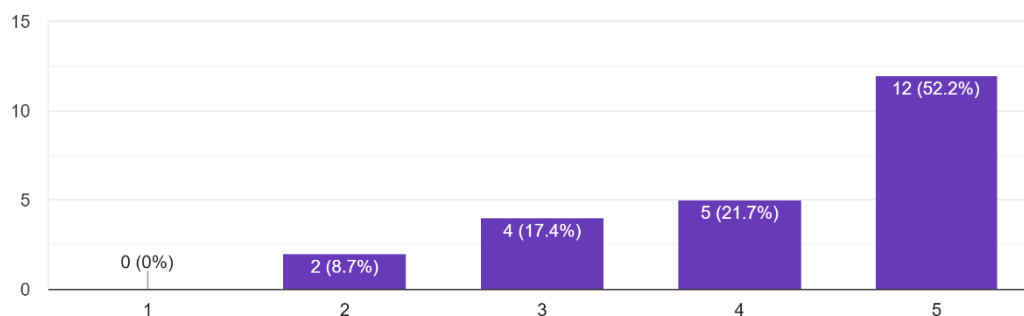
Cd5: ¿En qué medida su organización facilita la capacidad de aprendizaje a través de la capacitación, la movilidad interna y las estrategias proactivas de resolución de problemas?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Bajo	2	8,70%	8,70%	8,70%
Moderado	4	17,40%	17,40%	26,10%
Alto	5	21,70%	21,70%	47,80%
Extremadamente Alto	12	52,20%	52,20%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta Cd5 de la Gestión del Cambio en la COACET LTDA.

Figura 21 *Capacidad de Aprendizaje*

Cd5: ¿En qué medida su organización facilita la capacidad de aprendizaje a través de la capacitación, la movilidad interna y las estrategias proactivas de resolución de problemas?
23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje del nivel de la capacidad de aprendizaje en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

De los encuestados el 52.2% está relacionado con la capacidad de aprendizaje en un modo extremadamente alto y el resto de la población se divide en un 17.4% de manera

neutral y un 8.7% de manera baja que corresponden a que están en bajo nivel de capacidad de aprendizaje.

La estadística sugiere que deben implementar esfuerzos para que la mayor parte de la población se interese en la capacitación en la movilidad interna y estrategias productivas que ayuden a resolver los problemas estos sesgos negativos incrementan límites de aprendizaje y deficiencia en las competencias profesionales puesto que no se adaptan a nuevos contextos y la movilidad está de manera rígida.

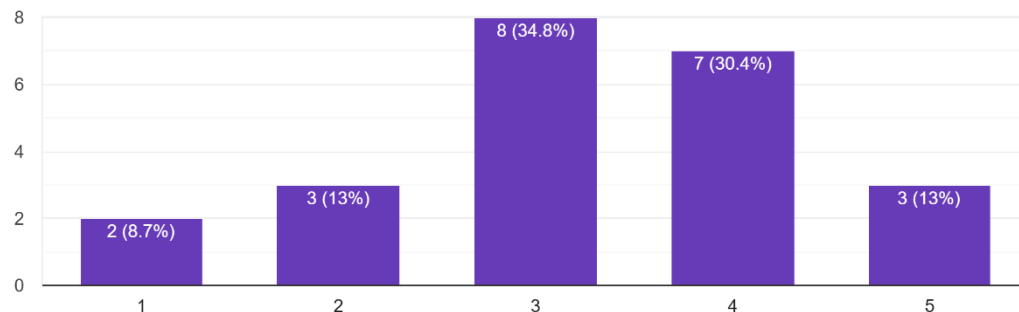
Tabla 22 *Nivel de Subcontratación*

Cd6: ¿En qué medida su organización utiliza la subcontratación?				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	2	8,70%	8,70%	8,70%
Bajo	3	13,00%	13,00%	21,70%
Moderado	8	34,80%	34,80%	56,50%
Alto	7	30,40%	30,40%	86,90%
Extremadamente Alto	3	13,00%	13,00%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta Cd6 de la Gestión del Cambio en la COACET LTDA.

