

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

**Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Licenciado en
Psicología del Trabajo**

**"DIAGNÓSTICO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA EN EL
PERÍODO 2015-2016."**

AUTORES:

AGUILAR ORTIZ CHRISTY DANIELA

PAZMIÑO SANDOVAL EDGAR NAPOLEON

DIRECTORA:

LCDA. CAROLINA ZUÑIGA ORTEGA.

Cuenca - Ecuador

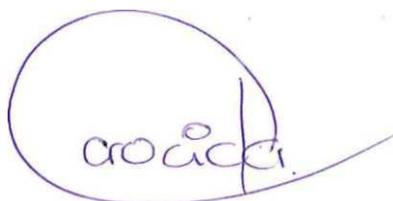
MARZO 2016

Lcda. Carolina Zúñiga Ortega, MsC., Docente de la Universidad Politécnica Salesiana Sede

Cuenca

CERTIFICA:

Que el trabajo intitulado: “DIAGNÓSTICO DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA., EN EL PERÍODO 2015 - 2016”, fue realizado por las estudiantes Aguilar Ortiz Christy Daniela y Pazmiño Sandoval Edgar Napoleón, dirigido y revisado en su contenido, habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos, autorizo su presentación.

A handwritten signature in purple ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature appears to read 'Carolina Zúñiga Ortega'.

Lcda. Carolina Zúñiga Ortega, MsC.

DIRECTORA

DECLARATORIA DE AUTORÍA

El trabajo de titulación que presentamos, es original y basado en el proyecto investigativo, establecido en la Carrera de Psicología del Trabajo la Universidad Politécnica Salesiana.

Los conceptos desarrollados, análisis y criterios vertidos en la presente práctica de investigación, son de exclusiva responsabilidad de las autoras, citando fuentes correspondientes, respetando las disposiciones legales.

A través de la presente declaración, cedemos los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la Normativa vigente.

Cuenca, marzo de 2016

Christy Daniela Aguilar Ortiz

0703994681

Edgar Napoleon Pazmiño Sandoval

1002445938

DEDICATORIA

Con gran amor y orgullo dedico este trabajo a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado y me supieron apoyar para la consecución de esta meta, en especial a:

A mi hija María Gracia por su paciencia y apoyo y en general por ser todo para mí.

A mis padres Jorge y Violeta por estar siempre a mi lado aunque se a la distancia y por impulsarme a seguir adelante inculcándome el amor a mi papito Dios”.

Christy Aguilar

DEDICATORIA

Con mucho cariño y alegría dedico este trabajo a todas las personas que permanecieron a mi lado, brindándome todo el apoyo en el logro de esta meta.

En especial para mis queridas hijas Sayani y Sofía quienes son mi fortaleza y motivo de superación, gracias a su paciencia y amor supieron comprender, disculpar y prestar el tiempo que les pertenecía en el transcurso de toda mi carrera

A mis padres Marcelo y Roció, por haberme apoyado en todo momento, por su amor constante, sus consejos, sus valores y ejemplos de perseverancia

Napoleón Pazmiño Sandoval

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi padre Jehová, Dios del Cielo y de la tierra, que me acompaña en todo momento dándome su sabiduría, amor y fortaleza.

También debo dar un agradecimiento especial a mi compañero, una persona muy valiosa que supo dar todo de sí para alcanzar esta meta, durante este proceso se presentó toda clase de situaciones pero lo más valioso es que siempre se supo manejar cada una de ellas con el cariño característico de una linda amistad y por supuesto a mi directora Carolina Zúñiga por su paciencia y esmero para alcanzar esta meta.

Christy Aguilar

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus pruebas e infinitas bendiciones quien ha sabido mantenerme rodeado de personas maravillosas que me han acompañado a lo largo de mi vida.

A mi compañera y amiga Christy, que gracias a su incondicional presencia y valioso aporte ha sido mi apoyo y aliento en la consecución de esta meta, quien con su sinceridad y gran corazón se convirtió en mi confidente y ha motivado a seguir adelante, ser fuerte ante las adversidades y aprender de los fracasos.

A mi docente y amiga Carolina Zúñiga, por su genialidad, por compartir sus magníficos conocimientos y tener toda la disposición para contribuir a llevar a feliz término esta meta.

A todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron para que esta investigación se realice de forma exitosa, hermanos, amigos, docentes y compañeros de trabajo.

Napoleón Pazmiño Sandoval

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CERTIFICADO	II
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	VI
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo general:.....	8
3.2 Objetivos específicos:.....	8
4. MARCO CONCEPTUAL	8
4.1 Cultura organizacional.....	10
4.2 Clima organizacional.....	14
4.3 Importancia del clima organizacional.....	16
4.4 Factores que determinan el clima organizacional.....	17
4.5 Diferencia entre clima y cultura organizacional.....	17
5 .VARIABLES O DIMENSIONES	18
5.1.- Estructura:.....	18
5.2.- Responsabilidad:.....	18
5.3.- Recompensa:.....	19
5.4.- Desafío:.....	19
5.5.- Relaciones:.....	19
5.6.- Cooperación:.....	19
5.7 Estándares:	20

5.8 Conflicto:.....	20
5.9 Identidad:.....	20
6. HIPÓTESIS O SUPUESTOS	20
7. MARCO METODOLÓGICO.....	20
7.1 Perspectiva Metodológica.....	20
7.2.- Diseño de investigación:.....	21
7.3.- Tipo de investigación:.....	21
7.4 Instrumentos y técnicas de producción de datos:.....	22
7.5 Plan de análisis:.....	23
8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	24
8.1 Tipo de muestra y criterios de la muestra.....	25
8.2 Fundamentación de la muestra, muestra.....	25
9. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS PRODUCIDOS.....	25
10. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	27
11. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	37
12. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	45
12.1 Interpretación de resultados clima organizacional:.....	45
12.2 Interpretación de los resultados de cultura.....	47
13. CONCLUSIONES.....	53
14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS.....	60

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cesar A. Bernal (2010) “Se entiende como problema de investigación la situación, el fenómeno, el evento, el hecho u objeto de estudio que se va a realizar”¹

La Cooperativa de ahorro y crédito CREA Ltda., es una entidad financiera fundada desde el año 1964, en la actualidad tiene 50 años de vida Cooperativista, en los últimos ocho años ha existido un positivo crecimiento institucional, siendo como objetivo primordial el brindar a los socios un servicio de excelencia basado en la atención, confianza y respeto; al ser una organización alternativa y solidaria procura asegurar una gestión eficiente y efectiva para mejorar la calidad de vida de sus asociados y fomentar un desarrollo local altamente sostenible y sustentable.

Misión:

Somos una Cooperativa solidaria, que fomenta el ahorro y brinda soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados.

Visión:

Ser una Cooperativa líder en innovación de productos y servicios de ahorro y crédito en la Región Austral.

Valores:

- **Solidaridad:** Creciendo juntos.
- **Compromiso:** Ven, participa y construyamos nuestro futuro.
- **Calidad:** Buscando la excelencia en nuestros productos y servicios
- **Respeto:** Seamos recíprocos en el buen trato.
- **Responsabilidad Social:** Cumpliendo nuestras obligaciones con la Cooperativa y la Comunidad.

¹ BERNAL CESAR A, Metodología de la investigación, 2010, pág. 88

- **Liderazgo:** Todos hacia el mismo objetivo.
- **Pro actividad:** Innovación constante, un paso adelante.

Actualmente existen 6 agencias ubicadas entre las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, contamos con 45 colaboradores que se ocupan de los diferentes procesos en la institución distribuidos de la siguiente manera.²

Cuadro 1:

<u>COLABORADORES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREA. LTDA</u>	
Personal administrativo	12
Jefes de agencia	6
Personal operativo	27
TOTAL PERSONAL	45

Fuente: Nómina de personal Cooperativa Crea Ltda. Noviembre 2015.

En la cooperativa CREA se denominan procesos a las diferentes áreas o departamentos de la organización, por lo tanto al referirnos a las mismas en este reporte fue utilizado el término proceso.

El gerente general, encabeza el liderazgo de la institución seguido por las diferentes direcciones de cada proceso y las jefaturas de agencia que encabezan la parte operativa; en Junio del año 2015 se creó la dirección de Talento Humano la misma que es responsable de todo el proceso enfocado al personal.

En la Cooperativa no se ha desarrollado previamente estudios de Clima y Cultura Organizacional ya que anteriormente el proceso de talento humano se encontraba a cargo

² <http://crea.fin.ec/estructura-organizacional/> [Recuperado el 19 de enero de 2016]

del director de operaciones y procedimientos, y los demás subsistemas se dividían entre el proceso de contabilidad, comunicación y Gerencia.³

En los últimos meses se ha detectado un bajo rendimiento del personal en cuanto a las metas propuestas, a esto se suman factores negativos (rotación de personal, desvinculaciones, bajo desempeño etc., por tal motivo el personal contratado se vio afectado por diferentes factores que incidieron en su eficacia, lo que también generó la inconformidad que repercutió en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que disminuyeron el rendimiento del personal en sus actividades.

El crecimiento de personal generó que se debilite el contacto entre la parte administrativa y la operativa pese a que se desarrolló la utilización de diferentes canales de comunicación. El incumplimiento de metas establecidas repercutió en el presupuesto y no se logró concretar lo establecido en el Plan Operativo Anual (P.O.A) de la institución, afectando directamente en los ingresos y excedentes de la cooperativa; impidiendo que exista un incremento en el salario de los colaboradores.

Una de las metas más importantes a cumplir en la institución es el indicador de riesgo, el mismo que en los últimos meses presentó un incremento considerable, saliéndose de los parámetros establecidos⁴

³ Entrevista al Eco. Pablo Álvarez (Director de Talento Humano)

⁴ Entrevista Eco. Henry Morocho (Director de Negocios).

Cuadro 2:



Fuente: Informe mensual de negocios Cooperativa CREA Ltda, Diciembre 2015.

El presente trabajo de investigación gira en torno a las concepciones de Clima y Cultura organizacional, dos componentes esenciales en la productividad laboral.

Para Schneider y Reichers (1983) el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores.⁵

MICHAEL Ritter, (2008) La Cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.⁶

BERNAL Cesar A. (2010) Los especialistas en investigación enfatizan en las necesidades de un buen planteamiento del problema; para ellos, si esto se logra, la mitad del problema se ha solucionado.⁷

Para tener una visión más clara sobre la situación por la que atraviesa la organización en lo que corresponde a clima y cultura organizacional se procedió a aplicar una pre-encuesta a 15 colaboradores, distribuidos entre personal administrativo, jefaturas y personal

⁵ URIBE PRADO, JESUS FELIPE, Clima y ambiente organizacional, 2015, pág. 39

⁶ RITTER MICHAEL, Cultura organizacional, 2008, pág. 53

⁷ BERNAL CESAR A, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 88

operativo, con la finalidad de detectar las zonas de problemas o en las que se debía profundizar.

El instrumento de aplicación se desarrolló en base a 44 preguntas referentes a clima y cultura organizacional con los cuales se exploraron los siguientes ítems:

CLIMA ORGANIZACIONAL:

- **Comunicación:**

“Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”⁸

- **Motivación:**

“Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional”⁹

- **Integración :**

Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

- **Liderazgo:**

“El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión”.¹⁰

- **Innovación y cambio:**

La innovación y cambio es un objetivo fundamental que debe buscar la alta dirección y que debe contar con el apoyo de toda la organización.

⁸ ANDRADE Miguel, Clima en la organización, 2008, pág. 8

⁹ CHIAVENATO I. Administración de Recursos Humanos, 2011, Pág. 49.

¹⁰ MÜNCH, L, Liderazgo y Dirección, 2011, Pág. 145

- **Satisfacción Laboral.**

“Hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral, representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos conductuales”¹¹

CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Identidad de los miembros:**

Los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.

- **Integración:**

Si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.

- **Control:**

Si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.

