



UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CAMPUS FERNANDO MAY

**CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA FINANCIERA, EN EL AREA DE VENTAS**

**EN TERRENO**

**(COOPEUCH CHILLAN).**

CARRERA: TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACION

PROFESOR: MAURICIO SALAZAR BOTELLO

ALUMNOS: JOAN NAVARRETE SEPULVEDA

EDUARDO PAREDES VILLABLANCA

EMILIO ESPINOZA VENEGAS

ENERO 2015



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

Chillán, febrero 24 de 2015.

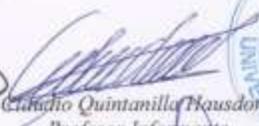
### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración, denominada "*Clima Laboral en una Empresa Financiera, en el Área de Ventas en Terreno*" de los alumnos Joan Navarrete Sepúlveda, Eduardo Paredes Villablanca y Emilio Espinoza Venegas.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Técnico Universitario en Administración y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6.3 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

  
Mauricio Salazar Bohello  
Profesor Guía

  
Claudio Quintanilla Hausdorf  
Profesor Informante

  
Pedro Eduardo González  
Coordinador

  
Oscar Acuña Moraga  
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumno  
- Archivo

## **INDICE**

1	INTRODUCCIÓN .....	1
2	FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO .....	2
2.1	Definición del Proyecto .....	3
2.2	Objetivo General .....	3
2.3	Objetivos Específicos .....	3
3	MARCO TEORICO.....	4
3.1	El Clima Organizacional .....	4
3.1.1	Cultura Organizacional .....	6
3.1.2	La Importancia del Conocimiento de la Empresa .....	7
3.1.3	Elementos del Clima Organizacional .....	9
3.1.4	Tipos de Clima Organizacional.....	11
3.1.5	Características del Clima Organizacional .....	14
3.2	Teorías sobre el Clima Laboral: .....	15
3.2.1	Teoría sobre el Clima Laboral de Mcgregor .....	15
3.2.2	Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965).....	16
3.2.3	Teoría de los Factores de Herzberg.....	17
3.3	Cooperativa.....	18
3.3.1	¿Qué son las cooperativas? .....	18
3.3.2	¿Cómo nace el cooperativismo?.....	18
3.3.3	Principios del Cooperativismo .....	19
3.3.4	EL Cooperativismo en Chile .....	21
3.3.5	Cooperativa Coopeuch Ltda.....	22
3.3.6	Misión de Coopeuch.....	25
3.3.7	Los Valores .....	25
3.3.8	Las Nueve Claves de su Fortaleza.....	25
3.3.9	Organigrama Coopeuch Ltda. Oficina Chillán (1988).....	26

4	METODOLOGÍA .....	29
4.1	Metodología y tipo de investigación.....	29
4.2	Unidad de Análisis .....	29
4.3	Determinación Tamaño Muestral .....	29
4.4	Descripción del Cuestionario.....	30
4.5	Trabajo de Campo .....	32
5	RESULTADOS.....	33
5.1	Clima Organizacional .....	33
5.1.1	Factor Autonomía.....	33
5.1.2	Factor Cohesión .....	35
5.1.3	Factor Confianza .....	36
5.1.4	Factor Presión.....	37
5.1.5	Factor Apoyo.....	38
5.1.6	Factor Reconocimiento .....	39
5.1.7	Factor Equidad .....	40
5.1.8	Factor Innovación.....	41
5.1.9	Factor Público Usuario.....	42
5.2	Análisis Encuesta de Satisfacción .....	43
6	CONCLUSIONES GENERALES .....	47
7	Recomendaciones.....	52
8	Bibliografía .....	544
9	ANEXOS: .....	566

# 1 INTRODUCCIÓN

---

El clima organizacional hoy en día es un tema relevante para las empresas, es por esto que el presente trabajo tiene por objeto comprender la importancia que tiene el clima organizacional para las Empresas en General y en este trabajo en forma Específica de la Cooperativa Coopeuch Ltda. Para la empresa resulta importante medir y conocer el estado de su clima organizacional, ya que de una u otra manera puede impactar significativamente en los resultados de esta, existen muchos estudios que indican que el clima organizacional en un mundo tan globalizado puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Cabe mencionar que aún existen empresas que no le dan la suficiente importancia al tema del clima laboral y en realidad de acuerdo a lo que hemos indagado es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

Analizaremos los elementos que inciden en el clima laboral, los tipos de clima organizacional y algunas características del clima organizacional. La medición del clima la haremos por medio de encuestas que se aplicaran a los ejecutivos de Venta en terreno, ya que ellos son un factor determinante en los objetivos de Crecimiento y rentabilidad de la Cooperativa. Observaremos las percepciones que ellos tienen acerca del clima organizacional dentro de la Cooperativa y desarrollaremos conclusiones de esta encuesta para proponer a los directivos mejoras en los puntos débiles que podamos encontrar y también reforzar las fortalezas encontradas, para seguir generando un buen clima Organizacional dentro de la Cooperativa.

## 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

---

Trabajamos este tema por la relevancia que tiene el clima laboral para las organizaciones en general, que buscan lograr una mayor productividad y mejorar el servicio ofrecido por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mayor productividad de los trabajadores.

Nuestra finalidad con la compañía que estudiaremos, que es Coopeuch Chillán, es investigar el clima laboral en el grupo de ejecutivos de ventas en terreno ya que son éstos el recurso que posee la empresa para contactarse con un mayor porcentaje de cooperados o socios; por lo tanto, son un recurso importante para la productividad y logro de los objetivos de la compañía. Nuestro fin es entregar una sugerencia que sirva de herramienta a la jefatura de ventas y le permita a ellos desarrollar una sinergia en el equipo de trabajo y una cultura de calidad a través de una mejora continua en el clima organizacional.

## **2.1 Definición del Proyecto**

El proyecto consiste en desarrollar algunas propuestas de mejoras del clima laboral orientadas al equipo de ventas terreno de Coopeuch Ltda., debido a que ellos son los responsables de crear y desarrollar relaciones rentables y de largo plazo con los clientes, cobrando una real importancia en la competitividad con las empresas de la ciudad.

## **2.2 Objetivo General**

Analizar el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores de la Empresa Coopeuch Chillán, en el área de ventas en terreno y su percepción en cuanto al efecto en la labor realizada dentro de la organización.

## **2.3 Objetivos Específicos**

- ❖ Determinar cuál es el clima laboral en el que se desenvuelven los empleados del área de ventas en terreno de la Empresa Coopeuch Chillán.
  
- ❖ Conocer la percepción de los trabajadores con respecto al efecto en la labor que les corresponde desempeñar dentro de la empresa.

### 3 MARCO TEORICO

---

#### 3.1 El Clima Organizacional

Este marco teórico tiene por objetivo explicar y entregar una perspectiva acerca del concepto de Clima Organizacional, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones y trabajos del comportamiento organizacional.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Según Carlos Paz, la percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el “clima de la empresa” para un individuo. Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

*Factores de Influencia:*

- ❖ La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
- ❖ La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos.
- ❖ Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
- ❖ Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización.

Es una manifestación externa (como la percepción) de los sujetos, que se refiere a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad. Hacer análisis de clima significa medir cómo los sujetos trabajadores perciben las numerosas problemáticas organizacionales.

El clima organizacional es descriptivo, siendo una percepción de los sujetos trabajadores. La percepción de los trabajadores en contacto con el público (trabajadores de primera línea) en las organizaciones de servicio es análoga a la satisfacción de los clientes. Se trata de diagnosticar una organización a través de los datos aportados por los trabajadores, mediante una discusión en grupos formados a partir de las funciones organizacionales y el relleno individual de un cuestionario sobre el clima. La devolución de los datos elaborados, es la fase más delicada porque frecuentemente quien pide un análisis de clima desea tener datos informativos para después decidir lo que ya mismo tenía en mente antes de la investigación. Es a partir de la devolución de los datos que la investigación se torna activa, o sea, se torna una intervención de cambio (Paz, 2007).

### 3.1.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional está íntimamente relacionada el término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá también una cultura interna existente dentro de los empleados. Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema. Por ejemplo, los técnicos en informática tendrán experiencia adquirida independientemente de la organización y su presencia y comportamiento puede influir en la cultura de la organización como un todo (Enciclopedia Financiera).

**TABLA 1: Declaración Cultura Organizacional**

	<b>Empresa sin cultura definida</b>	<b>Con Cultura Definida</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>	El establecimiento de los objetivos se hace en forma dictatorial. Se toma decisiones en forma centralizada	Gran participación de todos los empleados. La toma de decisiones es centralizada.
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Autoridad Centralizada La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a “amiguismos”. Capacitaciones restringidas.	Delegación de Autoridad y Responsabilidad Se realiza con base a criterios de desempeño. Capacitaciones en áreas funcionales.
<b>DIRECCIÓN</b>	Liderazgo Autocrático. Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación.	Liderazgo Democrático Comunicación descendente, ascendente y cruzada.
<b>CONTROL</b>	Estrecho seguimiento.	Se ejerce el autocontrol de los funcionarios.

Fuente: Enciclopedia Financiera.

### **3.1.2 La Importancia del Conocimiento de la Empresa**

Ante la competencia, las empresas necesitan contar con personal calificado (capacitado y motivado), variables que dependerán de la relación que se tenga con la entidad en la que trabajan. Es por ello que aplicar un estudio de clima laboral para conocer la situación actual de la empresa permite observar si sus colaboradores se sienten conformes con lo que la empresa representa y si se sienten parte de ella, además de que facilita la toma de decisiones para mejorar su rendimiento laboral, debido a que su entorno es un fuerte motivador en su comportamiento y de ésta motivación dependerá su desempeño.

Por otra parte, la insatisfacción de los empleados, traerá un mal rendimiento y en consecuencia repercutirá en cómo ven los clientes a la empresa, puesto que los trabajadores, en el caso de servicios y comercialización, son los que tienen el contacto directo con los consumidores, lo que una baja motivación puede repercutir en mala atención, por otro lado, en las empresas industriales puede traducirse en productos defectuosos, materia prima desperdiciada, los cuales tienen efectos negativos, como puede ser una disminución de la producción, aumento de costos, lo que a su vez produce una disminución el nivel de las ventas.

En el caso de la pymes, es todavía más importante, debido a que éstas no cuentan con el mismo potencial económico que una empresa grande, por lo que no pueden darse el lujo de estar despidiendo personal, ni tienen ventas aseguradas por el reconocimiento de su marca.