Figura 22 Nivel de Subcontratación

Cd6: ¿En qué medida su organización utiliza la subcontratación?
23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje del nivel de subcontratación en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

Existe mayor concentración de respuestas en los niveles bajos siendo el 34.8% considera que es de nivel moderado la subcontratación y el 13% y 8.7% que es extremadamente bajo el nivel de subcontratación.

La organización relativamente no utiliza la subcontratación solo en algunos mínimos porcentajes ya que no manifiesta tendencias positivas y se emplea de una forma equilibrada dependiendo de las necesidades operativas se puede afirmar que la organización integra como una estrategia puntual de apoyo y no como una base funcional principal de la misma.

Tabla 23 Equipos Semiautónomos

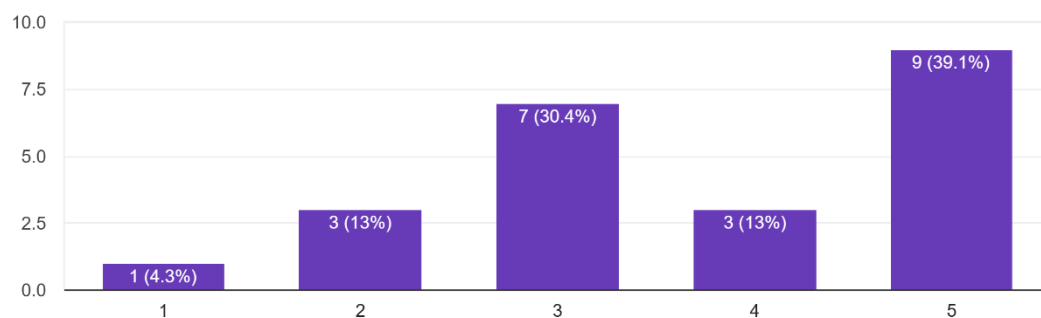
Cd7: ¿En qué medida su organización utiliza equipos semiautónomos?				
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Extremadamente Bajo	1	4,30%	4,30%	4,30%
Bajo	3	13,00%	13,00%	17,30%

Moderado	7	30,40%	30,40%	47,70%
Alto	3	13,00%	13,00%	60,70%
Extremadamente Alto	9	39,10%	39,10%	100%
Total	23	100%	100%	

Nota: La tabla representa la estadística y el porcentaje a la pregunta Cd7 de la Gestión del Cambio en la COACET LTDA.

Figura 23 *Equipos Semiautónomos*

Cd7: ¿En qué medida su organización utiliza equipos semiautónomos?
23 respuestas



Nota: La figura representa la estadística y el porcentaje del nivel de uso de equipos semiautónomos en la COACET LTDA.

Análisis e Interpretación

El 39.1% de los resultados indica un uso extremadamente alto de equipo semi autónomos dentro de la organización con una tendencia positiva en contraste el 4.3% y 13% indican que es de nivel bajo.

Finalmente se analiza que el grado de trabajo de equipos semiautónomos es considerable permitiéndoles fortalecer el trabajo en equipo y gestionar sus propios procesos internos dentro de los objetivos planteados en el ámbito directivo puede también ocasionar algunos falencias debido a que puede manifestar comportamientos muy autónomos y no escuchar lo delegado por el superior es importante mantener de manera equilibrada ese tipo de comportamientos para que el enfoque sea organizativo y homogéneos.

3.1.1. Prueba de Normalidad

“Por otra parte, en la literatura se encuentran publicaciones que recomiendan el uso del coeficiente de Spearman como “alternativa no paramétrica” del de **Pearson**, que debe **ser utilizada cuando los datos no provienen de distribuciones normales**, cuando el tamaño de la **muestra es inferior a 30**” (Ortiz & Ortiz, 2021).

La población al ser menor de 30 individuos se plantea que los datos son no paramétricos y se procede a evaluar la correlación Rho de Spearman, al ser de 23 colaboradores tiende a tener dispersión y ser asimétricos.