- **Innovación y cambio:**

Cambios repentinos y poco apoyo a la crítica constructiva.

- **Criterios de recompensa:**

Se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.

De los porcentajes obtenidos se puede deslindar que las zonas de mayor conflicto en lo referente a Clima Organizacional son:

- Control en un porcentaje de 10%
- Integración en un porcentaje de 3%

¹¹ Brunet, Luc, Clima de Trabajo en las Organizaciones, 2011, Pág. 78.

- Innovación y cambio en un porcentaje de 82%
- Recompensa, Identidad y resultado en un porcentaje de 5%

2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA

BERNAL CESAR A. (2010) Toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Así mismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad¹²

El tema de clima y cultura organizacional ha sido tomado muy en cuenta y se ha considerado de gran importancia y creciente interés desde los años ochenta hasta la actualidad, hoy en día es de vital importancia contar con una buena gestión del Talento Humano ya que es un factor fundamental que podría afectar la eficiencia de cualquier organización.

Para la optimización de esta gestión consideramos contar con un Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional, utilizando un cuestionario como herramienta de medición que nos permitió identificar, categorizar y analizar las percepciones que actualmente tienen los miembros de la organización en relación a diferentes características en su entorno laboral.

URIBE PRADO, JESUS FELIPE, (2015), cita a Forehand y Gilmer (1964) definen al clima organizacional como las características percibidas por los trabajadores para describir a una empresa y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización¹³.

RITTER MICHAEL, (2008), define a Cultura organizacional como “El grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años”¹⁴

¹² BERNAL CESAR A, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 106

¹³ URIBE PRADO, JESUS FELIPE, Clima y ambiente organizacional, 2015, pág. 40

¹⁴ RITTER MICHAEL, Cultura organizacional, 2008, pág. 53

Debido a que el desempeño en el personal de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.” depende básicamente de la interacción laboral es preciso que el interés personal esté enfocado hacia el mejoramiento introspectivo del grupo de trabajo, así también que se vea reflejado de manera holística con la comunidad obteniendo de esta manera un comportamiento organizacional eficiente y eficaz hacia el cliente.

3. OBJETIVOS:

Objetivo general:

Diagnosticar el clima y cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.

Objetivos específicos:

- 1.- Construir un marco conceptual que sustente el trabajo de investigación.
- 2.- Diseñar los instrumentos de investigación y validarlos.
- 3.- Aplicar, analizar y discutir los resultados obtenidos.

4. MARCO CONCEPTUAL

El ser humano no vive aisladamente, sino que interacciona continuamente con sus semejantes, influyendo en las actitudes que tendrán sus pares y viceversa.

Dada esta necesidad de interacción surgen las organizaciones, en las que los seres humanos cooperan entre sí para analizar objetivos que individualmente no podrían lograr.

“El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el

comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización”¹⁵

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Clima Organizacional, etc. Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como “elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”¹⁶. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema.

El clima organizacional se podría ejemplificar como aquella propiedad motivadora que tiene el ambiente: “el resumen o patrón total de expectativas o valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado” (Axtinson, 1961).

Los climas pueden ser descritos con adjetivos nombrables y etiquetables. Por ejemplo: esta organización es agradable pero la otra no”, “la gente que trabaja en el área comercial es antipática, y esta es simpática” esto se siente en el ambiente y puede producir actitudes de aceptación o de rechazo y muchas otras como son el ser cooperativo, entusiasta, gratificador, productivo e improductivo, etc. Si se influye en el ambiente organizacional se puede cambiar el clima y a partir de este cambio se modifican las conductas de los individuos que laboran en una organización.

De lo anterior se deduce que se estudia el modo en que una organización trata a sus miembros al igual que al medio ambiente en el que se encuentran inmersos. Por consiguiente los elementos críticos del clima de la organización y las anteriores influyen en la conducta y las actitudes del individuo, es decir, el clima de la organización se considera como la suma de variables que constituye una descripción de todos los estímulos, así como las percepciones del individuo respecto a su organización.

¹⁵ GONCALVES, Alexis 2000. Fundamentos del clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) pág. 56

¹⁶ GONCALVES, Alexis 2000. Fundamentos del clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad. Pág. 42.

CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN.-

- Organización es “la interacción y relaciones entre las partes componentes de un todo”¹⁷
- Organización es “un sistema que requiere múltiples escalones o niveles en la toma de decisiones y cuyos componentes o subsistemas pueden ser organizaciones subsidiarias y grupos. La diferencia crítica entre los grupos y las organizaciones es la estructura del decidir”¹⁸.

Sobre esta base se puede concluir que Organización es un constructo social, en el cual sus partes interactúan entre ellas con el propósito de lograr un objetivo en común, a través de la división del trabajo y de funciones, en las que existen múltiples niveles en la toma de decisiones.

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.

Los autores que más fuerza le han brindado a esta materia son: Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros. Edgar Shein fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional, estableció que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes

¹⁷ REDLICH Y TRAUTMANN ,Clima organizacional y estructura, pág., 23, 1996

que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

Según Robbins, la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

En referencia a lo anterior, los fundadores de una cultura deben de transmitirla con el tiempo a sus miembros que forman parte de la empresa y realizar actividades que conserven la cultura organizacional como por ejemplo: otorgar premios, incentivos económicos, materiales, seminarios o diferentes cursos de preparación esto es con el fin de fortalecer los valores, creencias, hábitos y filosofía que conforma la organización desde sus fundadores.

“Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.”¹⁹

“La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. Para Schein, es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de

¹⁹ CHIAVENATO, I, Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.2011 Pág. 72

adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”²⁰.

Desde este punto de vista, la cultura organizacional es lo que diferencia a una empresa de otra y que permanece en el tiempo, lo que hace evidente la dificultad de modificarla. “La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte que sale el agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de Administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

“Los cuatro tipos de culturas más generalizadas:

- **Cultura Burocrática.**
- **Cultura de Clan.**
- **Cultura emprendedora.**
- **Cultura de mercado.**

Estos tipos de cultura se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal – que va de lo estable a lo flexible – y de lo interno a lo externo. Según este marco de referencia, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros, ya sea en su conjunto o por medio de sus subculturas. Las culturas vigorosas pueden favorecer u obstaculizar el desempeño organizacional, dependiendo de su correspondencia con las demandas de los grupos interesados externos y el entorno competitivo.

²⁰ SHEIN, EDGAR. Organizational Culture and Leadership, San Francisco, California, Jossey-Bass, Pag, 43

1. Cultura Burocrática.-

Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos.

2. Cultura de Clan.-

En el marco de la cultura del clan se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo – salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización.

Los integrantes más antiguos del clan fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de valores y normas de la organización en sucesivas tradiciones y ritos. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia y se favorece el trabajo equipo, la participación, y la toma de decisiones por consenso.

3. Cultura emprendedora.-

Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad, y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso, con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentadas y retribuidas.

4. Cultura de Mercado.-

Es la que se busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad, y penetración en

el mercado), propicia una intensa competencia y orientación a las utilidades, las relaciones entre individuo y empresa son contractuales”.²¹

4.2 **CLIMA ORGANIZACIONAL:**

La capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual y colectiva, la cual está relacionada e influida por la conducta de las personas y de su sentir respecto de su trabajo, de las interrelaciones con sus jefes y colegas, y de las comunicaciones con la alta gerencia, así como la influencia de múltiples factores. A esta especie de sentimiento y/o ánimo organizacional se denomina *Clima*.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima 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.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y el comportamiento individual.

Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965)

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999)²² 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

²¹ RITTER MICHAEL, Cultura organizacional, 2008, pág. 56.

²² BRUNET LUC, Clima de trabajo en las organizaciones, Colombia, 2004, pág., 49

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 revisten 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 orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

TIPOS DE CLIMA LABORAL

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.

4.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional puede resultar importante por las siguientes razones:

Medirlo y diagnosticarlo adecuadamente permite descubrir cuáles son los aspectos del sistema que presentan inconvenientes, sean estas fuentes de conflicto, desmotivación, estrés laboral, entre otros.

Permite desarrollar estrategias de gestión que ayuden a mejorar y a consolidar aspectos tales como: productividad, satisfacción de los usuarios y motivación de los empleados.

Puede ser utilizado como herramienta de control, ya que una medición adecuada de éste entrega un “feedback” o retroalimentación a la organización, principalmente a la gerencia o niveles directivos superiores.

Es una herramienta que proporciona información que le permite a la organización ser proactiva, es decir, prever los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro.

4.4 FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Factores del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Factores estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Factores del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Factores personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Factores propios del Comportamiento Organizacional: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, etc.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este Clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el Clima completando el circuito.

4.5 DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Se trata de diferentes niveles de profundidad, donde lo que atañe al clima implicaría aspectos más superficiales de las personas, en tanto la cultura involucra elementos más estructurales y profundos, sin dejar de lado las prácticas observables.

CLIMA.-

Los investigadores del clima, pretenden abarcar con base a cuestionarios, situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones establecidas en modelos.

CULTURA.-

“La cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros”²³. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo condicionando muchas veces el propio clima, que es más inestable que la cultura y menos profundo.

La cultura tiene en común con el clima que incluye las percepciones que construyen los miembros de la organización acerca de su vida organizacional.

5. VARIABLES O DIMENSION

Este estudio fue de carácter cualitativo por lo tanto en el utilizamos dimensiones las cuales se refieren a “los aspectos o facetas específicas de un concepto que queremos investigar”²⁴

Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma manera en que la personalidad y características físicas describen a una persona.

Según Litwin y Stringer estas son las Dimensiones del Clima Organizacional:

5.1 ESTRUCTURA:

Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo y negativo, estará dado a la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

5.2 RESPONSABILIDAD:

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que

²³ RITTER Michael, Cultura Organizacional, 2008, Pág. 46

²⁴ BERNAL CESAR A, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 198

reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

5.3 RECOMPENSA:

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

5.4 DESAFIO:

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudaran a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5.5 RELACIONES:

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de las buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de la organización.

5.6 COOPERACIÓN:

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

5.7 ESTÁNDARES:

Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

5.8 CONFLICTO:

El sentimiento de los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones: el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de los que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

5.9 IDENTIDAD:

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

6. HIPÓTESIS O SUPUESTOS

El estudio realizado fue de carácter cualitativo por lo cual se tomaron en cuenta los supuestos. Según Bernal los Supuestos son “soluciones tentativas al problema planteado. La validez se comprueba mediante información empírica, regla de lógica o en forma cualitativa”.²⁵

7. MARCO METODOLÓGICO:

7.1 Perspectiva Metodológica.-

Bernal Cesar A. (2010) “Metodología: procedimientos generales de investigación que describen las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las

²⁵ BERNAL CESAR, Metodología de la investigación, 2010, pág., 156

etapas en que se divide ese proceso, desde el punto de vista de su producción y las condiciones en las cuales debe realizarse, hace referencia entonces, a la teoría de los métodos empleados en la investigación científica y las técnicas conexas con estos métodos”²⁶.

En este apartado utilizamos la perspectiva metodológica de investigación cualitativa ya que esta nos permitió identificar patrones de comportamiento, creencias, opiniones, etc.

Según Pérez Serrano, define la investigación cualitativa "como un proceso activo, sistemático y rigurosos de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio”²⁷.

7.2 Diseño de investigación:

El diseño se concibe como el plan a seguir para obtener la información. La presente investigación fue considerada no experimental o de campo ya que se basó fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.

Según, Arias (2006), define el diseño no experimental o de campo como la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad de donde ocurren los hechos, en el estudio no experimental aquí no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes”²⁸.

7.3 Tipo de investigación:

Existen diversos tipos de investigación que pueden realizarse pero de acuerdo al planteamiento del problema se determinó que la investigación es de tipo Descriptivo, ya que trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es presentar una

²⁶ BERNAL CESAR, Metodología de la investigación, 2010, pág., 288

²⁷ PEREZ SERRANO Gloria, Investigación Cualitativa, 1998, pág.,465

²⁸ ARIAS FIDIAS, El proyecto de investigación, 2006, pág. 31.

interpretación correcta, en la presente investigación se incluyeron tipos de estudios como encuestas, entrevistas.