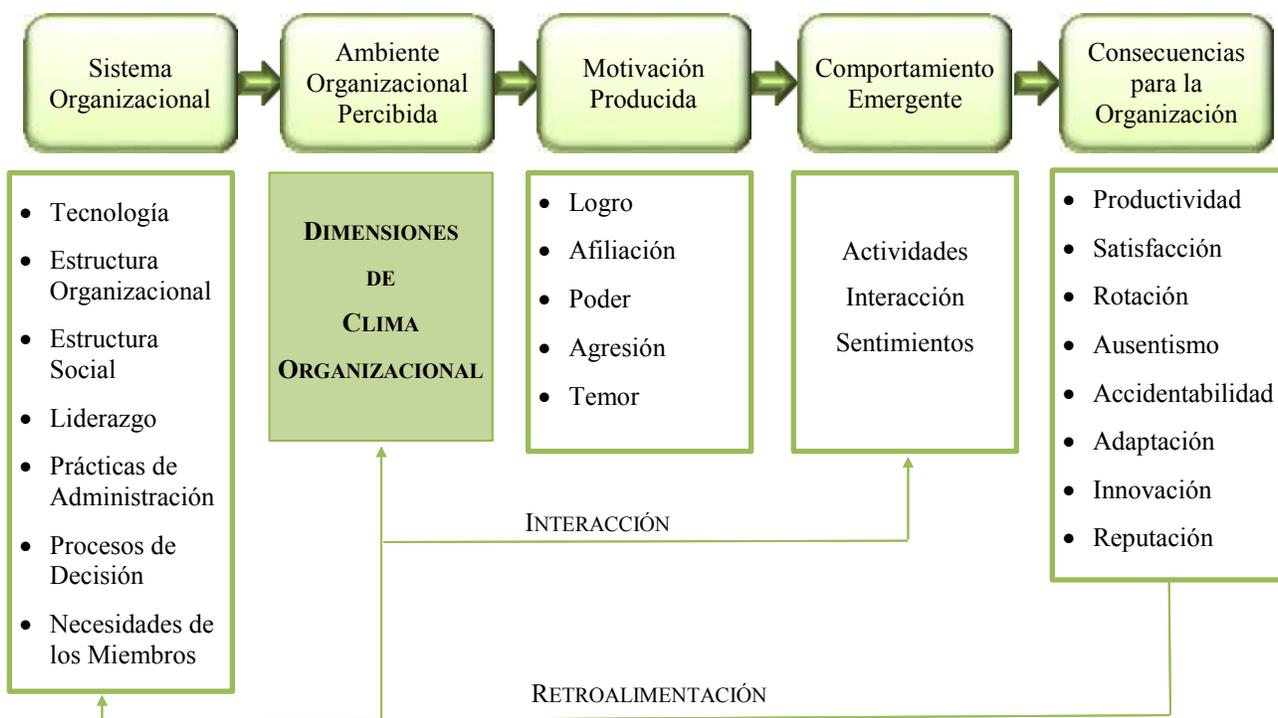
La aplicación de un estudio de clima laboral se ve reflejada en diversos beneficios:

- ❖ Mejora la relación de los trabajadores haciendo un ambiente más productivo
- ❖ Conoce necesidades e inquietudes del personal
- ❖ Disminuye la rotación de personal

Por otro lado los líderes juegan un papel clave en el éxito del negocio, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa. Muchas veces a pesar de que la organización ofrece excelentes beneficios tanto en lo económico, como en lo social, la gente acaba desvinculándose por una mala relación con sus líderes. Estudios demuestran que la gente tiende a comprometerse más con los líderes que con la empresa; es por ello que uno de las principales dimensiones evaluadas en un estudio de clima organizacional, debe ser el liderazgo (Ayala, 2003).

### 3.1.3 Elementos del Clima Organizacional

GRÁFICA 1: Modelo de Clima Organizacional



Fuente: Litwin & Stinger (1978).

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, por lo cual tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Además es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

***El clima laboral está integrado por elementos como:***

- ❖ El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- ❖ Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- ❖ La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- ❖ Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
- ❖ La estructura con sus macro y micro dimensiones.

### 3.1.4 *Tipos de Clima Organizacional*

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

- ❖ **Autoritario - sistema I:** Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
  
- ❖ **Autoritario paternalista - sistema II:** Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.
  
- ❖ **Consultivo - sistema III:** La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- ❖ **Participativo - sistema IV:** Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica (Likert, 1969).

A su vez, según Rousseau (1988), encontramos que hay 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones:

- ❖ **Clima psicológico:** Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

- ❖ **Clima agregado:** Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

- ❖ **Clima colectivo:** Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- ❖ **Clima laboral:** Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes (Rousseau, 1988).

### **3.1.5 Características del Clima Organizacional**

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, ausentismo, satisfacción en el trabajo, rotación.

El modelo básico de clima organizacional, propone que existen tres niveles de análisis, análogos a la construcción por bloques: nivel individual, nivel de grupo y nivel de sistema organizacional, conforme se avanza del nivel individual al de los sistemas de la organización, se avanza en el entendimiento del comportamiento en las organizaciones (Robbins, 1999).

Podemos resaltar estas principales características variables dependientes:

- ❖ -Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- ❖ -Tiene cierta permanencia.
- ❖ -Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- ❖ -Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- ❖ -Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- ❖ Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.

- ❖ El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral (Robbins, 1999).

### **3.2 Teorías sobre el Clima Laboral:**

No existen muchas teorías sobre clima laboral, debido a lo complejo de probar en personas con percepciones diferentes cada teoría. Entre las más importantes tenemos:

#### **3.2.1 Teoría sobre el Clima Laboral de Mcgregor**

En la publicación que hiciera McGregor sobre "Lado Humano de la Empresa" en 1960, examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

#### **❖ Teoría X**

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

### ❖ Teoría Y

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

### 3.2.2 Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965)

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- ❖ **Variables Causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- ❖ **Variables Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y

toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

- ❖ **Variables Finales:** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

### ***3.2.3 Teoría de los Factores de Herzberg***

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

### **3.3 Cooperativa**

#### ***3.3.1 ¿Qué son las cooperativas?***

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Cooperativas de las americas).

#### ***3.3.2 ¿Cómo nace el cooperativismo?***

El cooperativismo como "doctrina", como sistema socioeconómico, nace en el Reino Unido, en el contexto de la Revolución Industrial, uno de los períodos de mayores transformaciones en la historia moderna de la humanidad. Esta revolución vino acompañada de otra revolución que podríamos denominar una Revolución Liberal, en el sentido de ideas liberales contra el orden social establecido. La conjugación de estos elementos provocó que el sistema social y económico diera un giro inesperado. Sin embargo, esto no dio solución a los problemas sociales sino que más bien cambió los planteamientos. Es así como los poderes basados en la estructura de clases pasó a ser sustituido por los poderes económicos. Como una respuesta a la nueva opresión sufrida por el hombre debido al poder económico surge una nueva corriente de pensamiento, la cual tendrá en sus aplicaciones prácticas tres expresiones, en lo político el socialismo, en lo laboral el sindicalismo, y en materia socioeconómica el cooperativismo (Aranzadi, 1976; Gabriel, 1985).

La primera organización cooperativa se llamó “Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale”. La cual fue creada por 28 tejedores, 27 hombres y una mujer, todos ellos desempleados, decidieron unir sus esfuerzos y sus ahorros, creando un pequeño almacén de propiedad compartida, en el cual comercializaban artículos de primera necesidad como azúcar y

harina. Con el tiempo, la empresa fue creciendo y desarrollándose, despertando gran interés por parte del público y los intelectuales. Posiblemente sin proponérselo, este reducido grupo de pioneros sentó las bases del cooperativismo moderno.

Al igual que en el viejo continente, las primeras expresiones del cooperativismo surgieron en Chile a fines del siglo XIX de la mano de los sectores obreros e intelectuales, siendo la Sociedad Cooperativa "La Esmeralda" de Valparaíso, fundada en 1875, un primer antecedente concreto.

En la actualidad, alrededor de un millón de chilenos pertenecen a alguna de las aproximadamente 1.000 cooperativas vigentes en el país, incluyendo a los 570.000 socios de Coopeuch Ltda (Coopeuch).

### **3.3.3 Principios del Cooperativismo**

Los Principios Cooperativos Internacionales adoptados por la Alianza Cooperativa Internacional en el Congreso de 1995, realizado en Manchester, Inglaterra, son:

- ❖ **Membresía abierta y voluntaria**, las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- ❖ **Control democrático de los miembros**, las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- ❖ **Participación económica de los miembros**, los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible, los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

- ❖ **Autonomía e independencia**, las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- ❖ **Educación, formación e información**, las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas

informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- ❖ **Cooperación entre cooperativas**, las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- ❖ **Compromiso con la comunidad**, la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros (Alianza Cooperativa Internacional, 1995).

#### **3.3.4 EL Cooperativismo en Chile**

En Chile 127 años tiene el sector cooperativo: en 1887, surgieron las primeras cooperativas en Valparaíso llamadas “La Valparaíso” y “La esmeralda” a partir de la Sociedad de Socorros Mutuos de la Unión de Tipógrafos, institución creada en 1853 por el movimiento obrero.

Posteriormente, en 1904, surgió la Cooperativa de Consumo de los Trabajadores de Ferrocarriles del Estado, promovida por el Estado e impulsada por los trabajadores. Entre 1904 y 1924, se registraron 40 sociedades cooperativas en distintos sectores, primando las de consumo. La primera Ley de Cooperativas fue promulgada en 1924 (Ley N° 4.058), y desde aquella fecha ha habido sucesivas modificaciones. La última fue en el año 2002 (Ley N° 19.832). De un total de 4.984 cooperativas registradas en el directorio del Decoop, sólo un 22,8% está activa. De éstas un 83,7% está vigente, llegando a un universo de 952 cooperativas que operan regularmente en el mercado. Desde el año 2007 al 2013, el número de cooperativas activas ha aumentado un 75,1%, mostrando un alto dinamismo del sector. En su conjunto las cooperativas cuentan con 1

millón 748 mil socios inscritos, lo que equivale a un quinto de la fuerza de trabajo. Mayoría de los socios son mujeres: a diferencia de lo que sucede en la fuerza laboral y en el total de ocupados donde los hombres constituyen la mayoría, en las cooperativas las mujeres representan el 51,9% del total de socios. Dentro de las cooperativas de importancia económica se encuentran las de ahorro y crédito. Este sector, es considerado como uno de los más activos y de alto potencial, no sólo por el hecho de ser aporte a sus asociados, sino que también por generar oportunidades para las personas que no pueden acceder al sistema financiero con facilidad. Esto, debido a que los requisitos necesarios para acceder a este tipo de sistema, como por ejemplo el monto mínimo de renta exigible, las políticas de riesgo definidas por las entidades financieras normales, entre otras, dejan afuera del mercado financiero a muchas personas y empresas (Ministerio de Economía, Fomento y Producción, 2014).

### ***3.3.5 Cooperativa Coopeuch Ltda.***

Es una cooperativa de ahorro y crédito, nace en 1967 con el objetivo de satisfacer las necesidades financieras de los funcionarios de la Universidad de Chile, expandiéndose a comienzos de los ochenta hacia regiones, siendo la oficina de la ciudad de Concepción (1984), la primera fuera de la Región Metropolitana, iniciándose un sólido proceso de crecimiento que no ha parado desde entonces, actualmente se traduce en una presencia a nivel país, contando con oficinas desde Arica a Punta Arenas, , incluyendo Isla de Pascua y Puerto Williams, como además diversas localidades pequeñas.

Hoy, con 86 oficinas a lo largo de Chile, es una entidad financiera sólida y competitiva. Con 600 mil socios aproximadamente, 2 mil colaboradores (trabajadores) y 2 mil millones de dólares en activos, ocupa el séptimo lugar en el ranking de instituciones financieras en crédito de

consumo, el segundo en ahorro y el primero en las cooperativas de ahorro y crédito del país y América Latina.

Su red de oficinas le permite alcanzar con sus servicios financieros una cobertura nacional, brindando soluciones financieras ágiles y eficientes a vastos sectores de la comunidad, incluyendo a algunas localidades situadas en puntos muy distantes de los grandes centros urbanos.