3.1.2 Correlación

Para comprobar la influencia de la variable del clima organizacional en la gestión del cambio del comportamiento dentro de la institución, por lo que se ha procedido a analizar los datos recopilados a través del instrumento y aplicados a la totalidad de la población, en este caso a tener datos no paramétricos se procede a analizar a través de una correlación de Spearman.

Para aplicar los rangos de Rho de Spearman debe tener datos no paramétricos, cuando el tamaño de la muestra es pequeño se debe tomar en cuenta que los datos sean monótonos de manera ordinal relacionadas entre sí (El-Hashash & Ali, 2022).

3.1.2.1 Correlación Rho de Spearman

Tabla 24 Interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman

Valor de Rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja

-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota: Datos tomados de Martínez & Campos (2015)

Figura 24. *Correlación Rho de Spearman*

Correlaciones

		CLIMA_ORGANIZACIONAL	GESTIÓN_CAMBIO
Rho de Spearman	CLIMA_ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	,801**
		N	,000
GESTIÓN_CAMBIO	CLIMA_ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	de ,801**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Datos estadísticos extraídos del programa SPSS

Se aplicó el conjunto total de los datos hallados para analizar el valor de Rho de Spearman, el cual arrojó el resultado de 0.801 y según la tabla de interpretación de Martínez & Campos (2015) el Rho está entre 0.7 a 0.89 que refleja mantener una correlación positiva alta y el valor, de igual manera el valor de P-Sig. 0.000 que determina que existe una relación estadística importante y no al azar, demostrando que el nivel de confianza es alto y su relación bilateral están dimensionadas entre sí.

Estos resultados permiten afirmar que existe una correlación entre la hipótesis alternativa H1 y descartar la hipótesis nula H0, se pudo demostrar que existe una relación entre las dos variables de estudio.

Constituye que el clima organizacional es un factor determinante dentro de la COACET LTDA. que condiciona el comportamiento de cambio en los colaboradores, puesto que, si el ambiente se torna de forma comunicativa, motivadora y apoyo en consecuencia influye en la conducta de las personas mostrando mayor aceptación al cambio, apertura y disposición a los procesos de gestión de cambio.

Entonces para comprobar la hipótesis planteada acerca de la variable motivación (M) y la gestión de cambio (Cd) se procede a analizarla:

Figura 25. *Correlación entre Motivación y Gestión del Cambio*

Correlaciones

			MOTIVACIÓN	GESTIÓN DEL CAMBIO
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	de 1,000	,768**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	23	23
	GESTIÓN DEL CAMBIO	Coefficiente de correlación	de ,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	23	23

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Datos estadísticos extraídos del programa SPSS.

El valor de Rho de Spearman es de 0.768 entre la variable de motivación (M) y la variable de gestión de cambio (Cd) representando una correlación positiva alta, aceptando la hipótesis alternativa H1 y descartando la hipótesis nula H0.

Los resultados muestran que la motivación laboral se convierte en un factor clave para impulsar los procesos de cambio dentro de la organización. Cuando los trabajadores se sienten comprometidos, valorados y estimulados por incentivos, reconocimiento o

posibilidades de crecimiento, muestran mayor disposición para aceptar y adaptarse a nuevas políticas, procesos o transformaciones institucionales.

En cambio, cuando la motivación es baja, los colaboradores suelen mostrar resistencia, apatía o poco compromiso frente a iniciativas de cambio, lo cual dificulta los procesos de implementación organizacional. Por tanto, la motivación actúa como una variable impulsora del cambio, al fortalecer la actitud y el comportamiento positivo hacia las transformaciones que la institución requiere.

H₁: La motivación en el clima organizacional tiene una relación directa y positiva con la gestión del cambio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua – COACET LTDA.