Según Arias (2006) asegura que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”²⁹.

7.4 Instrumentos y técnicas de producción de datos:

Bernal Cesar A (2010) “Para efectuar un procesamiento de datos se debe seguir estos pasos:

- Obtener la información de la población objeto de la investigación.
- Definir los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo.
- Definir las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va a utilizarse en el procesamiento de datos.
- Introducir los datos en el computador y activar el programa para que procese la información.
- Imprimir los resultados”³⁰

Para obtener los datos requeridos para esta investigación, se aplicó un cuestionario, según el autor Brunet Luc (2004) “el instrumento más frecuente utilizado para medir Clima y Cultura Organizacional es un cuestionario; ya que por las dimensiones que la componen, cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con las tareas”.³¹

²⁹ ARIAS FIDIAS, El proyecto de investigación, 2006, pág. 24.

³⁰ BERNAL CESAR, Metodología de la investigación, 2010, pág. 198.

³¹ BRUNET LUC, Clima de trabajo en las organizaciones. 2004 pág. 19

Cuadro 3

INSTRUMENTO UTILIZADO

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	DE	47 REACTIVOS DE OPCION CERRADA	OBJETIVO: Diagnosticar la percepción de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.
CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	DE	27 REACTIVOS DE OPCION MULTIPLE.	OBJETIVO: Diagnosticar hábitos, creencias, valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.

Fuente: Instrumento de medición para “Diagnostico de Clima y Cultura Organizacional en la Cooperativa CREA Ltda.”, Enero 2016.

Además se utilizó la Observación Participante, según el autor Sampieri (2006) la define como “aquel observador que interactúa con los sujetos observados”³², para así determinar aquellos indicadores más resaltantes que se presentan en la institución de estudio.

7.5 PLAN DE ANÁLISIS:

A continuación relatamos la secuencia lógica del desarrollo del trabajo de investigación:

- Mediante oficio solicitamos al gerente de la Cooperativa CREA Ltda., Ing. Mario Patricio Barzallo nos permita intervenir en la institución para realizar el plan de investigación con el tema, “Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional”.

³² SAMPIERI, Metodología de la investigación, 2006, pág. 374

- A través de entrevistas con algunos colaboradores percibimos diferentes aspectos negativos que afectaban al Clima y Cultura Organizacional en la institución , con lo cual surgió una interrogante:

¿Cuáles son los principales factores de Clima y Cultura Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA que inciden de forma negativa en su personal?

- Mediante una pre encuesta fue seleccionada una muestra de 18 colaboradores de un universo de 44, la misma que arrojó como resultado un 82% de inconformidad en cuanto a Innovación y cambio (resistencia a los cambio repentinos y rotación del personal).
- Paso seguido levantamos el cuestionario definitivo el cual fue aplicado al total de la población de colaboradores de la institución.
- Se procedió a realizar 2 validaciones, una reunión focal con las jefaturas de la institución, y otra con 10 colaboradores con la finalidad de exponer la información del cuestionario que se encuentra alineada con la realidad de la cooperativa, en la misma solicitamos comentarios y sugerencias.
- Se realizó la aplicación del cuestionario visitando las oficinas ubicadas en la ciudad de Cuenca y Azogues, mientras que las sucursales ubicadas en la ciudad de Macas y Pucará se realizó mediante correo electrónico.
- Seleccionamos una matriz en Excel para tabular los datos y obtener los porcentajes requeridos para el estudio.
- Procedimos al análisis de los datos obtenidos y posterior a ello profundizamos en las conclusiones y recomendaciones.

8. POBLACION Y MUESTRA:

Bernal Cesar (2010) cita a Jany (1994) “la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.³³

³³ BERNAL CESAR, Metodología de la investigación, 2010, pág. 160.

La población objeto de estudio fueron los 44 colaboradores/as pertenecientes al área operativa, administrativa y jefaturas de agencia de la Cooperativa de Ahorro y crédito CREA Ltda.

CUADRO 4

Características de la Población

COLABORADORES CREA LTDA	Nº
AREA ADMNISTRATIVA	12
AREA OPERATIVA	27
AREA DE JEFATURAS	5
Total	44

Fuente: Población encuestada, Cooperativa de Ahorro y Crédito Crea Ltda., Enero 2016

8.1 TIPO DE MUESTRA Y CRITERIOS DE LA MUESTRA

Fueron analizados de acuerdo a los procesos Administrativo, Operativo y Jefaturas existentes en la institución.

8.2 FUNDAMENTACIÓN DE LA MUESTRA, MUESTRA

No tenemos datos que presentar, ya que el estudio se realizó al universo total de la población que son 44 colaboradores en la institución elegida para realizar nuestro plan de investigación.

9. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS PRODUCIDOS

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, la misma que estuvo elaborada en dos partes que podrán diagnosticar el Clima y la Cultura organizacional de la Cooperativa, se procedió con la aplicación de las encuestas a todo el personal, siendo un universo de 44 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 5:

<u>HERRAMIENTA</u>	<u>Personal</u> <u>Administrativo</u>	<u>Personal</u> <u>Jefaturas</u>	<u>Personal</u> <u>Operativo</u>
ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL	27	5	12
CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL	27	5	12

Fuente: Datos del personal encuestado distribuido por procesos, Enero 2016.

10. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DESCRIPTIVOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro 6

<u>NORMATIVA:</u> Percepción que tiene el personal acerca de los reglamentos y trámites existentes en la institución.		NO CONOZCO			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		
		Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos
1	¿Conozco el código de ética que existe en la cooperativa?	0,00%	20,00%	14.81%	58.33%	40,00%	70.37%	41.67%	40,00%	14.81%
2	¿Estoy de acuerdo con lo que dispone el manual interno de trabajo?	0,00%	20,00%	3.70%	58.33%	40,00%	55.56%	41.67%	40,00%	40.74%
3	¿Conozco que trámite tengo que realizar para solicitar permiso por menos de dos horas?	0,00%	0,00%	18.52%	33.33%	0,00%	14.81%	66.67%	100,00%	66.67%
4	¿Conozco que trámite tengo que realizar para solicitar mis vacaciones?	0,00%	20,00%	14.81%	25,00%	0,00%	29.63%	75,00%	80,00%	55.56%
5	¿Usted sabe que significa incurrir en una falta leve en la Cooperativa?	8.33%	0,00%	14.81%	8.33%	20,00%	33.33%	83.33	80,00%	51.85%
6	¿Conoce usted las sanciones que se le impondrían al no cumplir con la normativa interna de la cooperativa?	8.33%	20,00%	18.52%	33.33%	0,00%	40.74%	58.33%	80,00%	40.74%
7	¿Conozco claramente las políticas salariales de la Cooperativa?	8.33%	0,00%	18.52%	66.67%	20,00%	66.67%	25.00%	80,00%	14.81%
8	Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir	0,00%	40,00%	33.33%	100,00%	60,00%	55.56%	0,00%	0,00%	11.11%
<u>RESPONSABILIDAD:</u> Se refiere a la percepción de los colaboradores con respecto a la potestad de tomar decisiones en su puesto de trabajo		NUNCA			A VECES			SIEMPRE		
		Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos

9	¿La filosofía de la Cooperativa enfatiza que las personas deben resolver los problemas laborales que se presenten?	0,00%	20,00%	7,41%	58,33%	0,00%	48,15%	41,67%	80,00%	44,44%
10	¿Necesito ser supervisado por mi jefe inmediato para realizar mi trabajo?	50,00%	60,00%	48,15%	41,67%	40,00%	44,44%	8,33%	0,00%	7,41%
11	¿Mi jefe inmediato me permite hacer sugerencias sobre el trabajo que realizo?	0,00%	0,00%	11,11%	41,67%	40,00%	25,93%	58,33%	60,00%	62,96%
RECOMPENSA: Es la opinión que tienen los colaboradores acerca de si se les recompensa adecuadamente por el trabajo realizado		NUNCA			A VECES			SIEMPRE		
		Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos
12	¿En la cooperativa hay recompensas económicas cuando propongo una idea nueva para resolver algún problema?	75,00%	60,00%	66,67%	25,00%	0,00%	29,63%	0,00%	40,00%	3,70%
13	¿Creo que la remuneración monetaria que recibo está de acuerdo con las actividades que realizo?	0,00%	20,00%	14,81%	91,67%	40,00%	62,96%	8,33%	40,00%	22,22%
14	¿Si tuviera la oportunidad de cambiarse de trabajo con mayor o igual salario, lo haría?	41,67%	20,00%	25,93%	58,33%	60,00%	51,85%	0,00%	20,00%	22,22%
15	¿El salario que percibo está acorde a otras entidades financieras?	8,33%	0,00%	18,52%	75,00%	60,00%	51,85%	16,67%	40,00%	29,63%
16	¿Tengo un reconocimiento económico cuando realizo horas extras?	75,00%	60,00%	33,33%	25,00%	20,00%	33,33%	0,00%	20,00%	33,33%
RIESGO: Corresponde al sentimiento que tienen los empleados acerca de los desafíos que puede presentar su trabajo.		NUNCA			A VECES			SIEMPRE		
		Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos
17	¿Siento que las metas que impone la cooperativa son alcanzables?	0,00%	0,00%	3,70%	50,00%	80,00%	62,96%	50,00%	20,00%	33,33%
18	¿Considero que he alcanzado los objetivos requeridos dentro de mi trabajo?	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	80,00%	62,96%	33,33%	20,00%	37,04%
19	¿Considero que puedo hacer más de lo que me piden dentro de mi trabajo?	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	20,00%	29,63%	75,00%	80,00%	70,37%
20	¿En la cooperativa se toma en cuenta las competencias que poseen los colaboradores para poder otorgar un ascenso?	0,00%	0,00%	14,81%	50,00%	20,00%	33,33%	50,00%	80,00%	51,58%
CALIDEZ: Es lo que perciben los empleados acerca de su		NUNCA			A VECES			SIEMPRE		

ambiente de trabajo		Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos
21	¿Mi relación con mis compañeros es cordial?	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	14,81%	66,67%	100,00%	85,19%
22	¿Mi jefe es respetuoso conmigo?	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	20,00%	25,93%	91,67%	80,00%	74,07%
23	¿Mis compañeros de trabajo son un factor fundamental para mi permanencia en la institución?	0,00%	0,00%	7,41%	33,33%	20,00%	25,93%	66,67%	80,00%	66,67%
24	¿Mi jefe crea un ambiente de amabilidad en el grupo de trabajo?	0,00%	0,00%	7,41%	58,33%	40,00%	18,52%	41,67%	60,00%	74,07%
25	¿Las relaciones Jefatura - Colaborador tienden a ser agradables?	0,00%	0,00%	3,70%	25,00%	20,00%	29,63%	75,00%	80,00%	66,67%
26	¿Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal?	0,00%	0,00%	7,41%	41,67%	60,00%	25,93%	58,33%	40,00%	66,67%
APOYO: Se refiere a lo que sienten los colaboradores acerca del espíritu de ayuda que existe en la institución		NUNCA			A VECES			SIEMPRE		
		Administrativo	Jefaturas	Operativo	Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos
27	¿Mis jefes y mis compañeros me ayudan cuando tengo una tarea difícil que realizar?	0,00%	0,00%	3,70%	66,67%	20,00%	37,04%	33,33%	80,00%	59,26%
28	¿Las personas en esta organización, tienden a ser frías y reservadas entre sí?	33,33%	20,00%	25,93%	58,33%	80,00%	62,96%	8,33%	0,00%	11,11%
29	¿En la cooperativa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?	16,67%	20,00%	7,41%	66,67%	60,00%	62,96%	16,67%	20,00%	29,63%
30	¿Entre los colaboradores de esta institución prevalece una atmósfera amistosa?	0,00%	0,00%	0,00%	41,67%	40,00%	37,04%	58,33%	60,00%	62,96%
31	¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?	16,67%	20,00%	22,22%	75,00%	60,00%	62,96%	8,33%	20,00%	14,81%
ESTANDARES: Representa la percepción de los empleados acerca del énfasis que coloca la empresa con respecto al rendimiento del trabajo.		NUNCA			A VECES			SIEMPRE		
		Administrativo	Jefaturas	Operativo	Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos
32	¿Se me advierte con debida anticipación sobre los cambios de métodos y procedimientos de trabajo?	8,33%	0,00%	11,11%	83,33%	60,00%	70,37%	8,33%	60,00%	18,52%
33	¿Cuando se introducen cambios importantes en mi área se consultan mis opiniones para implantarlos?	8,33%	20,00%	40,74%	50,00%	60,00%	44,44%	41,67%	20,00%	14,81%