Durante el 2013 Coopeuch tuvo un crecimiento sostenido en el ingreso de nuevos socios. Al cierre del año 2012, se contaba con 558.550 y al término de ese año esta cifra subió hasta 589.209, lo que representa un incremento de un 5%. Cabe destacar que las principales regiones de las cuales provienen son Valparaíso y Bío Bío, representando en conjunto un 25% del total del país. Centrado su quehacer en establecer relaciones sólidas y de largo plazo con sus socios. Muestra de ello es que al cierre del año 2013 la empresa contaba con un total de 589.209 asociados a lo largo de Chile, con fuerte presencia en regiones. De hecho, el 70% de ellos reside fuera del área metropolitana. Algunas características relevantes de los socios de la cooperativa son: cerca del 60% pertenece al sexo femenino, tienen una edad promedio de 46 años, se desempeñan en el sector público y la mayoría tiene hijos. Coopeuch tiene especial interés por conocer su realidad y brindarles un servicio de calidad. Por ello, en forma permanente desarrolla productos y servicios enfocados a sus necesidades.

El año 2006 Coopeuch crea la Fundación Coopeuch, con la finalidad de potenciar los programas educativos y sociales que la cooperativa ha impulsado por años a lo largo del país, así como ofrecer nuevos espacios de crecimiento integral a las comunidades con que se relaciona la empresa. Durante el 2013, Fundación Coopeuch continuó y fortaleció las diversas iniciativas que

lleva a cabo en distintas localidades del país y que han beneficiado a más de 3 mil niños y jóvenes mayoritariamente de sectores vulnerables.

Uno de los beneficios que entrega Coopeuch a sus socios o cooperados a través de su fundación son las becas de estudios superiores, 260 becas se han entregado a socios e hijos de asociados, la gran mayoría en regiones. Más de 100 becarios ya se encuentra titulados y ejerciendo sus carreras profesionales.

Otro beneficios son los bonos de estudios para socios y o hijos que inicien o terminen una carrera profesional en alguna Universidad, Instituto Profesional o Centro de Formación Técnica.

El programa “Sembrando Cultura” es otro beneficio a los socios, cuyo objetivo es brindar la oportunidad de exhibir el arte y la cultura a lo largo del país, llegando a grandes audiencias y mantener una preocupación constante por los socios, la juventud y los niños de Chile. Para los socios se entregan invitaciones en forma gratuita por intermedio de las oficinas, se invitará a las autoridades de las ciudades, se realizan campañas vía redes sociales para comunicar el evento.

Los lugares de las actividades son dados a conocer en su oportunidad y son publicados en la página web de Coopeuch y vía mail a los socios (Coopeuch)

Los productos ofrecidos por Coopeuch Ltda. a sus cooperados son los siguientes: Créditos de consumo; Crédito Hipotecario; Crédito Mype; Cuenta Vista; Depósitos a plazo; Tarjeta MasterCard; Crédito universal; Cuotas de participación; Cuentas de ahorro; Seguros. (Coopeuch).

### **3.3.6 Misión de Coopeuch**

"Brindar servicios financieros en un ambiente que resalte los valores de solidaridad, respeto, educación y progresos" (Coopeuch)

### **3.3.7 Los Valores**

Las cooperativas están basadas sobre los valores de la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la transparencia, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos creen en los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás (Coopeuch).

### **3.3.8 Las Nueve Claves de su Fortaleza**

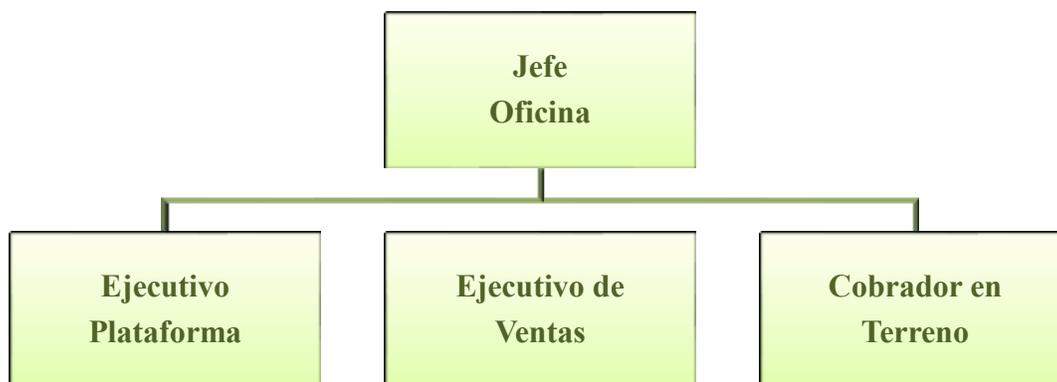
Estas son las claves que han hecho de Coopeuch Ltda. La Cooperativa de ahorro y crédito más grande de Chile, Sudamérica y El Caribe:

- ❖ Las actuales clasificaciones de riesgo de Coopeuch se han mantenido en los últimos años.
- ❖ El 2013 emitió un bono a 20 años que consiguió una muy buena tasa entre los inversionistas institucionales. O sea, el mercado sabe que es confiable incluso pensando en las próximas dos décadas.
- ❖ El número de socios creció en 30 mil el 2013. La tendencia es positiva hace muchos años: la cooperativa ha logrado mantener ingresos mayores a los retiros.
- ❖ La cooperativa es la más grande de Chile y la región, muy lejos de las demás del mercado. Tiene amplia cobertura nacional con fuerte presencia en regiones.

- ❖ Es séptimos en colocaciones en crédito en cuotas, superando a instituciones como Scotiabank o Banco Falabella.
- ❖ Es segundo en ahorro a nivel nacional.
- ❖ Hace más de 20 años es fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Banco Central y Departamentos de Cooperativa.
- ❖ Implemento una plataforma tecnológica (Core Coopeuch) que le permite crecer tranquilos por los próximos 10 años.
- ❖ 46 años de existencia en el mercado chileno (Coopeuch).

### 3.3.9 Organigrama Coopeuch Ltda. Oficina Chillán (1988).

Coopeuch Chillán realiza su apertura en el año 1988, estaba ubicado la Avenida Libertad esquina 18 de Septiembre (edificio los Héroes, subterráneo), con tan solo cuatro colaboradores. Un jefe de sucursal, un ejecutivo de plataforma, un ejecutivo de ventas y un cobrador en terreno.



GRÁFICA 1: Organigrama Coopeuch Ltda. Oficina Chillán 1988

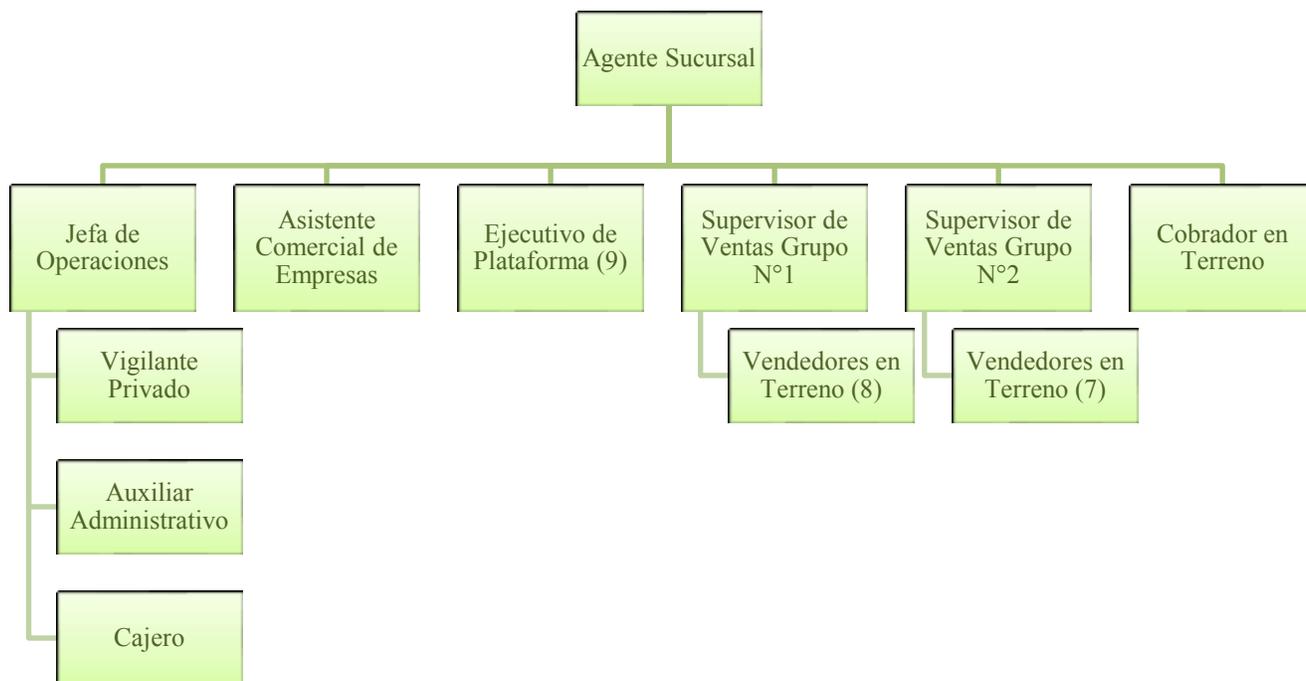
Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por un trabajador de la organización.

En la actualidad Coopeuch Chillán está ubicado en calle Arauco n°766 y tiene una dotación de 33 colaboradores, de los cuales 15 son ejecutivos de ventas en terreno, abarcando toda la provincia de Ñuble, cubriendo las necesidades de los asociados de las comunas de dicha provincia, en los cuales se atienden convenios con diferentes empleadores tales como: Municipalidades, Departamento de Educación, Hospitales y Servicio de Impuestos Internos y diferentes otras empresas públicas, como también entrando a reconocidas empresas privadas como Supermercado Líder, TurBus, Colegios Darío Salas, Universidad Del Biobío, entre otras, estos convenios pueden ser a nivel local como nacional (Paredes Villablanca, 2014).

El Crecimiento de la sucursal de Coopeuch Chillán está dado por querer explotar el mercado existe en la provincia de Ñuble, incrementando la dotación interna en base a un incremento de metas comerciales asignadas. Es así que en el año 2013 había una dotación de 30 funcionarios, la cual en el año 2014 aumento a 37 funcionarios, además se incorporó una nueva área de negocio, que es el asesor Mype,(Mediana y pequeña Empresa) actividad que no se realizada en la sucursal

Como antes se ha dicho que el aumento en la dotación de debe exclusivamente en la explotación del mercado existente en la provincia de Ñuble, ya que a la fecha existen 10.135 asociados a la Cooperativa pertenecientes sucursal de Chillán, sino también como una forma de mejorar la calidad de atención y de realizarla en forma oportuna a los socios, con lo cual se evita la fuga de cooperados a requerir los servicios de otros actores en el mercado financiero, como Credichile, Banco Falabella, Banco Estado, entre otros, que estaban entrando a nuestros convenios y con ello mermando los ingresos de la Cooperativa. El organigrama actual de Coopeuch sucursal Chillan está estructurado de la siguiente manera (Paredes Villablanca, 2014).

**GRÁFICA 3: Organigrama Actual Coopeuch Oficina Chillán**



Fuente: elaboración propia en base a información de proporcionada por trabajador de la oficina Coopeuch Chillán, en atención a que no existe registro del organigrama en libros, página web, memorias, ni documentos de la empresa.