Del mismo modo, Ledezma (2022) expresa a través de su investigación bibliográfica que existe relación en la hipótesis entre la gestión de la comunicación y el clima laboral planteando que es esencial para la organización el sentido de tener cooperación y consenso entre todos los colaboradores y menciona que el desarrollo de capacidades y habilidades optimizan los recursos.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El estudio determina que sí existe una relación en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Educadores De Tungurahua entre clima organizacional como un factor determinante en los procesos de gestión de cambio puesto que, un ambiente laboral mantiene caracteres como la comunicación efectiva, la motivación y retribución del personal que favorece a la disposición de los colaboradores a involucrarse en proyectos de cambio organizacional e innovación institucional.

El marco referencial establece estudios realizados de años anteriores hasta la actualidad, el análisis literario ayuda a comprender como han gestionado los problemas las empresas relacionados al cambio organizacional, uno de los mayores autores es Lewin quien estudió a profundidad modelos que ayudan a minimizar problemas de rigidez por parte del personal, concuerda la gestión del cambio con variables internas para que los cambios institucionales se pueden ejecutar y mitigar la resistencia al cambio que posee el personal.

La investigación de campo fue la herramienta esencial para determinar el análisis situacional del clima organizacional en la COACET LTDA. ya que demostró una percepción de resistencia al cambio entre los colaboradores y una zona de confort muy alta sin embargo al identificar las áreas críticas se pudo establecer cuáles son los problemas asociados, estas debilidades encontradas afectan al estado del clima laboral e impide la apertura de nuevos procesos.

Los hallazgos de este estudio resuelve que existe un nivel de correlación positiva alta entre la variable CO y GC con el análisis de Rho de Spearman arrojando un valor de 0.801 en la COACET LTDA, se concluye que factores críticos como la motivación está relacionada directamente en los empleados para mejorar el clima organizacional, y fortalece la participación en la toma de decisiones e incremento del crecimiento institucional siendo el clima un motor esencial para que desarrollen los cambios de manera eficiente y exitosa.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda implementar un análisis de gestión del cambio basado en el proceso psicológico de Lewin puesto que la COACET LTDA. debería equilibrar el comportamiento rígido de personal, diagnosticar los escenarios de cambio e identificar los errores de los individuos para corregirlo, y buscar un punto de equilibrio realizando énfasis en programas de participación e incentivos para que la motivación de los empleados aumente tanto de manera individual y la unidad en general por parte de los directivos a la nueva integración de la cultura organizacional.

El estudio de varias obras ha identificado que es esencial fortalecer en primera instancia los canales de comunicación interna entre los directivos y los empleados para que el proceso de motivación sea de manera equitativa y puedan aplicar los procesos de cambio de igual manera varios autores destacan que el propósito de las empresas es guiar al personal a la misma meta y objetivo de manera activa, jorobaron que sí existe una relación entre las variables por lo que se debe considerar las dimensiones internas que presentan limitantes y barreras dentro de la COACET LTDA.

Al identificar la situación actual de la este estudio ha analizado cómo influye la zona de confort y la resistencia al cambio al clima organizacional generando un ámbito negativo e insatisfacción de los empleados por ello subraya la necesidad de que la cooperativa realice un retroceso o aplique un modelo que gestione el bienestar de los empleados y pueda mejorar el cambio identificado en los factores críticos que fomentan el trabajo negativo y retienen el talento de los profesionales.