34	¿En mi área de trabajo estoy encaminado hacia el logro de las metas establecidas?	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	20,00%	47.04%	75,00%	80,00%	62.96%
35	¿En la Cooperativa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos?	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	20,00%	40.74%	33,33%	80,00%	59.26%
36	¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?	0,00%	20,00%	0,00%	33,33%	40,00%	44.44%	66,67%	40,00%	55.56%
CONFLICTO: Se refiere al sentimiento que los empleados tienen hacia sus superiores, si ellos escuchan sus opiniones y si no temen enfrentar el problema tan pronto surja.		NUNCA			A VECES			SIEMPRE		
		Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos
37	¿Mi jefe me escucha cuando hay un problema?	0,00%	0,00%	3.70%	33,33%	20,00%	25.93%	66,67%	80,00%	70.37%
38	¿Mis compañeros respetan las opiniones que yo puedo tener a pesar de ser diferentes a las suyas?	0,00%	0,00%	0,00%	58,33%	20,00%	25.93%	41,67%	80,00%	74.07%
39	¿Para evitar discusiones con mi jefe inmediato es mejor no exponer mis ideas?	0,00%	40,00%	37.04%	33,33%	60,00%	37.04%	66,67%	0,00%	25.93%
40	¿Respeto los criterios de mis superiores, a pesar de no estar siempre de acuerdo?	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	20,00%	33.33%	75,00%	80,00%	66.67%
IDENTIDAD: Es la sensación que tienen los colaboradores de compartir los objetivos personales con los de la empresa		NO CONOZCO			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		
		Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos	Administrativo	Jefaturas	Operativos
41	¿Me siento identificado con la actual imagen de la Cooperativa?	0,00%	20,00%	0,00%	25,00%	20,00%	48.15%	75,00%	60,00%	51.85%
42	¿Cree usted que es importante un cambio de imagen en la Cooperativa?	0,00%	0,00%	3.70%	25,00%	40,00%	48.15%	75,00%	60,00%	48.15%
43	¿Conoce usted el logo de la Cooperativa?	0,00%	0,00%	3.70%	0,00%	0,00%	14.81%	100,00%	100,00%	81.48%
44	¿Estar en el cargo que ejerzo genera un sentimiento de autosatisfacción?	0,00%	0,00%	3.70%	8,33%	0,00%	40.74%	91,67%	100,00%	55.56%
45	¿Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33.33%	100,00%	100,00%	66.67%
46	¿Me siento identificado con las políticas de la cooperativa?	0,00%	0,00%	3.70%	66,67%	20,00%	62.96%	33,33%	80,00%	33.33%

47	¿Percibe usted que la Cooperativa le brinda la oportunidad de aprender y progresar como persona?	0,00%	20,00%	0,00%	25,00%	0,00%	29.63%	75,00%	80,00%	70.37%
----	--	-------	--------	-------	--------	-------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Resultados tabulados de Clima Organizacional, Febrero 2016.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro 7

1	La Misión de la Cooperativa es...	Somos una cooperativa solidaria que incentiva el ahorro y da soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados	Somos una cooperativa solidaria que fomenta el ahorro y brinda soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados	Somos una cooperativa solidaria que fomenta al ahorro y da soluciones crediticias con calidad y oportunidad a todos los socios e interesados	Somos una cooperativa solidaria que fomenta el ahorro y crédito dando soluciones con calidad y oportunidad a socios e interesados en el Austro	No conozco la Misión de la Cooperativa
		4	29	6	2	3
2	La Visión de la Cooperativa es...	Ser una Cooperativa líder con innovación de productos y más servicios de ahorro y crédito en el Austro	Ser la Cooperativa de Ahorro y crédito líder en innovación de productos de ahorro y crédito en la Región	Ser una Cooperativa líder en innovación de productos y servicios de ahorro y crédito en la Región Austral	Ser la Cooperativa líder en innovación de productos de ahorro y crédito en la Región Austral	No conozco la Visión de la Cooperativa
		4	3	28	6	3
3	La Misión de la Cooperativa...	Refleja la expectativa de los socios hacia la Cooperativa	Refleja la imagen de la Cooperativa	Refleja los propósitos de la Cooperativa	No tiene relación con lo que refleja la Cooperativa	No conozco la Misión de la Cooperativa

		3	11	27		1
4	La Visión de la Cooperativa...	Proyecta sueños, esperanzas que se cumplirán a corto tiempo	Proyecta quienes somos actualmente	Visualiza el futuro de la Cooperativa, a donde queremos llegar	No tiene relación con los propósitos de la Cooperativa	No conozco la Visión de la Cooperativa
		3	4	37	1	1
5	La Misión y Visión de la Cooperativa es difundida...	Internamente	Externamente	Interna y externamente	No se difunde	No conozco como se difunde la Misión y Visión de la Cooperativa
		13		23	6	2
6	Los valores de la Cooperativa expresan...	El comportamiento, actitud, acciones y propósitos que tienen los colaboradores de la Cooperativa	Los objetivos de la Cooperativa y su razón de ser para lo cual fue creada.	Quiénes somos como personas y las responsabilidades que tenemos como Cooperativistas	No tiene relación con los propósitos ni comportamientos que tiene el personal de la Cooperativa	No conozco los valores de la Cooperativa
		19	9	16		2
7	Cuál de estos valores están presentes en la Cooperativa...	Honestidad	Responsabilidad Social	Compromiso	Calidad	No conozco los valores de la Cooperativa
		23	28	30	25	1
8	Los valores de la Cooperativa...	No son aplicados	Son expresado y aplicados todos los valores	Son aplicados y expresados solo los valores que convienen	No conozco los valores que tiene la Cooperativa	No conozco si son aplicados los valores en la Cooperativa
		2	24	12		6
9	El valor Respeto que propone la	Demuestra tu educación siempre	Seamos recíprocos en el buen trato	Hagamos el bien sin mirar a quién	El valor respeto no es parte de la Cooperativa	No conozco lo que indica en el valor respeto

	Cooperativa expresa...	19	18	6	1	3
10	Los canales de comunicación que existen en la Cooperativa son.,	Telefónica, Verbal, No verbal, físico	Escritos, Personal y oral, Telefónica, Digital	Prensa, radio, televisión, Internet	Escritos, Presencial, Telefónico, Intranet	No conozco los canales de comunicación que tiene la Cooperativa
		4	25	6	10	
11	Que medio de comunicación informal es permitido para transmitir de manera diaria cualquier comunicado...	Whatsapp	Skype	Messenger	comentarios entre compañeros	No conozco los medios de comunicación informales permitidos en la Cooperativa
		2	40		2	
12	Qué finalidad tiene los Protocolos de atención y comunicación...	Demostrar nuestra educación de manera presencia y telefónica tanto al cliente interno y externo	Que identifiquen a la Cooperativa como una institución de altos valores y mucho respeto	Entregar atención estandarizada y formal, caracterizada por la cortesía, diplomacia y de práctica aplicación	No existe un protocolo en la Cooperativa que nos identifique en la atención y comunicación	No conozco los protocolos de atención y comunicación de la Cooperativa
		15	11	20		1
13	La imagen de la Cooperativa es	Como los socios miran a la Cooperativa, y que piensan de la misma	El conjunto de cualidades que atribuyen a la Cooperativa y como la sociedad la percibe	Como nosotros vemos a la cooperativa de manera interna.	No existe una imagen corporativa en la Cooperativa	No conozco el significado de imagen de la cooperativa
		18	25	2	1	

14	Cuando veo la marca de la Cooperativa...	Me motiva, enorgullece e inspira	Me molesta cuando la veo, no le encuentro sentido	Me da igual	No tiene marca la Cooperativa	No conozco la marca de la Cooperativa
		37		4	3	
15	La asistencia regular a la Jornada Laboral en la Cooperativa es...	Mínimo 5 minutos antes de la Jornada diaria	Mínimo 10 minutos antes de la Jornada Laboral	La hora de Inicio de labores de Agencia dependiendo el horario de apertura	No se toma en cuenta la hora de inicio lo importante es cumplir el trabajo diario	No conozco los horarios de asistencia a la jornada laboral
			44			
16	Cuando existe una vacante...	Se da preferencia a recomendados por mandos altos	Se realiza el debido proceso de reclutamiento y selección de personal	Se socializa la vacante de manera interna por si existe buenas referencias para cubrir la vacante	No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal todo se hace a dedo	No conozco que realizan cuando hay un vacante
		11	19	13	2	5
17	Para los ascensos...	La Gerencia decide quién asciende	Se convoca a concurso interno para ocupar la vacante y luego de las debidas pruebas se declara un ganador	Se da preferencia al personal que se ajusta al perfil requerido, tomando en cuenta su trayectoria, competencias y antigüedad	Las Jefaturas o Direcciones deciden quién asciende	No conozco como se realizan los ascensos
		9	3	22	2	9
18	Las sanciones en la Cooperativa pueden ser...	Faltas Leves, Faltas medias, Faltas graves	Faltas Leves y Faltas Graves	Faltas justificadas, Faltas injustificadas	Faltas menores, faltas mayores	No conozco las sanciones que se dan en la Cooperativa
		8	31	3		3

19	Cuando incurro en una falta leve.	La amonestación es por parte de Jefe inmediato	La amonestación es por parte de Director de Talento Humano	La amonestación es por parte de Gerencia	La amonestación se da por Jefatura, Director TTHH y Gerencia	No conozco que amonestación se da por una falta leve
		26	10		5	5
20	Cuando incurro en una falta grave...	La amonestación es por parte del consejo de vigilancia	La amonestación es por parte de Director de Talento Humano	La amonestación es por parte de Jefe inmediato	La amonestación se da por parte de Gerencia	No conozco que amonestación se da por una falta Grave
		1	20	2	20	10
21	Cuando se suscita un conflicto...	Se puede solucionar con mucha empatía por parte del Jefe inmediato y los involucrados sin llegar a mayores	No puede existir ningún tipo de conflicto, al ocurrir esto es motivo de un fuerte llamado de atención y se debe reportar a Gerencia	Hay mucha injusticia en la solución, toman decisiones fuera de la realidad y se sanciona por conveniencia	Tiene que ser reportado a Director de TTHH y Gerencia para que tomen una decisión ante lo ocurrido	No conozco lo que ocurre cuando se suscita un conflicto
		26	2	2	12	3
22	El liderazgo en la cooperativa por parte de GERENCIA es.	AUTORITARIO: Concentra todo el poder y el toma las decisiones	CARISMATICO: Es capaz de involucrar a otras personas en su proyecto.	BUROCRATICO: Sostiene normas estrictas y concretas	DEMOCRATICO: Se basa en la colaboración de todos los miembros	No existe un tipo de liderazgo en la Cooperativa
		12	12	4	21	
23	El liderazgo en la cooperativa por parte de las DIRECCIONES es.	AUTORITARIO: Concentra todo el poder y el toma las decisiones	CARISMATICO: Es capaz de involucrar a otras personas en su proyecto.	BUROCRATICO: Sostiene normas estrictas y concretas	DEMOCRATICO: Se basa en la colaboración de todos los miembros	No existe un tipo de liderazgo en la Cooperativa
		7	16	10	18	1

24	El liderazgo en la cooperativa por parte de las JEFATURAS es.	AUTORITARIO: Concentra todo el poder y el toma las decisiones	CARISMATICO: Es capaz de involucrar a otras personas en su proyecto.	BUROCRATICO: Sostiene normas estrictas y concretas	DEMOCRATICO: Se basa en la colaboración de todos los miembros	No existe un tipo de liderazgo en la Cooperativa
		4	18	3	25	1
25	El compañerismo que fomenta la Cooperativa es más positivo por...	Entrega de un presente a los cumpleaños del mes	Presente a los colaboradores por nacimiento de hijos	Momento de camaradería en break diario	Compartir chistes, imágenes graciosas, etc. en Skype institucional	No se fomenta ningún momento para el compañerismo
		13	4	29	14	
26	El evento que mejor fomenta la unión del personal en la Cooperativa es.	Encuentro de integración anual	Cena de Navidad y año nuevo	Integración por fiestas de Carnaval	No he participado en ningún evento	No conozco de los eventos que realiza la Cooperativa para unión y compañerismo
		38	12			
27	En mi trabajo somos...	Mas compañeros que amigos	Mas amigos que compañeros	Amigos y compañeros en el mismo nivel	Ni amigos, ni compañeros cada quién trabaja de manera individual	No encuentro diferencia entre ser amigos o compañeros
		12	14	19		

Fuente: Resultados tabulados de Cultura Organizacional, Febrero 2016.