## 4 METODOLOGÍA

---

### 4.1 Metodología y tipo de investigación

En este trabajo la metodología utilizada es de carácter cuantitativo, dado que se basa en información cuantificable para descubrir o tratar de explicar el fenómeno estudiado, utilizando la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Asimismo, la investigación es de tipo descriptiva dado que busca especificar propiedades, características, rasgos importantes, como así la tendencia del grupo en los aspectos consultados (Hernández et al., 2010).

### 4.2 Unidad de Análisis

- a) *Unidad de Estudio*: La investigación se concentra en la sección de ventas en terreno de Coopeuch Chillán.
- b) *Sujetos de Estudio*: Corresponde a los 15 ejecutivos de ventas en terreno que conforman esta sección en Coopeuch Chillán.

### 4.3 Determinación Tamaño Muestral

Dado que la sección de ejecutivos de ventas en terreno se conforma de sólo 15 ejecutivos, se decidió efectuar un censo, intentando abarcar la mayor cantidad de sujetos a estudio (Bernal, 2000).

#### **4.4 Descripción del Cuestionario**

En este trabajo se utilizaron dos cuestionarios uno asociado a Clima Organizacional y el otro asociado a Satisfacción Laboral.

El primero de ellos es la adaptación del cuestionario de los investigadores Koys and Decosttis (1991), para medir el clima organización en la unidad de trabajo, adaptado por Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez (2008). Se conforma de 8 dimensiones de 5 ítems cada una ellas, estas son: Autonomía; Cohesión; Confianza; Presión; Apoyo; Reconocimiento; Equidad; Innovación y dos ítems adicionales vinculados a la atención a los usuarios de la unidad sujeta a estudio que conforman una novena dimensión, siendo 42 ítems en total (Tabla 2). Se evalúa con una escala tipo Likert con cinco alternativas de respuesta donde 1 es “Totalmente en Desacuerdo”, 2 es “En Desacuerdo”, 3 es “Parcialmente de Acuerdo”, 4 es “De Acuerdo” y 5 es “Totalmente de Acuerdo”.

Según Likert estas variables se encuentran enmarcadas dentro de las variables intermedias de su teoría de clima laboral, este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

El segundo cuestionario utilizado corresponde al cuestionario de 39 ítems desarrollado por M. Chiang et al. (2008) en base a lo expuesto en el cuestionario s21/26 (Meliá et al., 1990) y el s4/82 (Meliá, Peiró, & Calatayud, 1986) de los autores Meliá y Peiró. El cuestionario se mide con una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 es “Nada Satisfecho” y 5 es “Muy Satisfecho”.

**TABLA 2: Composición Cuestionario Clima Organizacional**

<b>N°</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Descripción Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>N° Total Ítems</b>
<b>1</b>	<b>Autonomía</b>	Percepción del trabajo acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, meta y prioridades.	1 - 9 - 17 - 25 - 33	5
<b>2</b>	<b>Cohesión</b>	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	2 - 10 - 18 - 26 - 34	5
<b>3</b>	<b>Confianza</b>	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	3 - 11 - 19 - 27 - 35	5
<b>4</b>	<b>Presión</b>	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	4 - 12 - 20 - 28 - 36	5
<b>5</b>	<b>Apoyo</b>	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	5 - 13 - 21 - 29 - 37	5
<b>6</b>	<b>Reconocimiento</b>	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa.	6 - 14 - 22 - 30 - 38	5
<b>7</b>	<b>Equidad</b>	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	7 - 15 - 23 - 31 - 39	5
<b>8</b>	<b>Innovación</b>	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.	8 - 16 - 24 - 32 - 40	5
<b>9</b>	<b>Público Usuario</b>	La percepción que tienen los empleados acerca del tiempo de respuesta en la atención al público usuario.	41 - 42	2

Fuente: M. Chiang et al. (2008) según lo propuesto por Koys and Decostis (1991).

## **4.5 Trabajo de Campo**

En primera instancia se realizaron múltiples acciones de socialización del trabajo como son reuniones con la agente de Coopeuch Chillán y una psicóloga laboral.

Posteriormente se efectuó la aplicación de cuestionarios de medición de clima organizacional y satisfacción laboral a los ejecutivos de ventas terreno, pertenecientes a esta organización. Estos cuestionarios fueron autoaplicados, proporcionado directamente a los respondientes, no hubo intermediarios, y por tanto las respuestas son marcadas por ellos mismos.

## 5 RESULTADOS

---

### 5.1 Clima Organizacional

En primera instancia se presentarán los resultados asociados al cuestionario de Clima Organizacional, según cada una de las dimensiones o factores que lo conforman.

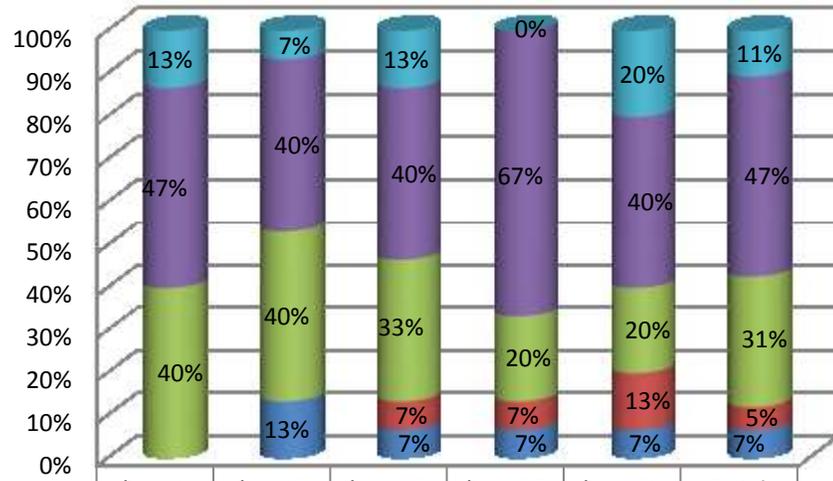
#### 5.1.1 Factor Autonomía

En relación a la capacidad de decisión y autonomía que pueden tener los trabajadores en el desempeño de sus funciones. En general, en la dimensión autonomía el 11% y 47% de los consultados se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, con los aspectos consultados. Destaca el ítem 25 “Determino los estándares de ejecución de mi trabajo”, donde el 67% de los consultados se encuentra de acuerdo con esta afirmación y el 20% parcialmente de acuerdo.

Por su parte, el 13% de los ejecutivos se encuentra totalmente en desacuerdo con la afirmación 9 “Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo”.

Por otro lado respecto a la autonomía en la realización de las labores de trabajo, los trabajadores señalan que un 40% está de acuerdo y un 33% parcialmente de acuerdo con “Yo propongo mis propias actividades de trabajo” (Gráfico 1).

**Gráfico 1: Dimensión Autonomía**

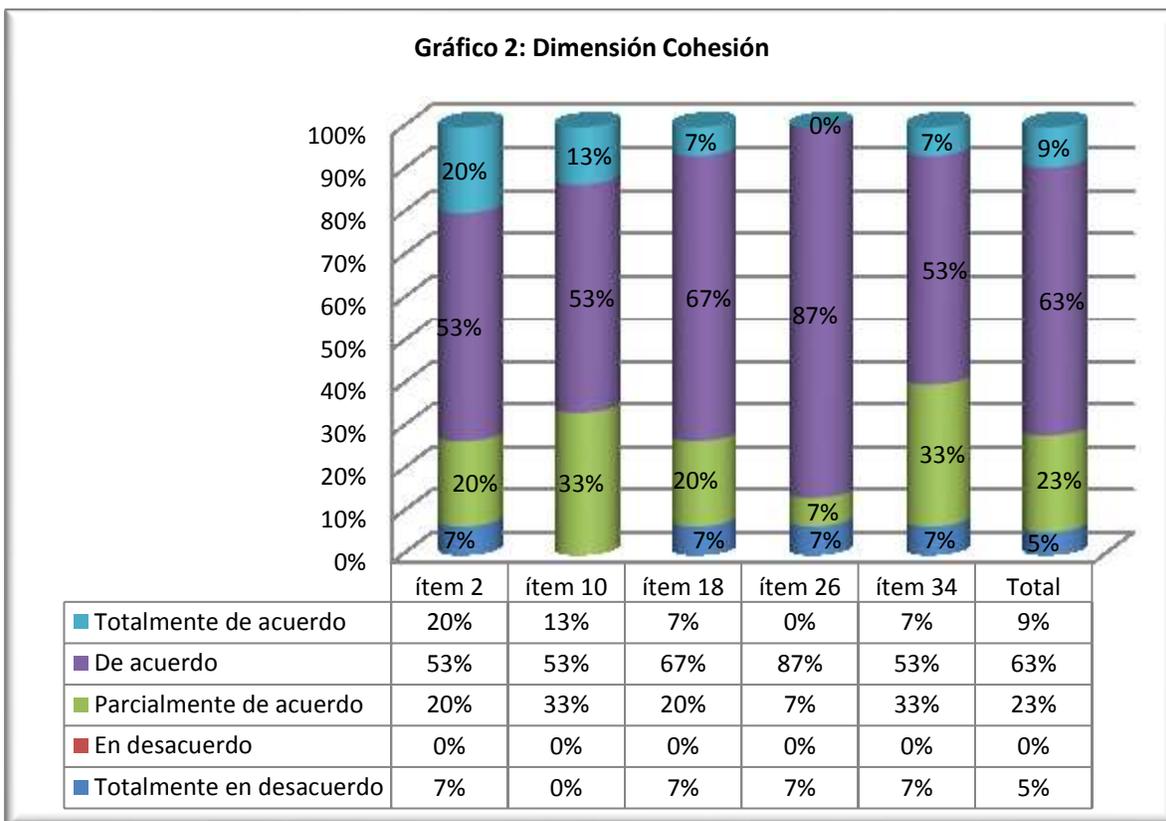


	ítem 1	ítem 9	ítem 17	ítem 25	ítem 33	Total
■ Totalmente de acuerdo	13%	7%	13%	0%	20%	11%
■ De acuerdo	47%	40%	40%	67%	40%	47%
■ Parcialmente de acuerdo	40%	40%	33%	20%	20%	31%
■ En desacuerdo	0%	0%	7%	7%	13%	5%
■ Totalmente en desacuerdo	0%	13%	7%	7%	7%	7%

### 5.1.2 Factor Cohesión

En relación al factor o dimensión cohesión asociado a la percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera y confianza, existen una tendencia en todos los aspectos que lo forman, en promedio, el 9% de los trabajadores se encuentra totalmente de acuerdo, el 64% de acuerdo y el 22% de ellos parcialmente de acuerdo, sólo 5% restante se encuentra totalmente en desacuerdo con los aspectos consultados (Gráfico 2).