Finalmente se recomienda que la gestión de los directivos debe ser de modo participativo y transformacional dentro de todos los empleados de la COACET LTDA. y no de manera parcial ya que gestione el cambio desde la comunicación y escucha activa la retroalimentación y la motivación de modo que el clima organizacional mejore en punto de partida en la innovación en el contexto cultural debe adoptar estrategias específicas a su fuerza laboral para no solo mejorar la satisfacción sino rendimiento y competitividad de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, D. (2025). Impacto de la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento en el clima laboral del sector de servicios: un análisis integral. *Conocimiento Global*, 10(1), 59-67. <https://doi.org/https://doi.org/10.70165/cglobal.v10i1.533>
- Aldaz, A., Alvarado, W., Castro, N., & Fajardo, C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Arango, P., González, V., Leyva, S., & Galván, O. (2023). Validez y fiabilidad de un instrumento de medición de tipos de residentes desde el enfoque de las representaciones sociales. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional Estudios Sociales*. <https://doi.org/https://doi.org/10.24836/es.v33i62.1351>
- Arenas, A., & Bayón, J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid-España. *Revista Venezolana de Gerencia*(92), 1463-1477. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890339>
- Arias, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *REDHECS*, 31(22). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9489470>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Camacho, I. (2022). Narrativas del liderazgo y cambio organizacional. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 48(2), 112-138. <https://doi.org/https://doi.org/10.5514/rmac.v48.i2.84465>
- Castillo, P., García, R., Hernández, J., Poblano, E., & Noriega, S. (2024). Validez de contenido de un instrumento de medición para medir el éxito en la implementación del TPM. *RIDE*, 14(28). <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1928/4751>
- Castro, A. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *OBRA DIGITAL*(20), 131-148. <https://revistesdigitals.uvic.cat/index.php/obradigital/article/view/293/347>

- Caudillo, H. (2024). *Liderazgo y comunicación*. Grupo Editorial Éxodo.
<https://doi.org/https://elibro-net.uta.lookproxy.com/es/ereader/uta/253767?page=51>
- Cedeño, M., & Zambrano, E. (2021). Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 509-523. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i5.2265>
- Chero, V. (2024). Población y muestra. *International journal of interdisciplinary dentistry*, 17(2). <https://www.scielo.cl/pdf/ijoid/v17n2/2452-5588-ijoid-17-02-66.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* ((5ta. Ed.) ed.). McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
<https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4114/1/Gestion-Del-Talento-Humano.pdf>
- COACET. (2025). *COACET VIRTUAL*. <https://www.coacet.fin.ec/nosotros/>
- Coria, A., Valderrama, A., Neme, O., & Rivera, I. (2017). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*(49), 45-62.
https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Cvetkovic, A., Maguiña, J., Lama, J., & Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Rev. Fac. Med. Hum.*, 164-170. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n1/2308-0531-rfmh-21-01-179.pdf>
- Domínguez, P., & Mena, S. (2025). Cultura organizacional: estrategias de comunicación interna digital en el Banco del Austro. *REVISTA RELIGACIÓN*, 10(45). <https://doi.org/http://doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1394>
- Duarte, D., & Guerrero, R. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativa*, 3(2), 94-107.
<https://educaciontributaria.com.py/revista/index.php/rcetca/article/view/70/104>
- El-Hashash, E., & Ali, R. (2022). A Comparison of the Pearson, Spearman Rank and Kendall Tau Correlation Coefficients Using Quantitative Variables. *Asian Journal of Probability and Statistics*, 20(3).
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/95632198/842->

[libre.pdf?1670843782=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Comparison_of_the_Pearson_Spearman_Ran.pdf&Expires=1765239539&Signature=PC~vLlrD7ns6XKA1Gsm�JSjweySdRxR3~NoQ56FExXZ~vUGaDyWb1jLxJ5](#)

- Escales, R., & Pujantell, M. (2024). *Habilidades sociales*. Macmillan Iberia, S.A.
<https://elibro-net.uta.lookproxy.com/es/ereader/uta/267596?page=1>
- Fierro, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>
- Fierro, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 18, 13-31.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- Flores, C., & Flores, K. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de los datos en procesos productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk y Kolmogórov-Smirnov. *Societas*, 23(2), 83-106.
<https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/2302/2137>
- Gamboa, L., & Álvarez, M. (2022). Impacto de los canales de comunicación corporativa en los resultados de instituciones públicas. *RECIAMUC*, 55-62.
<https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/879/1279>
- García, M., Toro, R., Díaz, P., Mañas, M., Pazmay, S., & Matabanchoy, S. (2024). El papel del clima organizacional como mediador entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico. *Suma Psicológica*, 31(1), 37-44.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5>
- García, X. (2025). Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral: Caso de estudio de una empresa pública ecuatoriana. *Rev. Hallazgos21*, 10(1).
<https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/690/734>
- Garza, R. (2022). La prueba piloto en la investigación científica. *GESPYE*(9), 83-95.
https://www.researchgate.net/profile/Omar-Arriaga-Cardenas/publication/370100279_Aplicacion_de_programas_educativos_para_la_intencion_emprendedora_dentro_de_universidades_Un_Analisis_Bibliometrico/links/643ef97839aa471a5248fb14/Aplicacion-de-programas-edu

- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Dirección de recursos humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Guerrero, G., Otero, S., & Guerrero, M. (2025). Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: Un análisis desde el bienestar emocional y psicológico. *Saber, Ciencia y Libertad*, 2(378-393), 19. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.12288>
- Guerrero, V. (2022). Enfoque cuantitativo: taxonomía desde el nivel de profundidad de la búsqueda del conocimiento. *Llalliq*, 2(1), 13-27. <https://revistas.unasam.edu.pe/index.php/llalliq/article/view/936/997>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Guevara, H., Huarachi, L., Lozano, G., & VÉRIZ, J. (2021). Gestión del cambio e organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223012/html/>
- Hernández, C., Fernández, R., & Ramírez, P. (2024). Exploración de creencias sobre el aprendizaje de las matemáticas: Un estudio de habilidad y análisis factorial con estudiantes de educación básica y media. *Saber, Ciencia y Libertad*, 19(1), 391-418. [https://www.redalyc.org/journal/7369/736981629016/html/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Kaiser%20\(1970%2C%201974\),var%C3%ADa%20entre%20%20y%201.](https://www.redalyc.org/journal/7369/736981629016/html/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Kaiser%20(1970%2C%201974),var%C3%ADa%20entre%20%20y%201.)
- Hernández, R. (2011). *Intrumentos de recolección de datos en ciencias sociales y biomédicas*. Mérida: Universidad de los andes.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* ((6ta) ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Huamán, J., Treviños, L., & Medina, W. (2022). Epistemología de las investigaciones cuantitativas y cualitativas. *Horizonte de la ciencia*, 12(23). <https://doi.org/https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.23.1462>

- Ibárcena, K. (2024). El clima organizacional y la productividad laboral en los administrativos de la Red de Salus de Caylloma. *Revista Académica Decisión Gerencial*, 3(7), 27-36. <https://decisiongerencial.ucacue.edu.ec/index.php/decisiongerencial/article/view/57/182>
- Inca, R., Carreño, D., Flores, W., & Aguado, A. (2024). Gestión del cambio organizacional: Clave de éxito. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(12), 1620-1632. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.46>
- Kircovali, S., & Cemberci, M. (2020). ORGANIZATIONAL CHANGE CAPACITY: A SCALE DEVELOPMENT. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 6(2). <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/212>
- Ledezma, D. (2022). Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3376
- Macetas, M., & Carhuancha, I. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista Espacios*, 45(5). <https://ve.scielo.org/pdf/espacios/v45n5/0798-1015-espacios-45-05-106.pdf>
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Martínez, A., & Campos, W. (2015). Correlación entre actividades de interacción social registradas con nuevas tecnologías y el grado de aislamiento social en los adultos mayores. *Revista Mexicana de Ingeniería Biomédica*, 36(3), 181-191. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmib/v36n3/v36n3a4.pdf>
- Mejía, J., Tarrillo, O., Villanueva, A., & Burga, D. (2024). Impacto de la compensación salarial en el desempeño laboral: Caso Empresa Distribuciones Diaz, Chota. *Reflexiones SE*, 23-33. <https://revistareflexiones.org/index.php/rse/article/view/3/26>
- Méndez, C., & Palacios, N. (2020). Gestión de información y gestión de comunicación en empresas que utilizan normas de comercio seguro. *Revista Científica*, 5(16), 20-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.1.20-39>