11.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Bernal Cesar (2010), “El análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, o preguntas formuladas, y las teorías planteadas en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no.”³⁴

El análisis de los resultados es el aspecto más importante a ser tomado en cuenta en este proceso de investigación, a continuación presentaremos los resultados finales del estudio de Clima y Cultura organizacional realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.

RESULTADOS ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro 8

<u>NORMATIVA:</u> Percepción que tiene el personal acerca de los reglamentos y trámites existentes en la institución.	NO CONOZCO	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
	46	154	152
	13,07%	43,75%	43,18%
			86,93%
<u>RESPONSABILIDAD:</u> Se refiere a la percepción de los colaboradores con respecto a la potestad de tomar decisiones en su puesto de trabajo	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	28	53	51
	21,21%	40,15%	38,64%
			78,79%
<u>RECOMPENSA:</u> Es la opinión que tienen los colaboradores acerca de si se les recompensa adecuadamente por el trabajo realizado	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	75	104	41
	34,04%	47,27%	18,64%
			65,91%

³⁴ BERNAL CESAR, Metodología de la investigación, 2010, pág. 220

RIESGO: Corresponde al sentimiento que tienen los empleados acerca de los desafíos que puede presentar su trabajo.	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	5	84	87
	2,84%	47,73%	49,43%
			97,16%

CALIDEZ: Es lo que perciben los empleados acerca de su ambiente de trabajo.	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	7	70	187
	2,65%	26,52%	70,83%
			97,35%

APOYO: Se refiere a lo que sienten los colaboradores acerca del espíritu de ayuda que existe en la institución.	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	27	121	72
	12,27%	55,00%	32,73%
			87,73%

ESTANDARES: Representa la percepción de los empleados acerca del énfasis que coloca la empresa con respecto al rendimiento del trabajo.	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	18	105	97
	8,18%	47,73%	44,09%
			91,82%

CONFLICTO: Se refiere al sentimiento que los empleados tienen hacia sus superiores, si ellos escuchan sus opiniones y si no temen enfrentar el problema tan pronto surja.	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	13	57	106
	7,39%	32,39%	60,23%
			92,62%

IDENTIDAD: Es la sensación que tienen los colaboradores de compartir los objetivos personales con los de la empresa.	NO CONOZCO	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
	6	97	205
	1,95%	32,49%	66,56%
			98,05%

Fuente: Porcentajes de resultados finales por Dimensiones (Clima Organizacional), Febrero 2016.

TABLA DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro 9

1	La Misión de la Cooperativa es...	Somos una cooperativa solidaria que incentiva el ahorro y da soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados	Somos una cooperativa solidaria que fomenta el ahorro y brinda soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados	Somos una cooperativa solidaria que fomenta al ahorro y da soluciones crediticias con calidad y oportunidad a todos los socios e interesados	Somos una cooperativa solidaria que fomenta el ahorro y crédito dando soluciones con calidad y oportunidad a socios e interesados en el Austro	No conozco la Misión de la Cooperativa
		4	29	6	2	3
2	La Visión de la Cooperativa es...	Ser una Cooperativa líder con innovación de productos y más servicios de ahorro y crédito en el Austro	Ser la Cooperativa de Ahorro y crédito líder en innovación de productos de ahorro y crédito en la Región	Ser una Cooperativa líder en innovación de productos y servicios de ahorro y crédito en la Región Austral	Ser la Cooperativa líder en innovación de productos de ahorro y crédito en la Región Austral	No conozco la Visión de la Cooperativa
		4	3	28	6	3
3	La Misión de la Cooperativa...	Refleja la expectativa de los socios hacia la Cooperativa	Refleja la imagen de la Cooperativa	Refleja los propósitos de la Cooperativa	No tiene relación con lo que refleja la Cooperativa	No conozco la Misión de la Cooperativa
		3	11	27		1

4	La Visión de la Cooperativa...	Proyecta sueños, esperanzas que se cumplirán a corto tiempo	Proyecta quienes somos actualmente	Visualiza el futuro de la Cooperativa, a donde queremos llegar	No tiene relación con los propósitos de la Cooperativa	No conozco la Visión de la Cooperativa
		3	4	37	1	1
5	La Misión y Visión de la Cooperativa es difundida...	Internamente	Externamente	Interna y externamente	No se difunde	No conozco como se difunde la Misión y Visión de la Cooperativa
		13		23	6	2
6	Los valores de la Cooperativa expresan...	El comportamiento, actitud, acciones y propósitos que tienen los colaboradores de la Cooperativa	Los objetivos de la Cooperativa y su razón de ser para lo cual fue creada.	Quienes somos como personas y las responsabilidades que tenemos como Cooperativistas	No tiene relación con los propósitos ni comportamientos que tiene el personal de la Cooperativa	No conozco los valores de la Cooperativa
		19	9	16		2
7	Cuál de estos valores están presentes en la Cooperativa...	Honestidad	Responsabilidad Social	Compromiso	Calidad	No conozco los valores de la Cooperativa
		23	28	30	25	1
8	Los valores de la Cooperativa...	No son aplicados	Son expresado y aplicados todos los valores	Son aplicados y expresados solo los valores que convienen	No conozco los valores que tiene la Cooperativa	No conozco si son aplicados los valores en la Cooperativa
		2	24	12		6
9	El valor Respeto que propone la	Demuestra tu educación siempre	Seamos recíprocos en el buen trato	Hagamos el bien sin mirar a quién	El valor respeto no es parte de la Cooperativa	No conozco lo que indica en el valor respeto

	Cooperativa expresa...	19	18	6	1	3
10	Los canales de comunicación que existen en la Cooperativa son.,	Telefónica, Verbal, No verbal, físico	Escritos, Personal y oral, Telefónica, Digital	Prensa, radio, televisión, Internet	Escritos, Presencial, Telefónico, Intranet	No conozco los canales de comunicación que tiene la Cooperativa
		4	25	6	10	
11	Que medio de comunicación informal es permitido para transmitir de manera diaria cualquier comunicado...	Whatsapp	Skype	Messenger	comentarios entre compañeros	No conozco los medios de comunicación informales permitidos en la Cooperativa
		2	40		2	
12	Qué finalidad tiene los Protocolos de atención y comunicación...	Demostrar nuestra educación de manera presencia y telefónica tanto al cliente interno y externo	Que identifiquen a la Cooperativa como una institución de altos valores y mucho respeto	Entregar atención estandarizada y formal, caracterizada por la cortesía, diplomacia y de práctica aplicación	No existe un protocolo en la Cooperativa que nos identifique en la atención y comunicación	No conozco los protocolos de atención y comunicación de la Cooperativa
		15	11	20		1
13	La imagen de la Cooperativa es	Como los socios miran a la Cooperativa, y que piensan de la misma	El conjunto de cualidades que atribuyen a la Cooperativa y como la sociedad la percibe	Como nosotros vemos a la cooperativa de manera interna.	No existe una imagen corporativa en la Cooperativa	No conozco el significado de imagen de la cooperativa
		18	25	2	1	

14	Cuando veo la marca de la Cooperativa...	Me motiva, enorgullece e inspira	Me molesta cuando la veo, no le encuentro sentido	Me da igual	No tiene marca la Cooperativa	No conozco la marca de la Cooperativa
		37		4	3	
15	La asistencia regular a la Jornada Laboral en la Cooperativa es...	Mínimo 5 minutos antes de la Jornada diaria	Mínimo 10 minutos antes de la Jornada Laboral	La hora de Inicio de labores de Agencia dependiendo el horario de apertura	No se toma en cuenta la hora de inicio lo importante es cumplir el trabajo diario	No conozco los horarios de asistencia a la jornada laboral
			44			
16	Cuando existe una vacante...	Se da preferencia a recomendados por mandos altos	Se realiza el debido proceso de reclutamiento y selección de personal	Se socializa la vacante de manera interna por si existe buenas referencias para cubrir la vacante	No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal todo se hace a dedo	No conozco que realizan cuando hay un vacante
		11	19	13	2	5
17	Para los ascensos...	La Gerencia decide quién asciende	Se convoca a concurso interno para ocupar la vacante y luego de las debidas pruebas se declara un ganador	Se da preferencia al personal que se ajusta al perfil requerido, tomando en cuenta su trayectoria, competencias y antigüedad	Las Jefaturas o Direcciones deciden quién asciende	No conozco como se realizan los ascensos
		9	3	22	2	9
18	Las sanciones en la Cooperativa pueden ser...	Faltas Leves, Faltas medias, Faltas graves	Faltas Leves y Faltas Graves	Faltas justificadas, Faltas injustificadas	Faltas menores, faltas mayores	No conozco las sanciones que se dan en la Cooperativa
		8	31	3		3

19	Cuando incurro en una falta leve.	La amonestación es por parte de Jefe inmediato	La amonestación es por parte de Director de Talento Humano	La amonestación es por parte de Gerencia	La amonestación se da por Jefatura, Director TTHH y Gerencia	No conozco que amonestación se da por una falta leve
		26	10		5	5
20	Cuando incurro en una falta grave...	La amonestación es por parte del consejo de vigilancia	La amonestación es por parte de Director de Talento Humano	La amonestación es por parte de Jefe inmediato	La amonestación se da por parte de Gerencia	No conozco que amonestación se da por una falta Grave
		1	20	2	20	10
21	Cuando se suscita un conflicto...	Se puede solucionar con mucha empatía por parte del Jefe inmediato y los involucrados sin llegar a mayores	No puede existir ningún tipo de conflicto, al ocurrir esto es motivo de un fuerte llamado de atención y se debe reportar a Gerencia	Hay mucha injusticia en la solución, toman decisiones fuera de la realidad y se sanciona por conveniencia	Tiene que ser reportado a Director de TTHH y Gerencia para que tomen una decisión ante lo ocurrido	No conozco lo que ocurre cuando se suscita un conflicto
		26	2	2	12	3
22	El liderazgo en la cooperativa por parte de GERENCIA es.	AUTORITARIO: Concentra todo el poder y el toma las decisiones	CARISMATICO: Es capaz de involucrar a otras personas en su proyecto.	BUROCRATICO: Sostiene normas estrictas y concretas	DEMOCRATICO: Se basa en la colaboración de todos los miembros	No existe un tipo de liderazgo en la Cooperativa
		12	12	4	21	
23	El liderazgo en la cooperativa por parte de las DIRECCIONES es.	AUTORITARIO: Concentra todo el poder y el toma las decisiones	CARISMATICO: Es capaz de involucrar a otras personas en su proyecto.	BUROCRATICO: Sostiene normas estrictas y concretas	DEMOCRATICO: Se basa en la colaboración de todos los miembros	No existe un tipo de liderazgo en la Cooperativa
		7	16	10	18	1