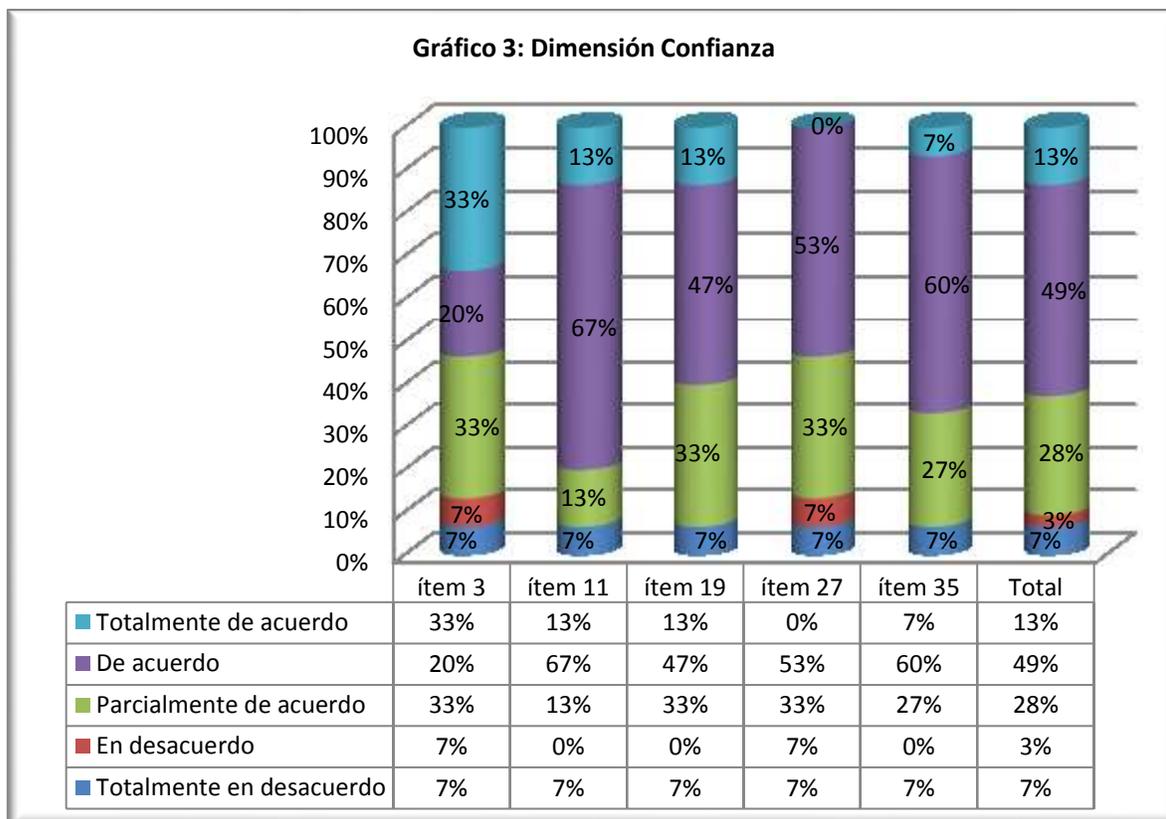
Destaca el ítem 26 “Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi unidad”, donde el 87% de los consultados se encuentra de acuerdo con esta afirmación, del 14% restante, 7% se encuentra parcialmente de acuerdo y 7% (equivalente a una persona) totalmente en desacuerdo (Gráfico 2).



### 5.1.3 Factor Confianza

Respecto la dimensión confianza, vinculada a la percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros, el 50% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo y el 14% se encuentra totalmente de acuerdo con los aspectos consultados (Gráfico 3).

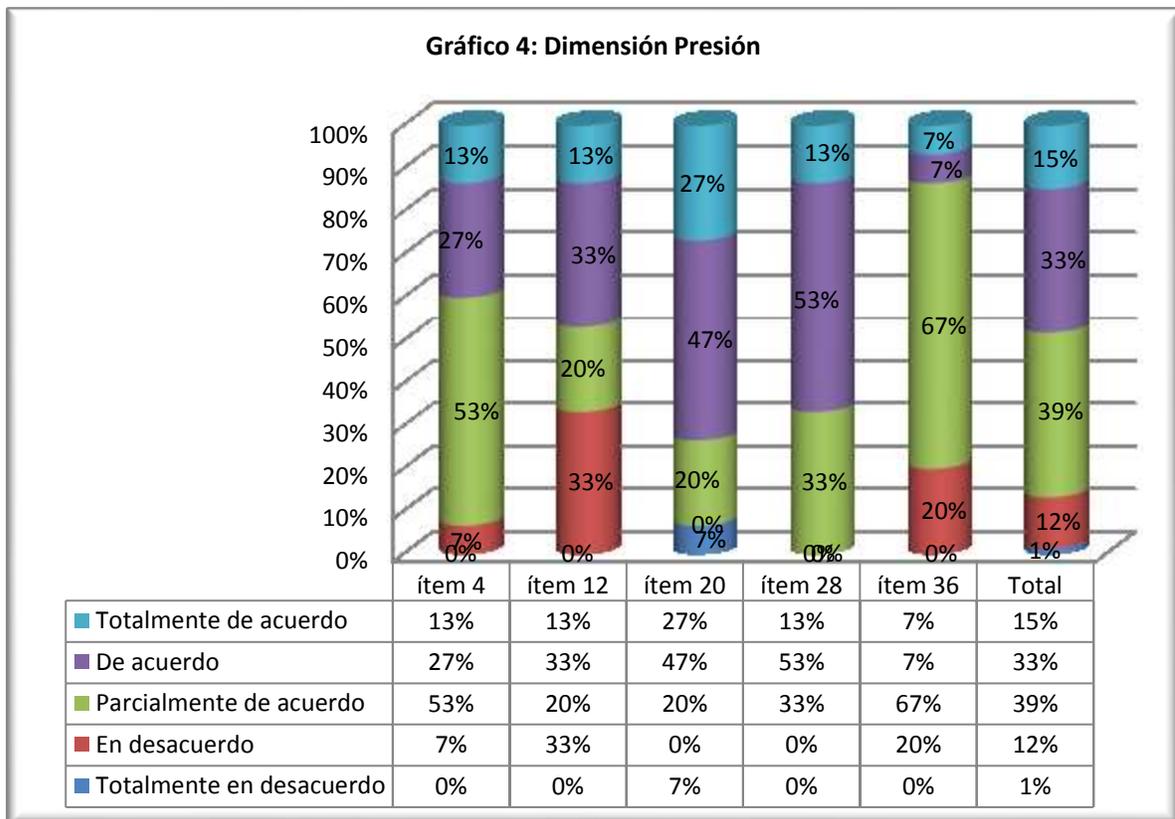
Destaca el ítem 11 “Mi jefe directo es una persona de principios o valores definidos”, donde la mayoría de los encuestados se encuentra entre parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo, concentrando al 67% de los encuestados en la alternativa de acuerdo. Así también, el ítem 35 “No es probable que mi jefe directo me dé un mal consejo” concentra al 60% de los encuestados en la opción de acuerdo. Es preciso indicar que sólo una persona (7%) se mostró totalmente en desacuerdo con los aspectos consultados asociados a esta dimensión (Gráfico 3).



### 5.1.4 Factor Presión

Respecto a las funciones y tareas que realizan los trabajadores y la percepción de sobrecarga o de mayor exigencia en cuanto a ellas, es posible señalar que los trabajadores se encuentran mayoritariamente entre parcialmente de acuerdo (39%) y de acuerdo (33%) en lo relacionado al factor *Presión*. En específico, los ejecutivos se encuentran en un 33% en desacuerdo y también un 33% de acuerdo con la aseveración “Mi trabajo me permite tener tiempo para otras cosas, además de mis responsabilidades” (ítem 12). Y en cuanto a que la institución les pudiese exigir más de lo que pueden dar, los trabajadores perciben en un 67% parcialmente de acuerdo y un 20% en desacuerdo (ítem 36).

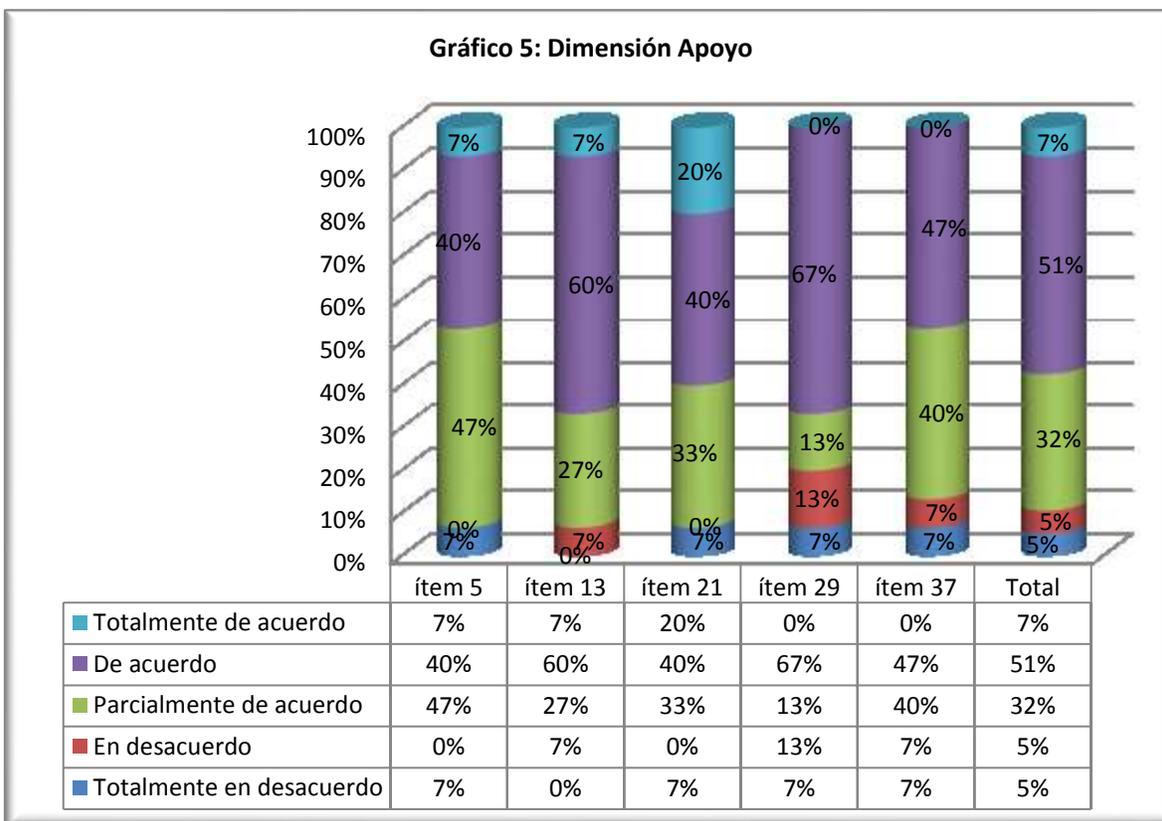
Por su parte, la mitad de los encuestados (53%) se ubica en la opción parcialmente de acuerdo en el ítem 4 “Mi trabajo me permite tener tiempo para otras cosas, además de mis responsabilidades”



### 5.1.5 Factor Apoyo

Por otro lado respecto al factor *Apoyo*, asociado la percepción que tienen los trabajadores acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo, los encuestados se ubican mayoritariamente entre parcialmente de acuerdo (32%) y de acuerdo (51%) con los diferentes aspectos consultados.

En específico, destaca el ítem 29 “Es fácil hablar con mi jefe directo sobre problemas relacionados con el trabajo” donde el 67% de los encuestados se muestra de acuerdo con esta afirmación. Por su parte, el 20% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con “Mi jefe directo me respalda 100%”, 40% de acuerdo y 33% parcialmente de acuerdo, sólo el 7% restante (1 persona) se manifiesta contrario a esta aseveración, mostrándose totalmente en desacuerdo (Gráfico 5).