- Mendoza, H. (2024). Pontis, Sh. (2022) Comprender la investigación de campo. Una guía práctica para diseñadores de información. *Investigaciones Gráficas*. <https://doi.org/https://doi.org/10.14350/rig.60930>
- Mercado, P., & Cernas, D. (2021). *Matices y situaciones de la felicidad en el trabajo*. Ediciones y Gráficos Eón. <https://elibro-net.uta.lookproxy.com/es/ereader/uta/198624?page=31>
- Montenegro, E., Armas, G., & Naranjo, C. (2025). Un estudio bibliométrico sobre el impacto de la equidad salarial en la motivación de los trabajadores. *Polo del conocimiento*, 10(5), 870-901. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/pc.v10i5.9481>
- Olivera, Y., Leyva, L., & Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v8n2/2409-8752-ucsa-8-02-3.pdf>
- Ortiz, J., & Ortiz, A. (2021). ¿Pearson y Spearman, coeficientes intercambiables? *Comunicaciones en Estadística*, 14(1), 53-63. <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/23393076.6769>
- Pacheco, M., & Álvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51-71. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Pazmay, S., & Lima, D. (2020). Clima laboral en empresas ecuatorianas fabricantes de carrocerías: Caso CANFAC. *UESS*. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/384/415>
- Pérez, M. (2024). *Habilidades y herramientas para la mejora profesional* (1ra ed.). Editorial ICB. <https://elibro-net.uta.lookproxy.com/es/ereader/uta/283927?page=107>
- Piedra, V., Granillo, R., Piedra, M., Vázquez, M., & Moreno, R. (2023). Las retribuciones económicas. fortalecimiento de los salarios y motivación laboral. *Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinar*, 383-406. [https://doi.org/\(2023\). Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidiscipli-](https://doi.org/(2023). Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidiscipli-)
- Pineda, A. (2019). La comunicación organizacional: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 7(1), 9-25.

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaComunicacionOrganizacionalEnLaGestionEmpresarial-7828548.pdf>

- Polo, B., Hinojosa, C., Sandoval, J., & Castañeda, W. (2022). El clima laboral como un factor determinante en el compromiso organizacional. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 26(114), 60-71. <https://doi.org/https://doi.org/10.47460/uct.v26i114.591>
- Portilla, L., Pantaleón, A., Gallardo, J., Hernández, J., & Morales, P. (2024). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio. Una revisión sistemática de la literatura. *INTERCIENCIA*, 49(5). https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/05/03_6995_A_Gallardo_v49n5_8.pdf
- PRESTO. (2023). *Análisis del clima laboral en cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador 2023*. <https://prestro.com/2023/06/23/analisis-de-clima-laboral-en-cooperativas-de-ahorro-y-credito-del-ecuador-2023/>
- Quijije, J., & Carola, A. (2024). El clima organizacional y su efeco en las relaciones laborales: caso empresa atunera Marbelize S.A. *Sinergia Académica*, 7(2). <https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/151/301>
- Ramirez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la investigación científica*. Page Publishing Inc. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SmdxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=metodolog%C3%ADa+que+es&ots=O06CBvP4j3&sig=zaVmNnuv9-GDBoRFmHhg_Oc8CG8#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20que%20es&f=false
- Romero, J. (2020). *R-data-scientist*. [https://www.r-data-scientist.com/ru/blog/statistical-tests/kaiser-meyer-olkin-test/#:~:text=Olkin%20\(KMO\)%3F-.La%20prueba%20de%20Kaiser%2DMeyer%2DOlkin%20\(KMO\)%20es,qu e%20podr%C3%ADan%20ser%20varianza%20com%C3%BAn.](https://www.r-data-scientist.com/ru/blog/statistical-tests/kaiser-meyer-olkin-test/#:~:text=Olkin%20(KMO)%3F-.La%20prueba%20de%20Kaiser%2DMeyer%2DOlkin%20(KMO)%20es,qu e%20podr%C3%ADan%20ser%20varianza%20com%C3%BAn.)
- Salcedo, A. (2024). Transformación en la administración pública: claves para una gestión del cambio efectiva. *Multidisciplinary Journal Educational Regent*,

I(1),

1-11.

https://estrellaediciones.com/index.php/educational_regent/article/view/24

Sánchez, A., & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Scielo*, 9(2), 147-181.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/dh/v9n2/2594-2956-dh-9-02-147.pdf>

Sánchez, Y., Villafuerte, C., Flores, J., & Neyra, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28, 1126-1139. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>

Suárez, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas a una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-82.

<https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793/2321>

Tapia, Z., & Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *ADGNOSIS*, 9(9), 119-134.

<https://doi.org/DOI:10.21803/adgnosis.9.9.443>

Torres, D., Hernández, L., & Medina, L. (2024). La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia. *ECONSTOR*, 38, 1-19.

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/314487/1/1920505911.pdf>

Ulloa, A. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/4024/3937>

Vega, V., Leyva, M., & Batista, H. (2023). Desarrollo y validación de un cuestionario para evaluar el conocimiento en metodología de la investigación. *Revista Conrado*, 51-60.

<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3232/3092>

Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Jaramillo, V. A., & Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Villacorta, J., Colina, F., Pantigoso, N., & Valverde, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitraria Interdisciplinaria*

KOINONIA. <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v8n16/2542-3088-raiko-8-16-32.pdf>

Villamizar, G. (2024). Kurt Lewin: teoría de campo, investigación acción y educación. *Ciencia y Educación*, 8(1), 79-86. <https://doi.org/https://doi.org/10.22206/cyed.2024.v8i1.2945>

Anexo 1. Instrumento-Encuesta

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

Objetivo: Recolectar información sobre el clima organizacional en la gestión del cambio mediante la aplicación de una encuesta.

Instrucciones: Se utilizó una escala de valoración por ítems, desde «extremadamente bajo» (1) hasta «extremadamente alto» (5), para evaluar la comunicación (C), la motivación (M) y desde «extremadamente bajo» (5) hasta «extremadamente alto» (4), para evaluar la gestión del cambio (Cd).

Preguntas Informativas

Indique el género*

- Masculino
- Femenino
- Otro

Indique el nivel de Instrucción*

- Técnico
- Superior
- Posgrado

Indique el área a la que pertenece*

- Administrativa
- Operaciones
- Financiero
- Otro

VD. CLIMA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
C1: ¿En su entorno laboral, tiene una buena relación con sus compañeros?					
C2: ¿Existe una adecuada comunicación con el nivel gerencial?					
C3: ¿Los canales de comunicación actuales permiten una buena comunicación con todo el personal?					
C4: ¿El orden jerárquico permite una comunicación efectiva entre sus compañeros de trabajo?					
M1: ¿Su lugar de trabajo ofrece incentivos atractivos y necesarios?					
M2: ¿Usted recibe algún reconocimiento económico o social por su labor realizada?					
M3: ¿Los objetivos son realizables y alcanzables?					
M4: ¿El ambiente laboral es óptimo para su desempeño laboral?					
VI. GESTIÓN DEL CAMBIO	5	4	3	2	1
Cd1: ¿En qué medida su organización valora el cambio?					
Cd2: ¿En qué medida su organización tiene una cultura cohesionada que facilita las condiciones del cambio?					
Cd3: ¿En qué medida existe confianza entre quienes están experimentando el cambio (participantes) y quienes lo están implementando (promotores) en su organización?					
Cd4: ¿En qué medida su organización fomenta la participación y la toma de iniciativas por parte de las personas?					
Cd5: ¿En qué medida su organización facilita la capacidad de aprendizaje a través de la capacitación, la movilidad interna y las estrategias proactivas de resolución de problemas?					
Cd6: ¿En qué medida su organización utiliza la subcontratación?					
Cd7: ¿En qué medida su organización utiliza equipos semiautónomos?					