24	El liderazgo en la cooperativa por parte de las JEFATURAS es.	AUTORITARIO: Concentra todo el poder y el toma las decisiones	CARISMATICO: Es capaz de involucrar a otras personas en su proyecto.	BUROCRATICO: Sostiene normas estrictas y concretas	DEMOCRATICO: Se basa en la colaboración de todos los miembros	No existe un tipo de liderazgo en la Cooperativa
		4	18	3	25	1
25	El compañerismo que fomenta la Cooperativa es más positivo por...	Entrega de un presente a los cumpleaños del mes	Presente a los colaboradores por nacimiento de hijos	Momento de camaradería en break diario	Compartir chistes, imágenes graciosas, etc. en Skype institucional	No se fomenta ningún momento para el compañerismo
		13	4	29	14	
26	El evento que mejor fomenta la unión del personal en la Cooperativa es.	Encuentro de integración anual	Cena de Navidad y año nuevo	Integración por fiestas de Carnaval	No he participado en ningún evento	No conozco de los eventos que realiza la Cooperativa para unión y compañerismo
		38	12			
27	En mi trabajo somos...	Mas compañeros que amigos	Mas amigos que compañeros	Amigos y compañeros en el mismo nivel	Ni amigos, ni compañeros cada quién trabaja de manera individual	No encuentro diferencia entre ser amigos o compañeros
		12	14	19		

Fuente: Porcentajes de resultados finales por número de Colaboradores (Cultura Organizacional), Febrero 2016.

12 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A partir de la experiencia empírica y práctica de la investigación realizada, los resultados se categorizan de la siguiente manera:

12.1 Interpretación de resultados Clima Organizacional:

1. Dimensión Normativa:

- Percepción que tiene el personal acerca de los reglamentos y trámites existentes en la institución.

En este punto se obtuvo el resultado de que el 13.07% no conoce la normativa y procedimientos implantados en la Cooperativa frente a un 86.93% que sí la conoce.

De acuerdo a estos resultados podemos concluir que el personal en su mayoría conoce los procedimientos y trámites existentes en la institución.

2 Dimensión Responsabilidad:

- Se refiere a la percepción de los colaboradores con respecto a la potestad de tomar decisiones en su puesto de trabajo.

En este punto se presenta un 78.8% de satisfacción frente a un 21.2% de insatisfacción. De acuerdo a estos resultados podemos concluir que el personal en su mayoría se siente satisfecho al momento de aportar con sus conocimientos y participar en la toma de decisiones en la institución.

3 Dimensión Recompensa:

- Es la opinión que tienen los colaboradores acerca de si se les recompensa adecuadamente por el trabajo realizado.

En este punto se presenta un 34% de insatisfacción frente a un 65% que manifiesta que a veces se siente satisfecho con su recompensa por el trabajo que realiza en la institución.

4 Dimensión Riesgo:

- Corresponde al sentimiento que tienen los empleados acerca de los desafíos que puede presentar su trabajo.

En este punto se presenta un 97.16% de satisfacción frente a un 2.84% de insatisfacción.

De acuerdo a estos resultados podemos concluir que el personal en su mayoría se siente satisfecho y capaz de cumplir con los desafíos que se presenten en sus labores dentro de la institución.

5 Dimensión Calidez:

- Es lo que perciben los empleados acerca de su ambiente de trabajo

En este punto se presenta un 97.35% de satisfacción frente a un 2.65% de insatisfacción. De acuerdo a estos resultados podemos concluir que el personal en su mayoría se siente satisfecho con su ambiente de trabajo y solo un 2.65 % siente insatisfacción en el ambiente laboral.

6. Dimensión Apoyo:

- Se refiere a lo que sienten los colaboradores acerca del espíritu de ayuda que existe en la institución.

En este punto se presenta un 87.73% de satisfacción frente a un 12.27% de insatisfacción. De acuerdo a estos resultados podemos concluir que el personal en su mayoría se siente satisfecho y apoyado por sus compañeros en la institución.

7. Dimensión Estándares:

- Representa la percepción de los empleados acerca del énfasis que coloca la empresa con respecto al rendimiento del trabajo.

En este punto se presenta un 91.82% de satisfacción frente a un 8.18% de insatisfacción. De acuerdo a estos resultados podemos manifestar que el personal en su mayoría se siente respaldado por sus superiores ante cualquier situación de conflicto en la institución.

8. Dimensión Conflicto:

- Se refiere al sentimiento que los empleados tienen hacia sus superiores, si ellos escuchan sus opiniones y si no temen enfrentar el problema tan pronto surjan.

En este punto se presenta un 92.62% de colaboradores que manifiesta que siempre existe una solución a los diferentes problemas suscitados en la institución frente a un 7.39% de colaboradores que nunca perciben ayuda de sus superiores.

9. Dimensión Identidad:

- Es la sensación que tienen los colaboradores de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

En este punto se presenta un 98.05% de colaboradores que manifiesta que sus objetivos y los de la empresa están fusionados totalmente frente a un 1.95% de colaboradores que están identificados con los objetivos de la institución.

12.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE CULTURA.

En cuanto a los resultados de la encuesta de Cultura Organizacional podemos mencionar lo siguiente:

1. La Misión de la Cooperativa es:

De acuerdo a los archivos que reposan en la institución la opción correcta es la siguiente:

- Somos una cooperativa solidaria que fomenta el ahorro y brinda soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados.

29 personas acertaron, sin embargo el resto es decir 15 personas confunden la misión de la Cooperativa.

2. La Visión de la Cooperativa es.

De acuerdo a los archivos que reposan en la institución la opción correcta es la siguiente:

- Ser una cooperativa líder en innovación de productos y servicios de ahorro y crédito en la región austral.

28 personas acertaron con la opción acertada, sin embargo el resto es decir 16 personas confunden la Visión de la Cooperativa.

3. La Misión de la Cooperativa

El significado correcto de la Misión de la Cooperativa es el siguiente:

- Refleja los propósitos de la cooperativa.

27 personas acertaron, sin embargo el resto es decir 17 personas confunden la Misión de la Cooperativa.

4. La Visión de la Cooperativa

El significado correcto de la Visión de la Cooperativa es el siguiente:

- **Refleja los propósitos de la cooperativa.**

37 personas acertaron, sin embargo el resto es decir 7 personas confunden la Visión de la Cooperativa.

5. La Misión y Visión de la Cooperativa es difundida.

- Según 23 colaboradores de la institución la misión y visión de la Cooperativa es difundida interna y externamente, sin embargo 21 colaboradores no identifica como esta difundida la visión y misión de la Cooperativa.

6. Los Valores de la Cooperativa expresan.

- Según 19 colaboradores de la institución los valores que la Cooperativa expresan el comportamiento, actitud, acciones y propósitos que tienen los colaboradores de la Cooperativa, sin embargo 25 trabajadores no identifica que valores expresa la Cooperativa.

7. Qué valor está presente en la cooperativa.

- Según 22 colaboradores de la institución señalan los valores correctos que son responsabilidad, compromiso y calidad, sin embargo 24 confunden los valores presentes en la Cooperativa.

8. ¿Los Valores de la cooperativa son correctamente aplicados?

- Según 24 colaboradores de la institución señalan los valores son correctamente aplicados en la institución, sin embargo 20 colaboradores desconocen como son aplicados dichos valores.

9. ¿El valor respeto que propone la cooperativa expresa?

- La opción correcta que debía ser señalada es: Seamos recíprocos en el buen trato, 18 colaboradores acertaron, sin embargo 26 colaboradores confunden el valor respeto.

10. Los canales de comunicación que existen la cooperativa son.

De acuerdo a los archivos que reposan en la institución la opción correcta es la siguiente:

- Los canales de comunicación que se utilizan son: escritos, personal, oral, telefonía y digital.

25 personas acertaron, sin embargo el resto es decir 19 personas confunden los medios de comunicación que son utilizados en la Cooperativa.

11. Que medio de comunicación informal es permitido para transmitir de manera diaria cualquier comunicado.

- El medio de comunicación informal permitido en la institución es Skype, 40 personas acertaron con la opción correcta, sin embargo 4 personas confundieron el medio de comunicación informal autorizado.

12. Qué finalidad tiene los protocolos de atención y comunicación.

Según la normativa interna la finalidad del protocolo de atención y comunicación es:

- Entregar atención estandarizada y formal, caracterizada por la cortesía, diplomacia y de práctica aplicación.

20 personas acertaron, sin embargo el resto es decir 24 personas confunden la finalidad del protocolo de comunicación que se utilizan en la Cooperativa.

13. La imagen corporativa es:

Según los archivos la imagen de la cooperativa es:

- El conjunto de cualidades que atribuyen a la cooperativa y como la sociedad la percibe.

25 personas acertaron, sin embargo el resto 9 personas confunden la imagen de la cooperativa.

14. ¿Cuándo veo la marca de la cooperativa?

- En este enunciado 37 colaboradores asegura que cuando ve la marca de la cooperativa se siente motivada, le enorgullece e inspira, sin embargo 7 personas no responden.

15. La asistencia regular a la jornada laboral en la cooperativa es.

- La opción correcta de asistencia regular a la jornada laboral de trabajo es de mínimo 10 minutos antes de la Jornada Laboral, los 44 colaboradores escogieron la respuesta correcta.

16. ¿Cuándo existe una vacante?

Según los archivos que reposan en la institución la respuesta correcta es:

- Se realiza el debido proceso de reclutamiento y selección de personal.

19 colaboradores escogieron la respuesta correcta, sin embargo 15 de ellos no conocen que proceso se sigue para cuando existe una vacante.

17. ¿Para los asensos?

Según los archivos que reposan en la institución la respuesta correcta es:

- Se da preferencia al personal que se ajusta al perfil requerido, tomando en cuenta su trayectoria, competencias y antigüedad.

22 colaboradores escogieron la respuesta correcta, sin embargo 22 de ellos no conocen que proceso se sigue para cuando existe cuando asensos.

18. ¿Las sanciones en la cooperativa pueden ser?

Según los archivos que reposan en la institución la respuesta correcta es:

- Faltas leves y faltas graves

31 colaboradores escogieron la respuesta correcta, sin embargo 13 de ellos no conocen cuales son las sanciones que hay en la Cooperativa.

19. ¿Cuándo incurro en una falta leve?

Según los archivos que reposan en la institución la respuesta correcta es:

- La amonestación es por parte de jefe inmediato

26 colaboradores escogieron la respuesta correcta, sin embargo 18 de ellos no conocen cuales son las sanciones cuando incurren en una falta leve.

20. ¿Cuándo incurro en una falta grave?

Según los archivos que reposan en la institución la respuesta correcta es:

- La amonestación es por parte de director de talento humano.

20 colaboradores escogieron la respuesta correcta, sin embargo 24 de ellos no conocen cuales son las sanciones cuando incurren en una falta grave.

21. ¿Cuándo se suscita un conflicto?

Según los archivos que reposan en la institución la respuesta correcta es:

- Se puede solucionar con mucha empatía por parte del jefe inmediato y los involucrados sin llegar a mayores.

26 colaboradores escogieron la respuesta correcta, sin embargo 12 de ellos no conocen cuales son los procesos a seguir cuando se suscita un conflicto.

22. El liderazgo en la cooperativa por parte de gerencia, direcciones, jefaturas es:

- En las interrogantes 22,23 y 24 se hace referencia al Liderazgo a la misma pregunta pero nombrando los diferentes procesos, donde la mayoría de colaboradores resalta que el tipo de Liderazgo que predomina en todo nivel es el DEMOCRATICO, que se basa en la colaboración de todos los miembros, los demás tipos de Liderazgo son nombrados en menor proporción.