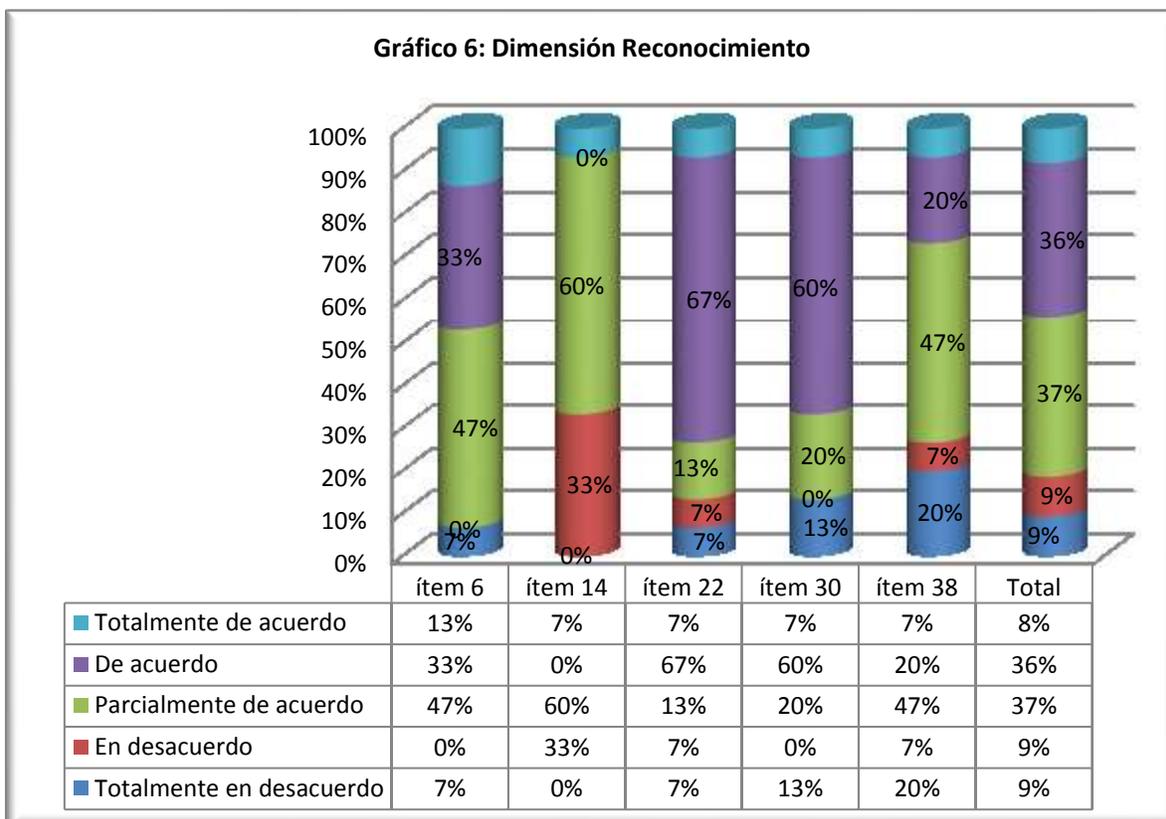


### 5.1.6 Factor Reconocimiento

Respecto al reconocimiento que se realiza a los trabajadores en cuanto al desempeño que realizan en sus funciones laborales, se destaca lo siguiente:

Si la jefatura realiza una felicitación o reconocimiento cuando la labor es bien realizada, un 47% de los trabajadores señala que está parcialmente de acuerdo con esto, un 33% esta con la opción de acuerdo y sólo un 13% se encuentra totalmente de acuerdo.

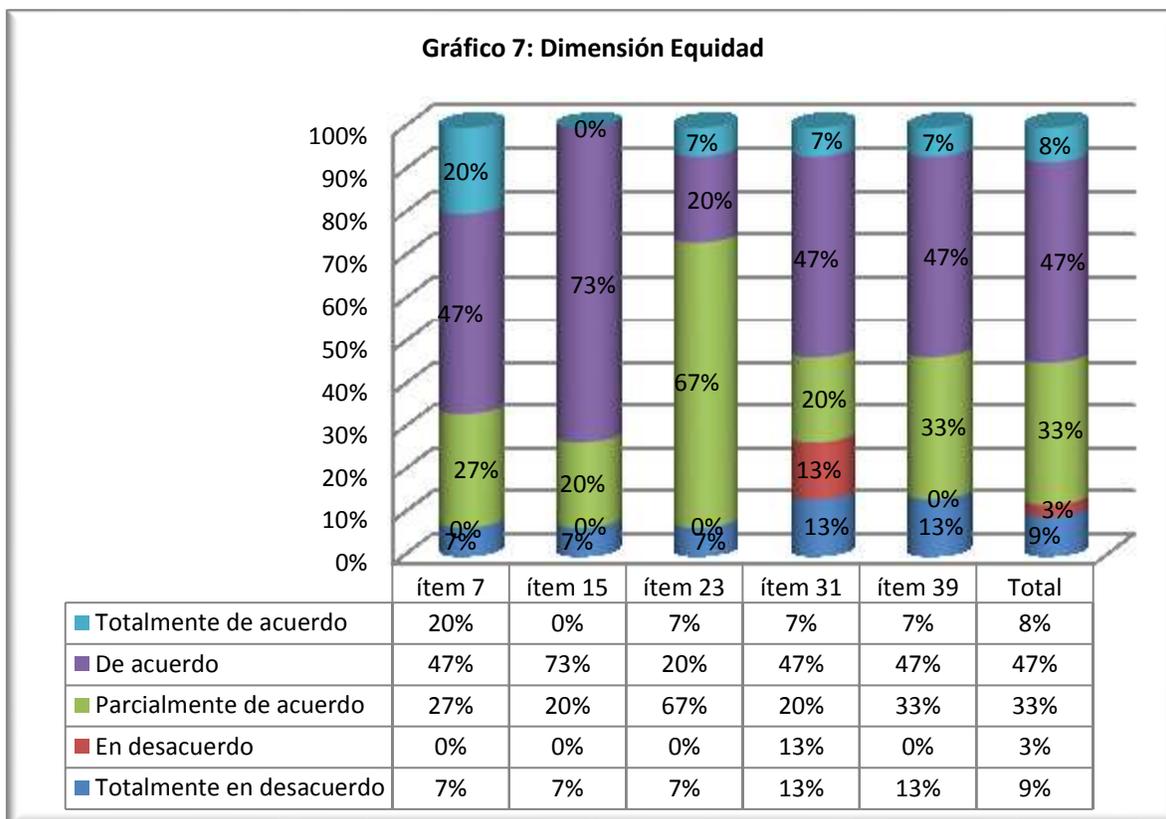
Por otro lado, cabe señalar que el 20% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo “Mi jefe directo me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer” y mayoritariamente se ubican en la opción parcialmente de acuerdo (47%).



### 5.1.7 Factor Equidad

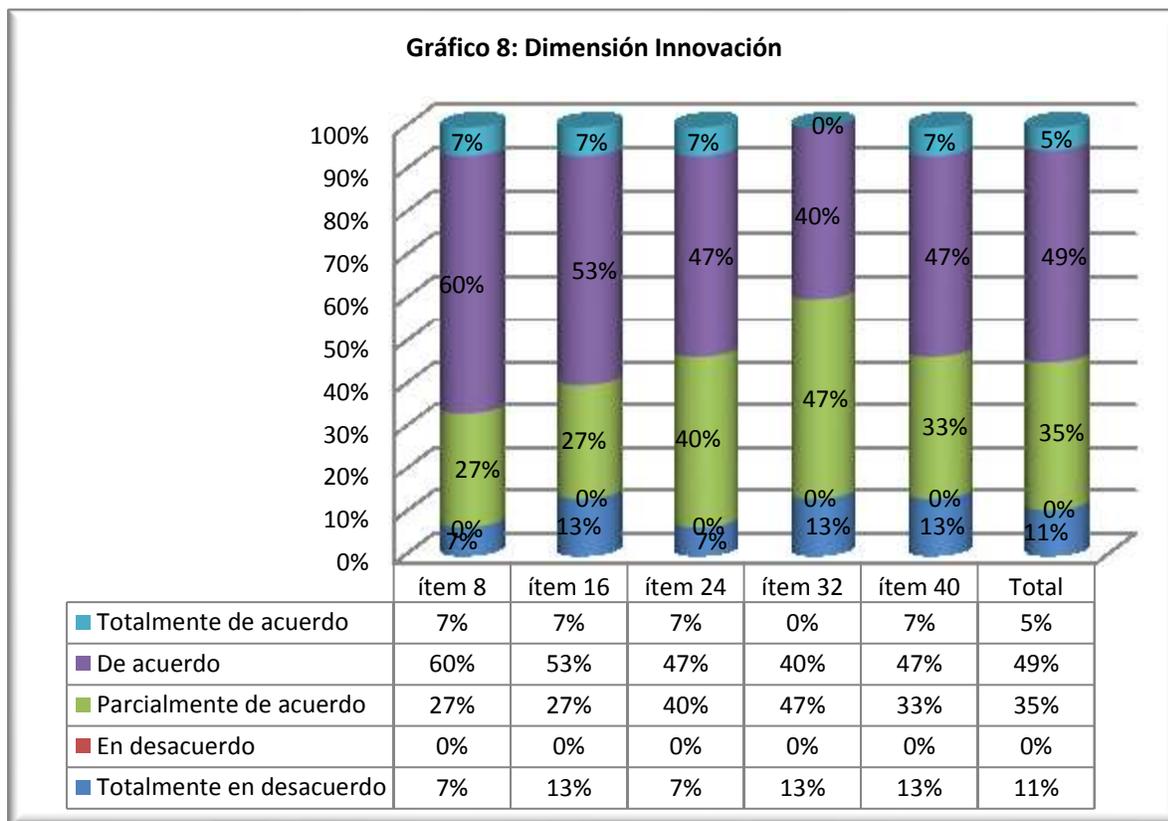
Por su parte, en el factor equidad asociado a la percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución, los encuestados se muestran mayoritariamente de acuerdo (47%) y parcialmente de acuerdo (33%). Destaca el ítem 15 “Los objetivos que fija mi jefe directo para mi trabajo son razonables” donde el 73% de los trabajadores se ubica en la opción de acuerdo. Por su parte, el ítem 23 “Es poco probable que mi jefe directo me alabe sin motivos”, concentra al 67% de los encuestados en la opción de respuesta parcialmente de acuerdo.

A su vez, en el ítem 31 “Mi jefe directo no muestra favoritismos entre los trabajadores” los encuestados se encuentran mayoritariamente entre la opción parcialmente de acuerdo y de acuerdo, no obstante el 26% de los encuestados se ubica en la opción en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (Gráfico 7).



### 5.1.8 Factor Innovación

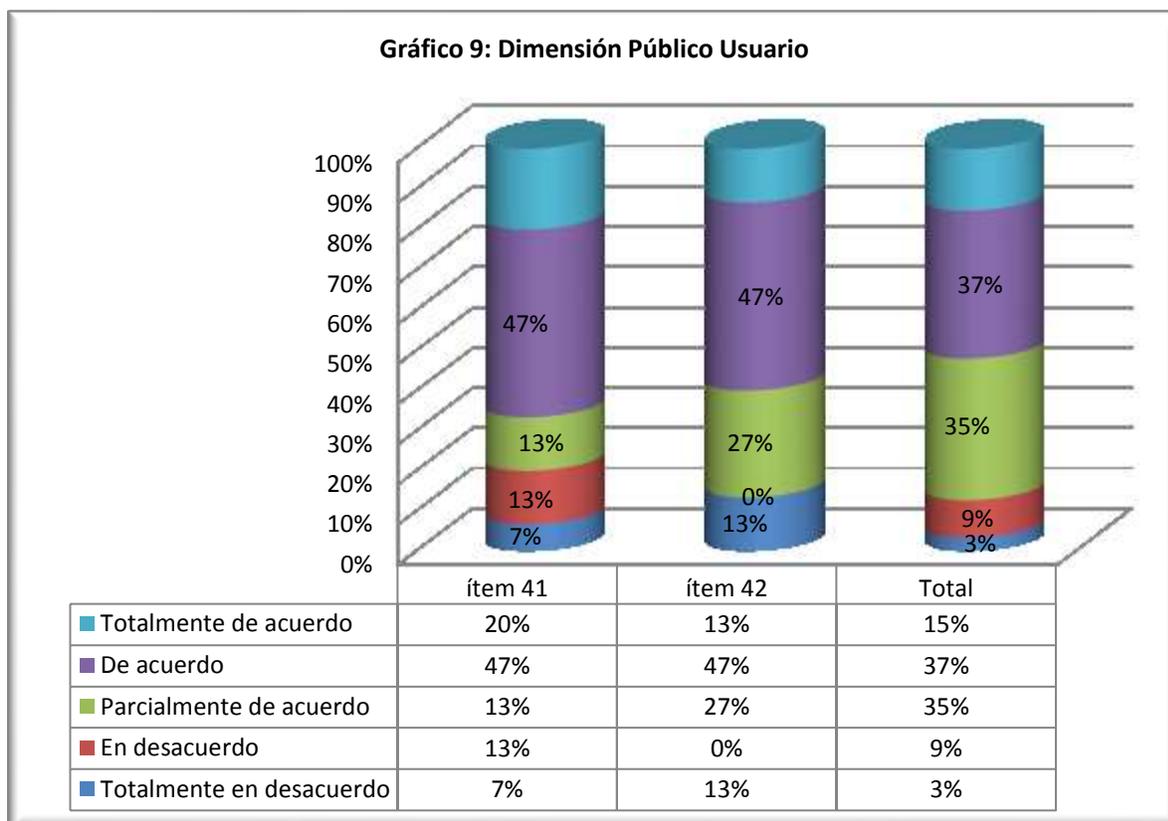
En cuanto a la innovación, la cual dice relación con la percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia, los trabajadores señalan que su jefatura los anima a desarrollar sus propias ideas en un 60% están de acuerdo con esto y un 27% parcialmente de acuerdo. Quienes consideran que la jefatura los motiva a realizar nuevas formas de hacer el trabajo son un 53% con un de acuerdo y un 27% parcialmente de acuerdo. Así también los ánima a mejorar las formas de hacer las cosas un 47% está de acuerdo y un 40% parcialmente de acuerdo y el 47% está de acuerdo y el 33% parcialmente de acuerdo con la proposición que indica que su jefe directo “valora” nuevas formas de hacer las cosas (Gráfico 8).



### 5.1.9 Factor Público Usuario

Finalmente el último punto contemplado respecto al clima organizacional está relacionado con el público usuario del servicio que presta la institución objeto de estudio desde la mirada de los trabajadores de la empresa, de esta manera los trabajadores destacan lo siguiente:

El 47% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con la afirmación que indica que le falta tiempo para atender a los usuarios, por su parte igual proporción se muestra de acuerdo con la idea de que a menudo escucha quejas de los usuarios por la lentitud de la atención.



## 5.2 Análisis Encuesta de Satisfacción

Respecto los principales resultados asociados a la satisfacción laboral de los ejecutivos encuestados es posible indicar que al consultar en qué medida se siente satisfecho con respecto a su trabajo, el aspecto más valorado por los ejecutivos es la relación con sus colegas, donde un 40% se muestra muy satisfecho (Tabla 3).

Le siguen entre los aspectos que reportan mayor satisfacción a los encuestados, lo relacionado al espacio físico donde desarrollan funciones, como lo es la iluminación de su lugar de trabajo, la limpieza y salubridad, la ventilación. Posteriormente aparece el grado en que su empleador los convenios, disposiciones y leyes laborales y su trabajo dentro de la empresa por sí mismo.

En contraste, los aspectos que generan menos satisfacción entre los ejecutivos con los beneficios otorgados por su empleador como una forma de mejorar su salario, donde nadie se muestra muy satisfecho y sólo el 20% de los encuestados se encuentra satisfecho.

Así también, ninguno de los encuestados se mostró muy satisfecho y el 40% se mostró sólo satisfecho con “La relación de trabajo con sus directivos”; “El salario que usted recibe por su trabajo” y “La forma en que sus superiores juzgan su desempeño”, considerando que además en este último ítem el 7% de los consultados se mostró nada satisfecho (Tabla 3).

**TABLA 3: Análisis Satisfacción Laboral Parte I, ordenado en forma descendente según “Muy Satisfecho”**

Nº	En qué medida se siente satisfecho con respecto a su trabajo en relación a:	NADA SATISFECHO					MUY SATISFECHO
17	La relación con sus colegas	0%	0%	13%	47%	<b>40%</b>	
14	La iluminación de su lugar de trabajo	0%	0%	13%	53%	<b>33%</b>	
12	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	0%	0%	7%	67%	<b>27%</b>	
15	La ventilación de su lugar de trabajo	0%	0%	40%	33%	<b>27%</b>	
9	El grado en que su empleador cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales	0%	0%	47%	33%	<b>20%</b>	
13	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	0%	0%	33%	53%	<b>13%</b>	
19	La disponibilidad de recursos tecnológicos	0%	0%	33%	53%	<b>13%</b>	
16	La temperatura ambiental de su lugar de trabajo	0%	0%	40%	47%	<b>13%</b>	
26	La estabilidad en sus funciones	0%	0%	40%	47%	<b>13%</b>	
7	Sus condiciones laborales	0%	13%	27%	47%	<b>13%</b>	
22	La forma en que usted es dirigido	0%	7%	40%	40%	<b>13%</b>	
11	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo	0%	13%	33%	40%	<b>13%</b>	
1	Su trabajo dentro de la empresa por si mismo	7%	7%	33%	40%	<b>13%</b>	
4	Las oportunidades que le ofrecen de realizar las cosas en que usted se destaca	0%	0%	53%	33%	<b>13%</b>	
6	Los objetivos o metas que debe alcanzar	0%	7%	47%	33%	<b>13%</b>	
21	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a sus labores	0%	7%	53%	27%	<b>13%</b>	
20	Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio metodología de trabajo	0%	13%	60%	13%	<b>13%</b>	
18	El apoyo directivo que usted recibe	0%	0%	40%	53%	<b>7%</b>	
3	El apoyo que recibe de sus directivos	0%	7%	47%	40%	<b>7%</b>	
5	Las oportunidades que le ofrece la empresa para hacer las cosas que le gustan	0%	13%	53%	27%	<b>7%</b>	
23	La supervisión que ejercen sobre usted	0%	7%	40%	53%	<b>0%</b>	
24	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	7%	0%	40%	53%	<b>0%</b>	
27	El reconocimiento que recibe de sus directivos por su esfuerzo y desempeño	0%	7%	47%	47%	<b>0%</b>	
25	La forma en que sus superiores juzgan su desempeño	7%	7%	47%	40%	<b>0%</b>	
2	La relación de trabajo con sus directivos	0%	20%	40%	40%	<b>0%</b>	
8	El salario que usted recibe por su trabajo	0%	20%	40%	40%	<b>0%</b>	
10	Los beneficios otorgados por su empleador como una forma de mejorar su salario	0%	33%	47%	20%	<b>0%</b>	

Por otro lado, la Tabla 4 considera el grado de satisfacción respecto la unidad de trabajo del grupo sujeto a estudio, donde cabe señalar que los aspectos que generan mayor satisfacción son el espíritu de colaboración y ayuda existente en la unidad (20% se ubica muy satisfecho, 33% en satisfecho), y la buena relación entre los miembros de la empresa, donde el 20% de los encuestados se encuentra muy satisfecho y el 20% satisfecho.

En contraste, los ítems que menos satisfacción reportan a los encuestados son la atención que se presta a sus sugerencias y la autonomía que tiene para planificar su labor, donde nadie se ubicó en muy satisfecho y el 47% se encuentra sólo satisfecho con estas proposiciones.

Destaca que en ninguno de los aspectos consultados en relación a la satisfacción con su unidad de trabajo, los encuestados se ubicaron en la opción nada satisfecho.

**TABLA 4: Análisis Satisfacción Laboral Parte II, ordenado en forma descendente según “Muy Satisfecho”**

N°	En qué medida se siente satisfecho con respecto a su unidad de trabajo:	NADA SATISFECHO				MUY SATISFECHO
		0%	7%	40%	33%	20%
29	En mi trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda	0%	7%	40%	33%	<b>20%</b>
30	Hay buena relación entre los miembros de la empresa	0%	7%	53%	20%	<b>20%</b>
31	La jefatura me estimula para mejorar mi trabajo	0%	0%	40%	47%	<b>13%</b>
28	En mi trabajo circula la información	0%	0%	47%	47%	<b>7%</b>
32	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo	0%	0%	53%	40%	<b>7%</b>
33	Las oportunidades de desarrollo con que se cuenta	0%	0%	60%	33%	<b>7%</b>
36	Su participación en las decisiones de su área o departamento	0%	7%	53%	33%	<b>7%</b>
37	Su grado de satisfacción general con su área o departamento	0%	7%	40%	47%	<b>7%</b>
34	Atención que se presta a sus sugerencias	0%	7%	47%	47%	<b>0%</b>
35	La autonomía que tiene para planificar su labor	0%	7%	47%	47%	<b>0%</b>

Finalmente, se pregunta de forma independiente por los aspectos indicadores en la Tabla 5, con el objetivo de determinar su satisfacción independiente de las respuestas anteriores. A partir de esto es posible indicar que al preguntar por “la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa” igual proporción (13%) se encuentra muy satisfecho y nada satisfecho, no existiendo una tendencia de respuesta en este ítem.

Al consultar respecto la posibilidad de planificar y desarrollar su labor, el 13% de los encuentra muy satisfecho, el 33% sólo satisfecho y ninguno de los encuestados se ubica en nada satisfecho.

Por su parte, existe una tendencia a ubicarse en la parte izquierda de la escala al consultar respecto las posibilidad de ascenso que le ofrecen en la empresa. A su vez, se encuentran mayoritariamente satisfechos con la afirmación asociada a la posibilidad de perfeccionarse y la posibilidad de aplicar conocimientos y creatividad en el trabajo.

Finalmente, más de la mitad de los encuestados se muestra satisfecho con la forma que valoran su labor y su grado de satisfacción general con la empresa, destaca que en este último punto ningún encuestado se ubicó a la izquierda de la escala.

**TABLA 5: Análisis Satisfacción Laboral Parte III, ordenado en forma descendente según “Muy Satisfecho”**

Nº	Independientemente de sus respuestas a las preguntas anteriores, cómo juzga ud:	NADA SATISFECHO					MUY SATISFECHO
		13%	13%	27%	33%	13%	
39	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa	13%	13%	27%	33%	13%	
41	Con la posibilidad de planificar y desarrollar mi labor	0%	7%	47%	33%	13%	
38	Las oportunidades de ascenso que le ofrecen	0%	20%	40%	33%	7%	
40	La posibilidad que le da su empresa para perfeccionarse y actualizar sus conocimientos	7%	7%	40%	40%	7%	
42	Con la posibilidad de aplicar a mi trabajo todos mis conocimientos y creatividad	7%	7%	27%	53%	7%	
43	La forma en que valoran su labor	7%	0%	33%	53%	7%	
44	Su grado de satisfacción general con la empresa	0%	0%	40%	53%	7%	

## 6 CONCLUSIONES GENERALES

---

Como equipo de trabajo nos sentimos satisfechos por la labor realizada, nos encontramos con un tema extraordinariamente entretenido y amplio, con mucha información, sorprendiéndonos con la importancia de este tema para las empresas y la repercusión que tiene en el logro de resultados. Además se denota que una empresa que tiene el tema del clima laboral en un buen pie, en este mercado tan globalizado y competitivo logra mejores resultados que la competencia. Como conclusión en el grupo estudiado (ejecutivos de ventas en terreno) de la empresa Coopeuch, el clima de este grupo es un resultado intermedio de un liderazgo y de una administración eficiente, lo que contribuye a que tengan un clima laboral positivo, que es la percepción lograda en nuestro estudio de acuerdo con las respuestas de los trabajadores, en las encuesta de clima y satisfacción laboral aplicadas.

En relación al clima organizacional, los trabajadores señalan que concuerdan en un 67% estar de acuerdo con la aseveración que la jefatura es una persona de principios y valores definidos y un 13% totalmente de acuerdo con esta, como grupo evaluador consideramos como una habilidad blanda por parte de la jefatura muy importante, dado que dentro de la dimensión confianza, sobresale con el mayor porcentaje de percepción positiva por los trabajadores, lo cual cimienta la creencia y confianza hacia la jefatura

Respecto a las percepciones que tienen los trabajadores de la empresa respecto al trabajo en equipo, apoyo y cohesión, es posible señalar lo siguiente: En cuanto espíritu de trabajo en equipo, los trabajadores de la institución señalan que se percibe un alto grado de esta dimensión el grupo con un 87% de manifestación con la opción de acuerdo. Lo que a apreciación de los evaluadores es un piso importante para el logro de los objetivos, tanto personales como institucionales.

Por otro lado respecto a la preocupación por parte de los compañeros de trabajo entre pares un 67% se manifiesta de acuerdo con esto y un 20% parcialmente de acuerdo. Denotando un alto grado de cohesión entre pares, lo que significa para un equipo cohesionado y comprometido con sus pares, redundando en un ambiente laboral positivo.

El clima laboral y la percepción de llevarse bien entre los integrantes del equipo, los trabajadores de la institución señalan que un 53% están con la opción de acuerdo y un 33% parcialmente de acuerdo. Lo que a criterio de los evaluadores denota que en el equipo hay un alto grado de profesionalismo, ya que no todos son amigos, pero debido a que las dimensiones anteriores especialmente el espíritu de equipo, tiene una muy alta aprobación, denota un grado de tolerancia por los pares.

Finalmente respecto a si los trabajadores sienten que tienen cosas en común con los otros integrantes del equipo, un 53% está de acuerdo y un 27% parcialmente de acuerdo. Lo que nos hizo como evaluadores realizar el comentario anterior de que no todos son amigos, pero que existe profesionalismo y toleración con sus pares.

Considerando las respuestas y la tendencia generada en lo asociado a la autonomía que poseen los trabajadores, nos sugiere que la institución debe funcionar en base a normativas establecidas claramente, lo que le deja un margen limitado en cuanto al poder de decisión y autonomía a los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Como conclusión de las dimensiones analizadas en esta encuesta de clima organizacional, consideramos como una opción de mejora por parte de la jefatura, trabajar en el reconocimiento de las labores de los funcionarios, para que estos se sientan valorados como parte importante de la institución, otro aspecto relevante en este ámbito también como una oportunidad de mejora, es el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la jefatura con sus trabajadores, ya que esto lograra potencial al equipo consiguiendo una mayor credibilidad y cercanía con los subordinados.

Como grupo podrían emprender las siguientes actividades, conocerse mejor en eventos rutinarios o periódicos, programados en las horas hábiles o después de estas.

Como una fortaleza importante es la percepción de los trabajadores en el espíritu de equipo que hay en el grupo, la cual debería seguir potenciando para que esto permanezca en el tiempo, lo cual redundaría en un equipo comprometido con el logro de los objetivos tanto personales, como institucionales.

En términos generales, y en la misma línea a lo señalado anteriormente, las dimensiones mejor evaluadas en relación al clima organizacional son la *Cohesión: Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas;* y *Confianza: La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.*

En relación a la satisfacción laboral, los trabajadores señalan respecto a sus condiciones laborales en forma general que un 47% está con una apreciación de muy satisfecho y un 27% se encuentran satisfechos. Esto indica que las condiciones laborales están de acuerdo a lo esperado o requerido por los trabajadores.

En términos generales los trabajadores se perciben en un 40% muy satisfecho y un 33% satisfecho, respecto a las condiciones físicas en las cuales desarrolla su trabajo. Podemos determinar que existe una tendencia de mucha satisfacción con respecto a los ítems asociados a condiciones físicas como limpieza, higiene y salubridad; iluminación; ventilación del lugar de trabajo; temperatura ambiental y posibilidad de contar con recursos tecnológicos, ya que en un mayor grado de los encuestados se ubican entre satisfecho y muy satisfecho.

En lo relacionado al reconocimiento y posibilidad de desarrollo se consideran las variables relacionadas con el reconocimiento que realiza la empresa al trabajador respecto a la labor desarrolla, las posibilidades e impulso que recibe el trabajador para mejorarla, las oportunidades de crecimiento profesional a través de la capacitación y perfeccionamiento y la posibilidad de poder incidir en las decisiones relacionadas con su unidad de trabajo.

En cuanto al reconocimiento que percibe de sus directivos por su esfuerzo y desempeño, los trabajadores perciben en un 47% satisfechos y un 47% muy satisfechos. Respecto a si la jefatura estimula a los trabajadores para mejorar, estos perciben en un 40% encontrarse satisfechos y un 47% muy satisfechos.

Respecto la existencia de oportunidades de desarrollo con que cuenta el trabajador, este percibe que un 60% satisfecho y un 33% se encuentran muy satisfechos. Los trabajadores perciben un 53% satisfecho y un 33% muy satisfecho, por su participación en las decisiones de su área o departamento.

En relación a la posibilidad de perfeccionarse y actualizar sus conocimientos, los trabajadores se perciben que un 40% está satisfecho y otro 40% está muy satisfecho.

En cuanto al trabajo en equipo en la institución analizada, se evalúa la relación entre compañeros, el espíritu de colaboración y compañerismo. Los trabajadores de la institución se perciben que la relación con sus colegas, en este ámbito hay un alto grado de satisfacción con tendencias del 47% y 40% a muy satisfecho. Hay espíritu de colaboración y ayuda, los trabajadores en un 40% están satisfechos y un 33% están muy satisfechos con esta aseveración.

Finalmente se contempla un ítem de satisfacción general de los trabajadores respecto a la empresa a que pertenecen, su unidad de trabajo y la labor desarrollada por cada uno de ellos. Su grado de satisfacción general con la empresa, en este aspecto un 53% está muy satisfecho y un

40% está satisfecho. Su grado de satisfacción con su área o departamento, los trabajadores marcan una tendencia de un 47% está muy satisfecho y un 40% se encuentra satisfecho.

## 7 RECOMENDACIONES

---

Tras efectuar el diagnóstico de clima organizacional en la empresa Coopeuch Chillán, los aspectos en los que es necesario presentar mayor atención son los asociados a la presión con que se trabaja y el reconocimiento existente hacia los trabajadores por parte de la organización (Tabla 6).

**TABLA 6: RESULTADOS GENERALES POR DIMENSIÓN**

Dimensión	Totalmente en Desacuerdo + en Desacuerdo (1+2)	Parcialmente de Acuerdo (3)	De acuerdo + Totalmente de Acuerdo (4+5)
Cohesión	5%	22%	73%
Confianza	9%	27%	64%
Apoyo	11%	32%	57%
Autonomía	12%	31%	57%
Equidad	12%	33%	55%
Innovación	11%	35%	55%
Presión	13%	39%	48%
Reconocimiento	19%	37%	44%

A partir de esta información es pertinente efectuar una intervención asociada por ejemplo a la prevención del estrés, con el objetivo de transmitir un conjunto de a los trabajadores para promover el reconocimiento de los estresores así como sus efectos para la salud y el adiestramiento de los trabajadores en una serie de técnicas o habilidades destinadas a controlar las condiciones que favorecen el estrés y aminorar los efectos que sobre el individuo tiene el estar sometido a estrés.

Así también es necesario buscar instancias de generar reconocimiento hacia los trabajadores, las cuales no necesariamente deben estar asociadas a recompensación económica. Existen otras instancias como: palabras de agradecimiento, destacar a través de fotografías en un lugar visible a los empleados más sobresalientes, cartas de la jefatura directa, día libres, entre otros.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

---

- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). Principios cooperativos. Manchester.
- Aranzadi, D. (1976). *Cooperativismo Industrial como Sistema, Empresa y Experiencia*. Bilbao: Deusto.
- Ayala, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. Retrieved from GestioPolis website: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas): Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. *Universum*, 23(2), 66-85.
- Chiang, M., Salazar, C., Martín, M., & Nuñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral: Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 19, 05-16.
- Enciclopedia Financiera. (s.f.). [www.encyclopediainanciera.com](http://www.encyclopediainanciera.com). Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Cooperativas de las americas. (s.f.). Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Coopeuch;. (s.f.). [www.coopeuch.cl](http://www.coopeuch.cl). Obtenido de <http://www.coopeuch.cl/wps/wcm/connect/internet/home#1>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.

- Koys, D., & Decosttis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de Gestión y Dirección*. España: Deusto.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valorización*. España: Deusto.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- McGregor, D. (2006). *El Lado Humano de las Empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Meliá, J. L., Peiró, J. M., & Calatayud, C. (1986). El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. *Millars*, XI, 43-77.
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., & Tomás, J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12 (1/2), 25-39.
- Ministerio de Economía, Fomento y Producción. (2014). *El Cooperativismo en Chile*. Santiago.
- Paredes Villablanca, E. (jueves 16 de octubre de 2014). (E. Espinoza Venegas, & J. Navarrete, Entrevistadores).
- Paz, C. (2007). El Clima Organizacional. Retrieved from GestioPolis website: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rousseau, D. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research Cooper, Cary L. (Ed); Robertson, Ivan T. (Ed), (1988). *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 139-158). England: John Wiley & Sons.

## **9 ANEXOS:**

---

Anexo n° 1, Cuestionario Clima Organizacional utilizado

Anexo n° 3, Cuestionario Satisfacción Laboral utilizado

Anexo n° 3, tabulación encuesta de clima organizacional.

Anexo n° 4, tabulación encuesta de satisfacción laboral.