25. ¿El compañerismo que fomenta la cooperativa es más positivo por?

- 29 colaboradores escogieron que el momento de camaradería es el break diario y el resto de colaboradores dividió sus respuestas en otras opciones para fomentar el compañerismo.

26. ¿El evento que mejor fomenta la unión del personal en la cooperativa es?

- 38 colaboradores escogieron que el evento que fomenta la unión personal en la cooperativa es el encuentro de integración anual, sin embargo 12 aseguran que es la cena navideña y de fin de año.

27 ¿En mi trabajo somos?

- 19 colaboradores escogieron que los amigos y compañeros están en el mismo nivel, el resto de compañeros escogieron otras opciones.

13. CONCLUSIONES:

Con la realización del presente proyecto de investigación podemos manifestar las siguientes conclusiones:

- Tomando como punto de partida el análisis de las teorías y términos sobre clima y cultura organizacional concluimos que ambos términos son de absoluta importancia en todas las organizaciones ya que esto influye en la capacidad de desarrollo personal y profesional de los individuos y las organizaciones.

- El análisis de clima y cultura organizacional nos permite conocer e identificar los procesos en los cuales existe insatisfacción así como también detecta las actitudes negativas y positivas de los colaboradores.
- El clima organizacional refleja la percepción colectiva que prima en una institución.
- La cultura organizacional muestra la forma de vida laboral que tiene una institución
- El clima organizacional no se puede tocar ni ver, pero sí se percibe, se siente, vive y afecta a toda una organización.
- La cultura organizacional es visible y es parte activa que reúne todo el ser de la organización

El objetivo general de esta investigación fue elaborar un Diagnóstico el Clima y Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., y con el análisis de los resultados que arrojó nuestra herramienta de medición podemos manifestar lo siguiente:

- Al analizar los resultados de Clima Organizacional según las dimensiones, riesgo, calidez, estándares, conflicto, identidad, podemos notar que hay el 90% refleja un grado de satisfacción ó aceptación ó buena percepción por parte de los colaboradores hacia la organización.
- Se manifiesta una percepción positiva por parte de los colaboradores hacia sus dirigentes; por ende concluimos que la forma de liderazgo encabezada por la alta gerencia tiene gran acogida por la población encuestada, es por ello que se diagnosticó la existencia de un tipo de clima Autoritario – paternalista, donde la alta dirección muestra cierto grado de confianza en los colaboradores, sin embargo, la mayor parte de las decisión se toman en la cima (Gerencia), delegando solo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores.

Referente a la investigación relacionada a Cultura Organizacional se deslindan los siguientes resultados:

- El encuentro de integración anual es parte de una de las tradiciones fundamentales en la Cooperativa la misma que cuenta con un gran nivel de aceptación

representado en un 80 %, además de mostrar valores identificados, una comunicación definida y demás costumbres como el break diario que vinieron fortaleciéndose con el tiempo.

- Podemos diagnosticar que en la institución existe un tipo de Cultura de Clan la misma que se caracteriza por la tradición, la lealtad, el compromiso personal, el trabajo en equipo, una autoadministración y la influencia social, una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización.
- De manera paralela a la encuesta se pudo identificar a través de la técnica de Observación participante que dentro de la Cooperativa existe algunas características positivas como la relación que se maneja entre compañeros y en general un manejo adecuado de toda la estructura física, características que favorece el buen ambiente de trabajo.

Conforme a los resultados presentados en el apartado titulado ANÁLISIS DE RESULTADOS del presente documento podemos concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda. tiene las siguientes características:

<u>Aspectos Positivos</u>	<u>Aspectos Negativos</u>
Motivación Laboral.	Mala difusión de normativa interna en la institución.
Cooperación.	Sistema de recompensas deficiente.
Sentido de pertenecía, identificación con el servicio.	Falta de un proceso correcto de inducción de personal.
Organización del trabajo.	
Calidez y Apoyo óptimo.	

13.1 RECOMENDACIONES

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación creemos importante considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones

- Difundir la normativa creando un sistema de inducción que permita al personal involucrarse y participar en tal proceso de la institución. La normativa deberá proyectarse de manera visual en toda la institución a fin de captar la atención de los colaboradores.
- Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes enfoques:

Se debe considerar a los valores institucionales existentes como una potencia muy especial en la Cooperativa que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional, de acuerdo al estudio pudimos identificar mitos, comportamientos, acciones, hábitos y costumbres, a los cuales se debería impulsar su fortalecimiento a través de un programa dirigido a tal efecto involucrando a la alta gerencia de manera permanente.

- En función del diagnóstico de la cultura organizacional recomendamos preparar material publicitario: folletos, videos, conferencias, afiches que expresen la cultura de la Cooperativa CREA Ltda. y sean además distribuidos en todas las dependencias que constan en el organigrama institucional.
- Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar. La alta dirección puede organizar mensualmente

una reunión en donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances y actividades que se realizan en la Cooperativa, evitando así la especulación.

- Implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, de promoción incentivadora y de fiscalización objetiva, para así suprimir toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BERNAL CESAR A, Metodología de la investigación, editorial PERSON EDUCATION, Colombia, 2010.
- URIBE PRADO JESUS FELIPE, Clima y ambiente organizacional, editorial El Manual Moderno, México, 2015.
- RITTER MICHAEL, Cultura organizacional, Buenos Aires: Editorial DIRCOM, 2008.
- RITTER MICHAEL, Cultura organizacional, Buenos Aires: Editorial DIRCOM, 2008.
- REDCLICH Y TRAUTMAN, Clima Organizacional-Estructura, Editorial Hispanoamericana, México, 1996.
- HICKS Robert, Comportamiento Organizacional, Editorial Mexicana, México 1997.
- SHEIN, EDGAR. Organizational Culture and Leadership, Editorial Santi, San Francisco, California, 1992

- GONCALVES Alexis, Fundamentos del clima organizacional., Editorial Trillas, Buenos Aires, 2000.
- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial NOMOS S.A, México, 1992.
- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, EditoriaMcGraw Hill, México, 2011
- AGUADO Ricardo, Clima Organizacional, Editorial Prentice-Hall, México, 1999.
- ANSFRIED Bernardo, Manual de Psicología Organizacional, Editorial Herder, Barcelona, 1985.
- BLANCHET Alain, La Psicología de los Grupos, Editorial Biblioteca Nueva, Buenos Aires, 1996.
- DENISON Daniel, Cultura corporativa y organizacional, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España, 1990.
- DESSLER Gary, Administración de personal, Editorial Mexicana, México, 1996.
- GONCALVES Alexis, Fundamentos del clima organizacional., Editorial Trillas, México, 2000.
- GAERTNER Jorge, Psicología contemporánea, Editorial Alianza, Madrid, 1989.
- SHAW Marwin, Psicología social, Editorial Manantial, Buenos Aires, 1989.
- MUNCH, Análisis de psicología complementaria, Editorial Alfa Argentina, 1975.
- ARIAS FIDIAS, El proyecto de investigación, Editorial Episteme, 2006.
- ARIAS FIDIAS, El proyecto de investigación, Editorial Episteme, 2006.

- BERNAL CESAR, Metodología de la investigación, editorial Person Education, Colombia, 2010.
- BERNAL CESAR A, Metodología de la Investigación, editorial Person Education, Colombia, 2010.
- BERNAL CESAR, Metodología de la investigación, editorial Person Education, Colombia 2010.
- BERNAL CESAR, Metodología de la investigación, editorial Person Education, Colombia, 2010.
- BRUNET LUC, Clima de trabajo en las organizaciones, Editorial McGraw, Colombia, 2004.
- BRUNET LUC, Clima de trabajo en las organizaciones, Editorial McGraw, Colombia, 2004.
- SAMPIERI Roberto, Metodología de la investigación, Editorial Mexicana, México, 2006.
- BRUNET, LUC, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial McGraw, Colombia, 2004.

ANEXOS:

CLIMA ORGANIZACIONAL

Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.



Estimados Compañeros: a fin de implementar acciones de mejora es necesario evaluar la percepción que los colaboradores tienen sobre diferentes aspectos que conforman la Cooperativa, motivo por el cual le solicitamos su colaboración a fin de llenar el cuestionario abajo detallado en base a las siguientes indicaciones:

Encontrará una serie de enunciados relacionados con los diferentes tópicos que los encabezan, a lo que en la parte derecha deberá marcar con una "X" en el casillero que esté acorde a su percepción en cuanto se cumpla o no el enunciado. **(NO CONOZCO, PARCIALMENTE, TOTALMENTE.)**

En el presente cuestionario **NO** deberá constar el nombre de la persona que lo llena; sin embargo **SÍ** se solicita que se especifique el área al cual pertenece.

Señale al área al cual pertenece.

Operativa

Jefatura

Administrativa

Tiempo que labora en la institución _____

NORMATIVA: Percepción que tiene el personal acerca de los reglamentos y trámites existentes en la institución.

NO CONOZCO

PARCIALMENTE

TOTALMENTE

1	¿Conozco el código de ética que existe en la cooperativa?			
2	¿Estoy de acuerdo con lo que dispone el manual interno de trabajo?			
3	¿Conozco que trámite tengo que realizar para solicitar permiso por menos de dos horas?			
4	¿Conozco que trámite tengo que realizar para solicitar mis vacaciones?			
5	¿Usted sabe que significa incurrir en una falta leve en la Cooperativa?			
6	¿Conoce usted las sanciones que se le impondrían al no cumplir con la normativa interna de la cooperativa?			
7	¿Conozco claramente las políticas salariales de la Cooperativa?			
8	Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir			

RESPONSABILIDAD: Se refiere a la percepción de los colaboradores con respecto a la potestad de tomar decisiones en su puesto de trabajo

NUNCA

A VECES

SIEMPRE

9	¿La filosofía de la Cooperativa enfatiza que las personas deben resolver los problemas laborales que se presenten?			
10	¿Necesito ser supervisado por mi jefe inmediato para realizar mi trabajo?			
11	¿Mi jefe inmediato me permite hacer sugerencias sobre el trabajo que realizo?			

RECOMPENSA: Es la opinión que tienen los colaboradores acerca de si se les recompensa adecuadamente por el trabajo realizado

NUNCA

A VECES

SIEMPRE

12	¿En la cooperativa hay recompensas económicas cuando propongo una idea nueva para resolver algún problema?			
13	¿Creo que la remuneración monetaria que recibo está de acuerdo con las actividades que realizo?			
14	¿Si tuviera la oportunidad de cambiarse de trabajo con mayor o igual salario, lo haría?			
15	¿El salario que percibo está acorde a otras entidades financieras?			
16	¿Tengo un reconocimiento económico cuando realizo horas extras?			

RIESGO: Corresponde al sentimiento que tienen los empleados acerca de los desafíos que puede presentar su trabajo.

NUNCA

A VECES

SIEMPRE

17	¿Siento que las metas que impone la cooperativa son alcanzables?			
18	¿Considero que he alcanzado los objetivos requeridos dentro de mi trabajo?			
19	¿Considero que puedo hacer más de lo que me piden dentro de mi trabajo?			
20	¿En la cooperativa se toma en cuenta las competencias que poseen los colaboradores para poder otorgar un ascenso?.			

CALIDEZ: Es lo que perciben los empleados acerca de su ambiente de trabajo		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
21	¿Mi relación con mis compañeros es cordial?			
22	¿Mi jefe es respetuoso conmigo?			
23	¿Mis compañeros de trabajo son un factor fundamental para mi permanencia en la institución?			
24	¿Mi jefe crea un ambiente de amabilidad en el grupo de trabajo?			
25	¿Las relaciones Jefatura - Colaborador tienden a ser agradables?			
26	¿Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal?			
APOYO: Se refiere a lo que sienten los colaboradores acerca del espíritu de ayuda que existe en la institución		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
27	¿Mis jefes y mis compañeros me ayudan cuando tengo una tarea difícil que realizar?			
28	¿Las personas en esta organización, tienden a ser frías y reservadas entre sí?			
29	¿En la cooperativa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?			
30	¿Entre los colaboradores de esta institución prevalece una atmósfera amistosa?			
31	¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?			
ESTANDARES: Representa la percepción de los empleados acerca del énfasis que coloca la empresa con respecto al rendimiento del trabajo.		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
32	¿Se me advierte con debida anticipación sobre los cambios de métodos y procedimientos de trabajo?			
33	¿Cuando se introducen cambios importantes en mi área se consultan mis opiniones para implantarlos?			
34	¿En mi área de trabajo estoy encaminado hacia el logro de las metas establecidas?			
35	¿En la Cooperativa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos?			
36	¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?			
CONFLICTO: Se refiere al sentimiento que los empleados tienen hacia sus superiores, si ellos escuchan sus opiniones y si no temen enfrentar el problema tan pronto surja.		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
37	¿Mi jefe me escucha cuando hay un problema?			
38	¿Mis compañeros respetan las opiniones que yo puedo tener a pesar de ser diferentes a las suyas?			
39	¿Para evitar discusiones con mi jefe inmediato es mejor no exponer mis ideas?			
40	¿Respeto los criterios de mis superiores, a pesar de no estar siempre de acuerdo?			
IDENTIDAD: Es la sensación que tienen los colaboradores de compartir los objetivos personales con los de la empresa		NO CONOZCO	PARCIALMENTE	TOTALMENTE
41	¿Me siento identificado con la actual imagen de la Cooperativa?			
42	¿Cree usted que es importante un cambio de imagen en la Cooperativa?			
43	¿Conoce usted el logo de la Cooperativa?			
44	¿Estar en el cargo que ejerzo genera un sentimiento de autosatisfacción?			
45	¿Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño?			
46	¿Me siento identificado con las políticas de la cooperativa?			
47	¿Percibe usted que la Cooperativa le brinda la oportunidad de aprender y progresar como persona?			
Si yo fuera Jefe, ¿qué cambiaría?				
.....				
.....				
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN				

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.



El objetivo del presente cuestionario es conocer los elementos de la Cultura Organizacional de la Cooperativa, así como también sus costumbres, tradiciones y normativas que rigen a la institución, por este motivo pedimos su colaboración respondiendo con la mayor sinceridad a los enunciados propuestos.

En el presente cuestionario **NO** deberá constar el nombre de la persona que lo llena; sin embargo **SÍ** se solicita que se especifique el área al cual pertenece.

En caso de que Usted pertenezca a las dos áreas, especifique el área en el cual tenga la mayor carga horaria.

Señale al área al cual pertenece.

Operativa

Jefatura

Administrativa

Tiempo que labora en la institución _____

1.- Marque con una X debajo de los conceptos que más se identifique.

1	La Misión de la Cooperativa es..	Somos una cooperativa solidaria que incentiva el ahorro y da soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados	Somos una cooperativa solidaria que fomenta el ahorro y brinda soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados	Somos una cooperativa solidaria que fomenta al ahorro y da soluciones crediticias con calidad y oportunidad a todos los socios e interesados	Somos una cooperativa solidaria que fomenta el ahorro y crédito dando soluciones con calidad y oportunidad a socios e interesados en el Austro	No conozco la Misión de la Cooperativa
2	La Visión de la Cooperativa es..	Ser una Cooperativa líder con innovación de productos y más servicios de ahorro y crédito en el Austro	Ser la Cooperativa de Ahorro y crédito líder en innovación de productos de ahorro y crédito en la Región	Ser una Cooperativa líder en innovación de productos y servicios de ahorro y crédito en la Región Austral	Ser la Cooperativa líder en innovación de productos de ahorro y crédito en la Región Austral	No conozco la Visión de la Cooperativa
3	La Misión de la Cooperativa..	Refleja la expectativa de los socios hacia la Cooperativa	Refleja la imagen de la Cooperativa	Refleja los propósitos de la Cooperativa	No tiene relación con lo que refleja la Cooperativa	No conozco la Misión de la Cooperativa
4	La Visión de la Cooperativa..	Proyecta sueños, esperanzas que se cumplirán a corto tiempo	Proyecta quienes somos actualmente	Visualiza el futuro de la Cooperativa, a donde queremos llegar	No tiene relación con los propósitos de la Cooperativa	No conozco la Visión de la Cooperativa
5	La Misión y Visión de la Cooperativa es difundida..	Internamente	Externamente	Interna y externamente	No se difunde	No conozco como se difunde la Misión y Visión de la Cooperativa
6	Los valores de la Cooperativa expresan..	El comportamiento, actitud, acciones y propósitos que tienen los colaboradores de la Cooperativa	Los objetivos de la Cooperativa y su razón de ser para lo cual fue creada.	Quienes somos como personas y las responsabilidades que tenemos como Cooperativistas	No tiene relación con los propósitos ni comportamientos que tiene el personal de la Cooperativa	No conozco los valores de la Cooperativa
7	Cuál de estos valores están presentes en la Cooperativa..	Honestidad	Responsabilidad Social	Compromiso	Calidad	No conozco los valores de la Cooperativa
8	Los valores de la Cooperativa..	No son aplicados	Son expresado y aplicados todos los valores	Son aplicados y expresados solo los valores que convienen	No conozco los valores que tiene la Cooperativa	No conozco si son aplicados los valores en la Cooperativa
9	El valor Respeto que propone la Cooperativa expresa..	Demuestra tu educación siempre	Seamos recíprocos en el buen trato	Hagamos el bien sin mirar a quién	El valor respeto no es parte de la Cooperativa	No conozco lo que indica en el valor respeto
10	Los canales de comunicación que existen en la Cooperativa son.,	Telefónica, Verbal, No verbal, físico	Escritos, Personal y oral, Telefónica, Digital	Prensa, radio, televisión, Internet	Escritos, Presencial, Telefónico, Intranet	No conozco los canales de comunicación que tiene la Cooperativa
11	Que medio de comunicación informal es permitido para transmitir de manera diaria cualquier comunicado..	Whatsapp	Skype	Messenger	comentarios entre compañeros	No conozco los medios de comunicación informales permitidos en la Cooperativa
12	Que finalidad tiene los Protocolos de atención y comunicación..	Demstrar nuestra educación de manera presencia y telefónica tanto al cliente interno y externo	Que identifiquen a la Cooperativa como una institución de altos valores y mucho respeto	Entregar atención estandarizada y formal, caracterizada por la cortesía, diplomacia y de práctica aplicación	No existe un protocolo en la Cooperativa que nos identifique en la atención y comunicación	No conozco los protocolos de atención y comunicación de la Cooperativa

13	La imagen de la Cooperativas	Como los socios miran a la Cooperativa, y que piensan de la misma	El conjunto de cualidades que atribuyen a la Cooperativa y como la sociedad la percibe	Como nosotros vemos a la cooperativa de manera interna.	No existe una imagen corporativa en la Cooperativa	No conozco el significado de imagen de la cooperativa
14	Cuando veo la marca de la Cooperativa..	Me motiva, enorgullece e inspira	Me molesta cuando la veo, no le encuentro sentido	Me da igual	No tiene marca la Cooperativa	No conozco la marca de la Cooperativa
15	La asistencia regular a la Jornada Laboral en la Cooperativa es..	Mínimo 5 minutos antes de la Jornada diaria	Mínimo 10 minutos antes de la Jornada Laboral	La hora de Inicio de labores de Agencia dependiendo el horario de apertura	No se toma en cuenta la hora de inicio lo importante es cumplir el trabajo diario	No conozco los horarios de asistencia a la jornada laboral
16	Cuando existe una vacante..	Se da preferencia a recomendados por mandos altos	Se realiza el debido proceso de reclutamiento y selección de personal	Se socializa la vacante de manera interna por si existe buenas referencias para cubrir la vacante	No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal todo se hace a dedo	No conozco que realizan cuando hay un vacante
17	Para los ascensos..	La Gerencia decide quién asciende	Se convoca a concurso interno para ocupar la vacante y luego de las debidas pruebas se declara un ganador	Se da preferencia al personal que se ajusta al perfil requerido, tomando en cuenta su trayectoria, competencias y antigüedad	Las Jefaturas o Direcciones deciden quién asciende	No conozco como se realizan los ascensos
18	Las sanciones en la Cooperativa pueden ser..	Faltas Leves, Faltas medias, Faltas graves	Faltas Leves y Faltas Graves	Faltas justificadas, Faltas injustificadas	Faltas menores, faltas mayores	No conozco las sanciones que se dan en la Cooperativa
19	Cuando incurro en una falta leve.	La amonestación es por parte de Jefe inmediato	La amonestación es por parte de Director de Talento Humano	La amonestación es por parte de Gerencia	La amonestación se da por Jefatura, Director TTHH y Gerencia	No conozco que amonestación se da por una falta leve
20	Cuando incurro en una falta grave..	La amonestación es por parte del consejo de vigilancia	La amonestación es por parte de Director de Talento Humano	La amonestación es por parte de Jefe inmediato	La amonestación se da por parte de Gerencia	No conozco que amonestación se da por una falta Grave
21	Cuando se suscita un conflicto..	Se puede solucionar con mucha empatía por parte del Jefe inmediato y los involucrados sin llegar a mayores	No puede existir ningún tipo de conflicto, al ocurrir esto es motivo de un fuerte llamado de atención y se debe reportar a Gerencia	Hay mucha injusticia en la solución, toman decisiones fuera de la realidad y se sanciona por conveniencia	Tiene que ser reportado a Director de TTHH y Gerencia para que tomen una decisión ante lo ocurrido	No conozco lo que ocurre cuando se suscita un conflicto
22	El liderazgo en la cooperativa por parte de GERENCIA es.	AUTORITARIO: Concentra todo el poder y el toma las decisiones	CARISMATICO: Es capaz de involucrar a otras personas en su proyecto.	BUROCRATICO: Sostiene normas estrictas y concretas	DEMOCRATICO: Se basa en la colaboración de todos los miembros	No existe un tipo de liderazgo en la Cooperativa
23	El liderazgo en la cooperativa por parte de las DIRECCIONES es.	AUTORITARIO: Concentra todo el poder y el toma las decisiones	CARISMATICO: Es capaz de involucrar a otras personas en su proyecto.	BUROCRATICO: Sostiene normas estrictas y concretas	DEMOCRATICO: Se basa en la colaboración de todos los miembros	No existe un tipo de liderazgo en la Cooperativa
24	El liderazgo en la cooperativa por parte de las JEFATURAS es.	AUTORITARIO: Concentra todo el poder y el toma las decisiones	CARISMATICO: Es capaz de involucrar a otras personas en su proyecto.	BUROCRATICO: Sostiene normas estrictas y concretas	DEMOCRATICO: Se basa en la colaboración de todos los miembros	No existe un tipo de liderazgo en la Cooperativa
25	El compañerismo que fomenta la Cooperativa es mas positivo por..	Entrega de un presente a los cumpleaños del mes	Presente a los colaboradores por nacimiento de hijos	Momento de camaradería en break diario	Compartir chistes, imágenes graciosas, etc. en Skype institucional	No se fomenta ningún momento para el compañerismo
26	El evento que mejor fomenta la unión del personal en la Cooperativa es.	Encuentro de integración anual	Cena de Navidad y año nuevo	Integración por fiestas de Carnaval	No he participado en ningún evento	No conozco de los eventos que realiza la Cooperativa para unión y compañerismo
27	En mi trabajo somos..	Mas compañeros que amigos	Mas amigos que compañeros	Amigos y compañeros en el mismo nivel	Ni amigos, ni compañeros cada quién trabaja de manera individual	No encuentro diferencia entre ser amigos o compañeros

Observaciones:.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN