



Universidad de Concepción Campus Los Ángeles,
PCE de Ingeniería Comercial con Mención en Control de Gestión.

**CLIMA LABORAL Y ENGAGEMENT APLICADO EN
LA EMPRESA COPELAN LTDA.**



Tesis Ingeniería Comercial

Mención Control de Gestión

Tesis de Grado presentada por:

Helem Jesarela Cerda Gallegos

María Guillermina Parada Pino

Profesor Guía:

Mario Medina Martínez

Los Ángeles - Chile 2018

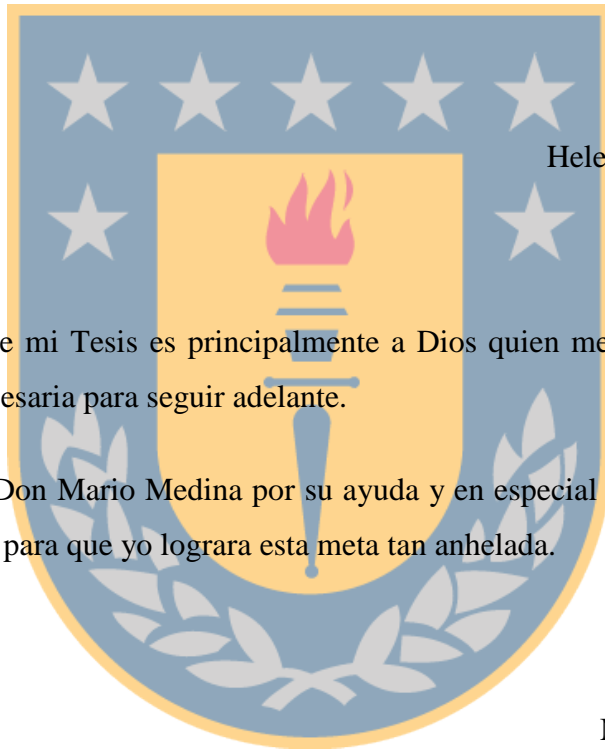
AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por Haberme permitido llegar a este punto y haberme dado la salud para lograr mis objetivos, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mi esposo, hija y familia

Por ser mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, por ceer en mi y apoyarme siempre.



Helem Cerda Gallegos

El agradecimiento de mi Tesis es principalmente a Dios quien me a guiado y me a dado la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mi profesor guía Don Mario Medina por su ayuda y en especial a mis hijas por su apoyo incondicional para que yo lograra esta meta tan anhelada.

Maria Parada Pino

TÍTULO DE LA TESIS

Clima Laboral y Engagement aplicado en la Empresa Coopelan Ltda.

AUTORES

Helem Jesarela Cerda Gallegos

María Guillermina Parada Pino

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el título de Ingeniero Comercial Mención Control de Gestión de la Universidad de Concepción.:

Observaciones:

.....
.....

COMISIÓN

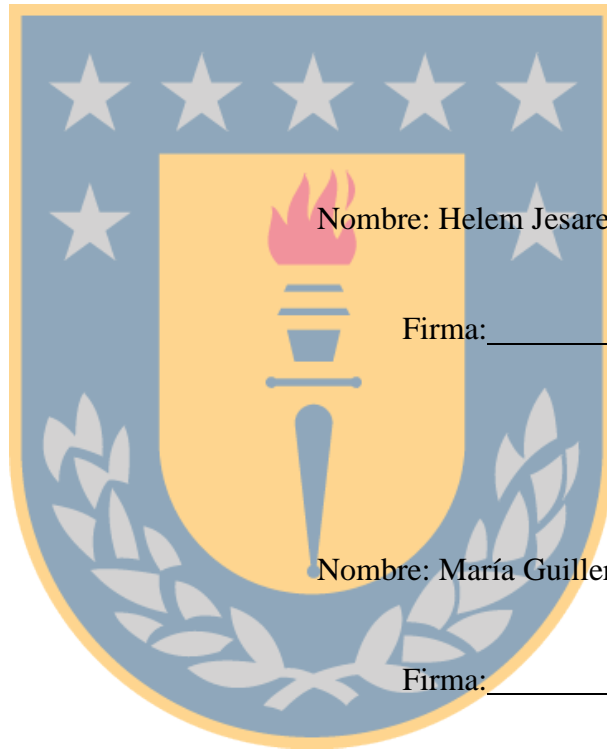
FIRMA

Nombre: Gerardo Gonzalez Rivera

Nombre: Mario Medina Martinez

Los Ángeles, Chile, 2018

Todo el contenido, análisis,
conclusiones y opiniones
vertidas en este estudio son de
nuestra exclusiva
responsabilidad.



Nombre: Helem Jesarela Cerda Gallegos

Firma: _____

Nombre: María Guillermina Parada Pino

Firma: _____

Fecha: Los Angeles 17 de Agosto de 2018

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo determinar el nivel de Engagement y Clima Laboral en la Empresa Coopelan Ltda. Se aplicó a una muestra de 47 trabajadores la Utrecht Work Engagement Survey, de Schaufeli y Bakker (2003) y el Cuestionario de Litwin y Stringer (1968). Las principales conclusiones son que Coopelan Ltda. necesita mejorar notoriamente sus niveles de clima laboral, especialmente en sus colaboradoras mujeres y en el área administrativa. Las dimensiones de clima laboral más débiles son la motivación, la identidad, calidez y estructura. En cuanto a Engagement, los trabajadores presentan en promedio niveles bastante altos en los tres aspectos: vigor, dedicación y absorción, pero podría mejorarse en los trabajadores jóvenes o que recién comienzan sus funciones en la empresa.

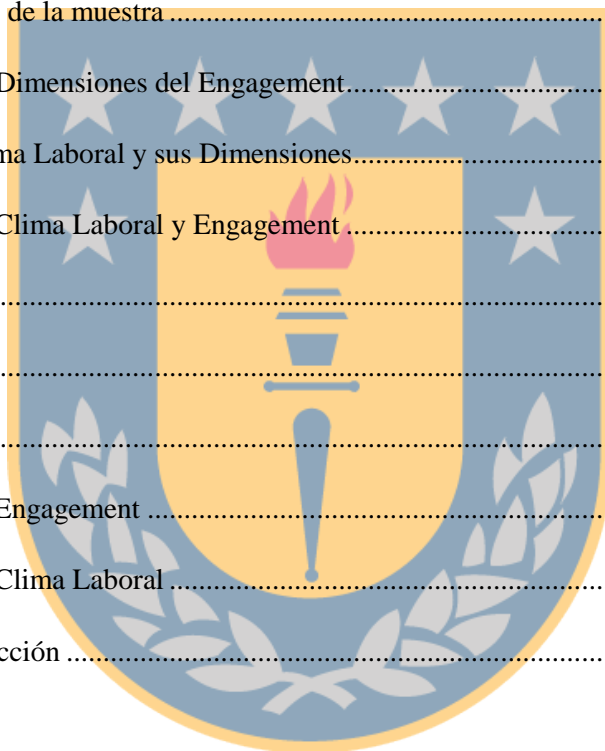


ÍNDICE DE CONTENIDOS

Pág

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Introducción	1
1.2 Objetivos de la Tesis	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
CAPITULO II: Metodología.....	3
2.1 Metodología.....	3
2.2 Instrumento utilizado	10
CAPÍTULO III: Marco Teórico.....	14
3.1 Definición	14
3.2 Importancia del clima organizacional.....	15
3.3 Herramienta o Método de Diagnóstico del Clima Organizacional	16
3.3.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	16
3.4 Definición de Engagement.....	18
3.5 Engagement y Desempeño Laboral	19
3.6 La Medición del Concepto.....	21
CAPÍTULO IV: El Contexto de la Empresa Coopelan Ltda.	24
4.1 Antecedentes Generales	24
4.2 Organización de la Empresa	24
4.3 Visión.....	25

4.4 Misión	25
4.5 Valores de la Organización	26
4.6 Actividades y Negocios	26
CAPÍTULO V: Definición de Problema y Solución.....	28
5.3 Análisis de problemas y búsqueda de soluciones	33
CAPITULO VI: Identificación de la muestra:	38
CAPITULO VII: Resultados.....	40
7.1 Caracterización de la muestra	40
7.2 Análisis de las Dimensiones del Engagement.....	42
7.3 Análisis de Clima Laboral y sus Dimensiones.....	45
7.4 Relación entre Clima Laboral y Engagement.....	54
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
Anexos	63
Anexo 1: Encuesta Engagement	63
Anexo 2: Encuesta Clima Laboral	66
Anexo 3: Plan de Acción	72

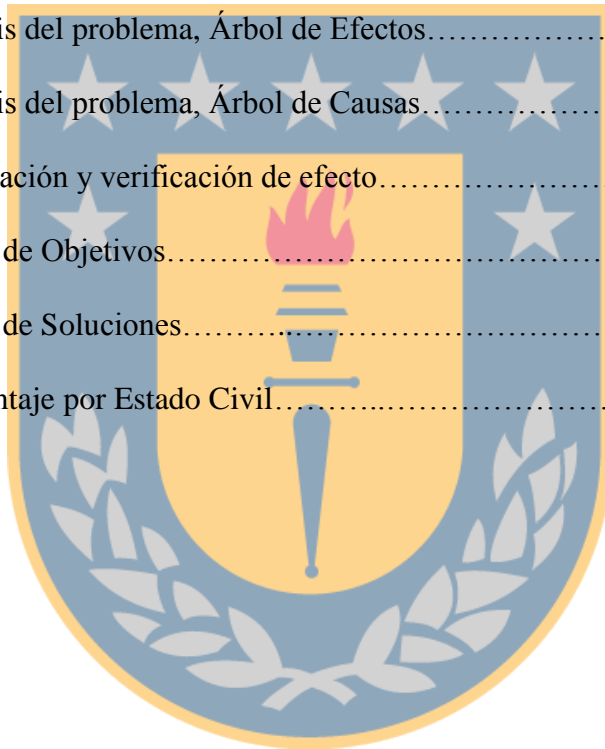


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4-1 Datos Empresa Coopelan Ltda.....	23
Tabla 4-2 Porcentaje de Ventas año 2015 Empresa Coopelan Ltda.....	26
Tabla 6-3 Detalle de Departamentos Empresa Coopelan Ltda.....	38
Tabla 7-4 Estadística Descriptiva de los Datos.....	40
Tabla 7-5 Pruebas de Diferencias de Medias de Dimensiones de Engagement por Sexo, E. Civil y Educación	43
Tabla7-6 Correlaciones entre Edad y Dimensiones de Engagement	44
Tabla 7-7 Pruebas de Diferencias de Medias de Dimensiones del Clima Laboral por Sexo.....	48
Tabla 7-8 Pruebas de Diferencias de Medias de Dimensiones del Clima Laboral por E. Civil	51
Tabla 7-9 Pruebas de Diferencias de Medias de Dimensiones del Clima Laboral por Nivel de Educación	53
Tabla 7-10 Correlaciones entre Edad y Dimensiones de Clima Laboral	54
Tabla 7-11 Correlaciones entre Dimensiones de Engagement y Clima Laboral	55
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
Gráfico 7-1 Engagement promedio por dimensiones (%).....	42
Gráfico 7-2 Dispersión de variables edad y nivel de absorción.....	45
Gráfico 7-3 Esquema tipo Araña “Encuesta Clima Organizacional”	47
Gráfico 7-4 Gráfico Sexo Masculino.....	48
Gráfico 7-5 Gráfico Sexo Femenino.....	49
Gráfico 7-6 Gráfico Estado Civil no Casados.....	51
Gráfico7-7 Gráfico Estado Civil Casados.....	51

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Pirámide de Necesidades de Maslow.....	1
Ilustración 2 Factores motivantes del trabajo.....	8
Ilustración 3 Necesidades adquiridas de Mc Clelland.....	9
Ilustración 4 Dimensiones de Engagement.....	19
Ilustración 5 Estructura Organizacional.....	24
Ilustración 6 Mapa Provincia de Bio Bio.....	26
Ilustración 7 Análisis del problema, Árbol de Efectos.....	29
Ilustración 8 Análisis del problema, Árbol de Causas.....	30
Ilustración 9 Exploración y verificación de efecto.....	33
Ilustración 10 Árbol de Objetivos.....	34
Ilustración 11 Árbol de Soluciones.....	35
Ilustración 12 Porcentaje por Estado Civil.....	40



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquellos que influyen sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Son numerosas las empresas que tratan de competir y sobrevivir con la disminución de costos y la reducción del personal. Sin embargo existen otras vías alternativas para que la organización pueda mantenerse, e incluso sean capaces de crecer y llegar a la excelencia. Las organizaciones actuales necesitan empleados proactivos, que estén conectados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad (Bakker y Leiter, 2010). Es así que el Clima Laboral determina la forma en la que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción (Litwin, 1971 citado en Chiavenato, 1992). El Engagement término que fue mencionado por primera vez por Kahn en 1990, lo define como el comportamiento donde una persona se expresa física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles”.

El trabajo contempla un estudio de Engagement y Clima Laboral para determinar si en Coopelan Ltda. existe insatisfacción Laboral.

El estudio surge de la necesidad de conocer estos aspectos de los trabajadores y determinar el grado de insatisfacción laboral y las posibles causas de ella y ver la percepción que los trabajadores tienen de la empresa y de su ambiente de trabajo. Lo anterior permitió: conocer el grado de Engagement de los trabajadores y las dimensiones con mayor desarrollo en ellos. Para ello se aplicó un cuestionario que determina el grado de Engagement llamado Utrecht Work Engagement Scale (UWES), publicado por Schaufeli y Bakker (2003) conformada por 17 pregunta: seis pertenecen a vigor, cinco para dedicación y seis de absorción.

Con respecto al clima laboral, éste se relaciona estrechamente con el comportamiento de los empleados y como su conducta afecta directamente su comportamiento, y en consecuencia, su desempeño laboral. Para la medición del clima se utilizó el Cuestionario de Litwin y Stringer (1968). Esta es una herramienta que permite conocer el aspecto dinámico de la realidad organizacional. Este instrumento de medición está constituido por 71 ítems, apoyados en 13 dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Administración del conflicto, Identidad, Estilo de supervisión, Motivación laboral, Estabilidad Laboral, Oportunidad de desarrollo, Comunicación y Equipo de apoyo.

Además, se testeó si existe relación entre el Engagement y clima laboral en esta organización y se diseñaran sugerencias para mantener y/o aumentar el Engagement, y mejorar el clima laboral.

1.2 Objetivos de la Tesis

1.2.1 Objetivo General

- Determinar las dimensiones de Clima laboral que afectan el Engagement en la empresa Coopelan Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir el contexto de la empresa Coopelan en el mercado chileno.
- Evaluar el Engagement en los trabajadores de la empresa.
- Evaluar las dimensiones de clima laboral que afectan el Engagement.
- Proponer un plan de mejora basados en las dimensiones mal evaluadas según la encuesta.

CAPITULO II: Metodología

2.1 Metodología

Conocer los recursos que conforman una empresa es de vital importancia para conocer su funcionamiento, entre estos recursos podemos encontrar: los materiales, financieros, humanos y administrativos, todos necesarios para que una empresa pueda realizar sus actividades y alcance sus objetivos.

La empresa necesita conocer la conducta humana que se ve afectada por una serie de factores difíciles de controlar, por ello que el departamento de recursos humanos debe hacer un esfuerzo constante para entender la conducta de sus trabajadores y brindarles condiciones idóneas para que desempeñen sus actividades de manera satisfactoria y eficiente en la empresa.

En el presente capítulo se incluyen temas relacionados con la empresa, el Engagement, Clima Laboral para comprender mejor la investigación a realizar.

2.1.1. Complejidad de la empresa

Según Chavenato (1999) las empresas son instituciones sociales entrelazadas de manera sumamente complicadas, esto debido a su estructura orgánica, los objetivos principales por los cuales es creada, los recursos con los que cuenta para su funcionamiento y que debe cumplir, las responsabilidades que cada miembro tiene a su cargo, los tiempos de cada función, etc. Si las organizaciones son tan complejas, los son aún más las personas que se desarrollan en ellas, consideradas el recurso más indispensable para su funcionamiento, cada uno de estos también conocidos como clientes internos, quienes poseen formas distintas de pensar o hacer las cosas.

Para que una empresa pueda desempeñar sus funciones y alcanzar sus objetivos es necesario que esta cuente con los recursos que permitan su efectividad, según Chavenato (1999) en las organizaciones se da al menos cinco procesos básicos: el proceso de producción u operación, finanzas, ventas y administrativos; entre esos se

destaca el proceso de administración de recursos humanos como el encargado de la gestión de capital humano.

2.1.2. Importancia de las personas en la empresa

Existen diversas opciones sobre la importancia que tiene el factor humano para el buen funcionamiento de la empresa, es relevante destacar que las organizaciones lo consideran como indispensable para el buen desempeño de sus actividades, tiene posibilidades de desarrollar una ventaja competitiva difícil de igualar por otras organizaciones que no comparten esta visión.

A pesar de los estudios que se han realizado sobre la importancia del factor humano en las organizaciones, actualmente para algunas es difícil darse cuenta que el primer cliente es su personal, ya que si llegara a faltar el cuidado y motivación al trabajador puede escasear la productividad y desempeño del mismo.

Pfeffer (1998) plantea lo siguiente: es importante recordar que el mantener al factor humano satisfecho con su labor y crecimiento personal, proporcionara beneficios para la organización y sociedad en general, por lo que surge el interés de conocer más acerca aquellos factores relacionados con la motivación del personal.

2.1.3. Motivación de Recursos Humanos

A través del tiempo, diversos autores han estudiado la forma de motivar a las personas, sabiendo que de ellas depende el éxito de cualquier empresa y que se necesita gente dispuesta a dar lo mejor de sí con el fin de alcanzar sus objetivos. Esa motivación es la que constituye al éxito personal, profesional y social.

Enseguida se muestran algunas definiciones de motivación, para clarificar el concepto:

“Una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de la expresiones conductuales, fisiológicas y de auto-informe” (Bedodo & Giglio, 2006, p.14)

“Motivación es tener un objetivo, decidirse a alcanzarlo y mantenerse en el esfuerzo para lograrlo” (Iriarte, 2007).

Puede entenderse a la motivación como un proceso emocional que pone de manifiesto una necesidad que el individuo debe satisfacer, y que, por tanto, lo hace esforzarse para cubrir dicho objetivo. La motivación en el hombre es un comportamiento inherente, que surge de acuerdo a sus necesidades.

2.1.4. Primeras teorías motivacionales

Existen diversas teorías dedicadas al estudio de la motivación, entre las primeras que surge y que aun en la actualidad se consideran importantes son las de los Psicólogos estadounidense Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland, a quienes se le considera los pioneros en esta área de estudio. A continuación se detalla brevemente cada una de ellas:

Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

Maslow planteo que el hombre necesita cubrir una seria de necesidades de manera paulatina y consecuente. Una vez que se ha logrado cubrir todas estas necesidades es cuando se dice que el bienestar de una persona es completo, en la siguiente figura se presenta las necesidades que plantea Maslow en su teoría y el orden en que deben cubrirse (Robbins S. , 2005, pp 393 al 394). A continuación se presenta la Ilustración 1.



Ilustración 1. Pirámide de necesidades de Maslow, Prada 1998.

Necesidades Fisiológicas: Constituyen la primera prioridad del individuo y se relacionan directamente con su supervivencia. Son las necesidades básicas del organismo para su funcionamiento: Comida, bebida, salud física y sueño, necesidades fisiológicas, ejercicio y descanso.

Necesidades de Seguridad: Al satisfacer esta necesidad la persona percibe un estado de orden y seguridad. Estas necesidades se relacionan con el temor del individuo a perder el control sobre su vida y está íntimamente ligada al miedo a lo desconocido, a la anarquía, un ejemplo de esas necesidades son: seguridad y protección, comodidad y paz, orden y limpieza a su alrededor a si como estabilidad económica.

Necesidad de Afecto: esta tiene relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Implican relación donde la persona da y recibe lo mismo. Esto implica: aceptación, sentido de permanencia y participación en un grupo.

Necesidad de Reconocimiento (conocido como ego): dicha necesidad radica en el deseo de toda persona de sentirse apreciada, tener prestigio y destacar en un grupo social, al igual que la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidad de autorrealización: Constituye el ideal del individuo de llegar a ser todo lo que quiere ser. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo, para alcanzar este punto se deben dar la autorrealización del potencial, proponerse retos que desafíen las capacidades conocidas y la creatividad.

Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg es otro autor que escribió acerca de la motivación, quien planteo diferentes razones por las cuales el hombre necesita aliciente para realizar su trabajo. El autor menciona que mucho importa bajo qué condiciones se efectúa el trabajo para determinar si es motivante o no. Por lo tanto, Herzberg estudio las condiciones de trabajo que representan un medio de motivación. Este autor desarrollo los siguientes factores: los factores satisfactores y los factores higiénicos. El primero se refiere a la naturaleza misma del puesto de trabajo y las habilidades desarrolladas para realizarlas, que lo motiva para cumplir sus obligaciones laborales. Un ejemplo de este tipo de factor es un sentido de logro y reconocimiento de responsabilidad, avance del crecimiento personal. Por otro lado el factor higiénico está asociado con las relaciones interpersonales, política, procedimientos organizacionales y el salario por citar algunos (Robbins S., 2005, p.395). A continuación se presenta Ilustración 2.

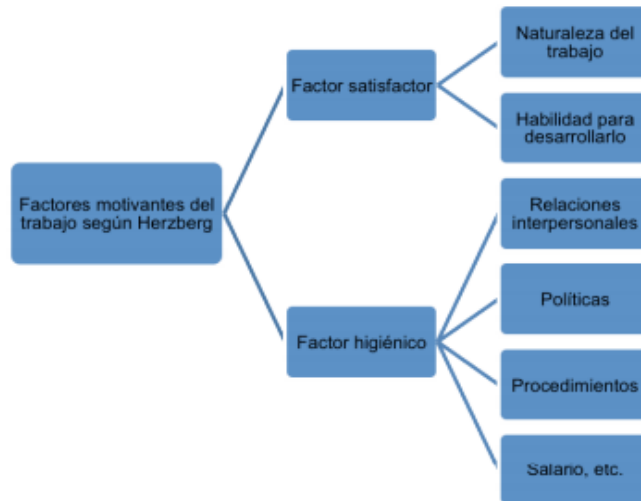


Ilustración 2. Factores motivantes del trabajo de Herzberg

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

David McClelland fue un estudioso de la Psicología en las organizaciones, que centró su estudio en la motivación de los individuos en su trabajo, lejos de una jerarquización, un ambiente propio y no propicio de trabajo o relaciones del mismo. Este tipo de motivación que se establece, consiste en las necesidades que cada persona tiene de manera individual y que va haciendo esto más allá de las necesidades físicas; son necesidades y expectativas que el trabajo puede cubrir.

Las necesidades que plantea en el ser humano son: Las de logro, las de poder y las de afiliación, las cuales se describen a continuación (Dalf, 2006, p.310):

Necesidad de logro: relacionada con la aspiración personal de lograr mejores cosas, de avanzar en las metas establecidas para la vida y trabajo, y plantearse nuevas a través de la seguridad que el trabajo puede formar en cada persona, por medio del dominio de labores difíciles que podrían representar retos.

Necesidad de poder: es aquel deseo de poseer cierto control sobre otras personas en el sentido de liderar un grupo bajo su responsabilidad, de influir en el trabajo y el comportamiento de los demás.

Necesidad de Afiliación: esta necesidad refleja la presentación del ser humano de estar y mantener buenas relaciones con quienes lo rodean, de sentirse parte importante de un grupo, de compartir actitudes o ideológicas con los demás y de sentir que pertenece a una esfera social, laboral, familiar, etc.- A continuación se presenta Ilustración 3.

Necesidades adquiridas motivantes de Mc Clelland		
Necesidades de logro	Necesidades de poder	Necesidades de afiliación
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Vida • Realización personal • Seguridad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Responsabilidad del grupo • Comportamiento grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones personales • Ser Importante • Pertenencia

Ilustración 3. Necesidades adquiridas de McClelland

En este trabajo se diagnosticará el Engagement y el Clima Organizacional de Coopelan Ltda., para lo cual fue preciso determinar un instrumento de medición que permitiese reunir información acerca de la percepción de los trabajadores con respecto a la empresa, determinar el grado de desarrollo de las dimensiones de Engagemet y Clima Laboral existentes en la organización y destacar las más relevantes, sugerir soluciones a las dimensiones más débiles y que afectan a los resultados finales de la empresa.

También utilizaremos la Metodología del Marco Lógico el cual consiste en confeccionar tres arboles: el primero que identifique el problema, sus causas y sus

efectos; el segundo mostrará el objetivo y las soluciones al problema y el tercero las acciones a realizar para lograr la solución del problema.

Esta investigación es de carácter descriptivo que analiza e interpreta sistemáticamente las características de estos dos fenómenos. La organización actualmente cuenta con 80 trabajadores, agrupados en las áreas administrativas y de terreno. Se consideró un error de muestreo de un 9% y un nivel de confianza de un 91%, con una varianza estimada de una proporción de 0,25, asumiendo un escenario más conservador.

La descripción y pruebas estadísticas de los datos se realizó con un software estadístico llamado “Stata versión 11”, creado por StataCorp. Es utilizado principalmente por instituciones académicas y empresariales dedicadas a la investigación, especialmente en economía, sociología, ciencias políticas, biomedicina y epidemiología, etc. Stata permite entre otras funcionalidades, la gestión de datos, el análisis estadístico, el trazado de gráfico y las simulaciones. www.software-shop.com

2.2 Instrumento utilizado

Se aplicaron dos entrevistas con el objeto de; por un lado, recoger información sobre los siguientes aspectos socios demográficos de los trabajadores: género, edad, estado civil y nivel de educación. Y por otro lado, obtener los niveles de Engagement y percepción de clima laboral por parte de ellos.

Uno de los instrumentos utilizados para esta investigación que debe evaluar el nivel de Engagement en Coopelan fue la adaptación española del Salanova, González-cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli, Romá y Bakker (2002). El mismo está conformado por 17 ítems distribuidos en tres dimensiones denominadas: Vigor (6 ítems), Dedicación (5 ítems) y Absorción (6 ítems). Estas tres dimensiones están relacionadas en alto nivel (Salanova et al., 2000; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Salanova & Schaufeli, 2009). La dimensión Vigor hace mención a

un elevado nivel de vitalidad/energía y empeño de esforzarse en el trabajo cotidiano, resistiendo mentalmente, también da cuenta de la inexistencia de agotamiento y permanencia en la actividad más allá de las problemáticas que pueden surgir. Esta dimensión se evalúa a través de 6 ítems (Nunca, casi nunca, algunas veces, regularmente, bastantes veces, casi siempre, siempre). Una alta puntuación en estos indica una elevada energía en el desarrollo de su trabajo. Dedicación está asociada al entusiasmo, inspiración, significado del trabajo para la persona y nuevas metas en el trabajo, como así también el elevado reto de comprender el trabajo y la inspiración psicológica que se origina en la actividad laboral. Esta dimensión está comprendida por 5 ítems. Una alta puntuación en esta escala refleja una identificación sumamente positiva con su trabajo. Absorción indica concentración y estar satisfecho con lo que el individuo realiza en sus tareas laborales, una propiedad de la absorción es que el individuo al realizar una actividad con tanto entusiasmo no percibe a la variable de tiempo como algo que no tiene fin. Esta dimensión está integrada por 6 ítems de los cuales si son puntuados en su totalidad de manera alta, hace mención a que son trabajadores que disfrutan de lo que hacen experimentando la distorsión del tiempo, dejándose así llevar por la situación motivadora. Los ítems de este instrumento se puntúan en una escala de 0 (“Nunca”) a 6 (“Siempre”).

Se realizaron pruebas estadísticas descriptivas para los datos obtenidos. Estos resultados serán presentados a través tablas que mostrarán pruebas de diferencias de medias y cálculos de coeficientes de correlación y desviación estándar, y gráficos de barra, dispersión y araña que mostrarán los resultados. También se utilizó Test de t para pruebas de diferencias de medias de dimensiones del Clima Laboral y Engagement; en probabilidad y estadística, la distribución t (de Student) es una distribución de probabilidad que surge del problema de estimar la media de una población normalmente distribuida cuando el tamaño de la muestra es pequeña. Revista Mexicana. Volumen 26 Número 1

Estos resultados nos mostrarán cual es la situación actual de la empresa tanto en clima como en Engagement. Otra herramienta utilizada es la Matriz de Marco Lógico

de Cepal que mostrara el problema, causas, efectos y actividades para la solución de este.

Una vez analizados estos resultados obtenido del software Stata, debemos estudiar cuáles serán las medidas correctivas a aplicar en cada caso.

Software Stata.

Desarrollar cualquier estudio tiene como objetivo poner en manifiesto la existencia de asociación entre variables. Es quizás por esto que los investigadores se basan habitualmente en la significancia estadísticas para la toma de decisiones. El concepto significación estadística se relaciona con la necesidad de probar hipótesis.

La prueba de hipótesis está guiada por el análisis estadístico. La significancia estadística se calcula usando un valor p , el cual dice la probabilidad de que el resultado se observe dado que una determinada afirmación (la hipótesis nula) sea verdadera. Si este valor p es menor al nivel de significancia establecido (generalmente 0,05), el experimentador puede asumir que la hipótesis nula es falsa y aceptar la hipótesis alternativa. Usando una simple prueba t , puedes calcular un valor p y determinar la significancia entre dos grupos diferentes de un conjunto de datos.

Organizar tu experimento

El primer paso para evaluar la significancia estadística es definir la pregunta a la que se quiere responder y declarar la hipótesis. La hipótesis es una información sobre los datos experimentales y las diferencias que podrían ocurrir en la población. Para cualquier experimento, hay tanto una hipótesis nula como una hipótesis alternativa. Por lo general, se compara dos grupos para ver si son iguales o diferentes.

- La hipótesis nula (H_0) generalmente afirma que no hay diferencia entre dos conjuntos de datos. Ejemplo: los trabajadores de Coopelan que no tienen Satisfacción Laboral impiden que

desarrolle Engagement. La insatisfacción de los trabajadores de Coopelan afectan al Engagement.

- La hipótesis alternativa (H_a) es lo contrario a la hipótesis nula y es la afirmación que trata de respaldar con los datos experimentales.

Establecer el nivel de significancia para determinar cuán inusual deben ser los datos antes de poder ser considerados significativos.

Interpretación

El nivel de significación de una prueba estadística es un concepto estadístico asociado a la verificación de una hipótesis. En pocas palabras, se define como la probabilidad de tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula cuando esta es verdadera. La decisión se toma a menudo utilizando el valor p , si este es inferior a nivel de significación, entonces la hipótesis es rechazada. Cuanto menor sea el valor p , más significativo será el resultado.

El nivel de significación es comúnmente representado por el símbolo griego α (alfa). Son comunes los niveles de significación del 0.05, 0.01 y 0.001. Si un contraste de hipótesis proporciona un valor p inferior a α , la hipótesis nula es rechazada, siendo tal resultado denominado estadísticamente significativo. Cuanto menor sea el nivel de significación, más fuerte será la evidencia de que un hecho no se debe a una mera coincidencia.

CAPÍTULO III: Marco Teórico

3.1 Definición

El Clima Organizacional lo podemos definir como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

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 a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

A pesar de la globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Rodríguez indica que a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas, en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc. (Miranda, Mauricio. Clima Organizacional, 2002)

3.2 Importancia del clima organizacional.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta manera el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

3.3 Herramienta o Método de Diagnóstico del Clima Organizacional

3.3.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría del clima organizacional, o de los *sistemas de organización*, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

El Cuestionario de Litwin y Stringer es una herramienta que permite al asistente social conocer el aspecto dinámico de la realidad organizacional.

Este instrumento de medición está constituido por 71 ítems, apoyados en 13 dimensiones del concepto:

1. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los funcionarios a cerca de la claridad, regulaciones, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad:** Percepción de las personas respecto de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, relacionado directamente con la supervisión que recibe el empleado.
3. **Recompensa:** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. **Riesgo:** El sentido de riesgo y el desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.

5. **Calidez:** La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
 6. **Administración del conflicto.** Como expresión de la percepción, tanto pares como de supervisores, entorno a la aceptación de las opiniones discrepantes y al hecho de no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
 7. **Identidad.** El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.
 8. **Estilo de supervisión:** Orgánicamente debe existir en las organizaciones complejas y que los empleados son capaces de percibir y aquilatar
 9. **Motivación Laboral:** es el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, si tratan de prosperar y si están comprometidos con su trabajo y con la organización como un todo.
 10. **Estabilidad Laboral:** Representativa de grados mínimos de seguridad en la permanencia laboral y la disposición.
 11. **Oportunidad de desarrollo:** Que los individuos sienten y valoran que su trabajo les puede transferir para su crecimiento personal, ya que pueden llegar a percibir sus funciones y tareas, como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.
 12. **Comunicación:** En consideración a que es uno de los elementos claves para que los desempeños sean efectivamente fluidos y los contactos realmente oportunos, especialmente entre directivos y funcionarios.
 13. **Equipo de Apoyo:** pone de manifiesto la percepción de la personas sobre la existencia de una relación amistosa y de ayuda mutua en la organización.
- Bustamante-Ubilla, M., Hernández Cid, J., Yáñez Aburto, L. Análisis de Clima Organizacional en el Hospital Regional de Talca (2009).

3.4 Definición de Engagement

El Engagement se puede definir como el nivel de compromiso o de implicancia que tiene un trabajador con su empresa. Y esto se refleja en los resultados de su trabajo y nivel de compromiso que este siente hacia la organización donde labora, y se traducen en mayor rendimiento laboral, mayor satisfacción personal y mejor salud mental.

Desde una perspectiva psicológica, el Engagement es un estado de realización positivo que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Un trabajador engaged siente el trabajo como algo retador y divertido, que lo inspira y lo entusiasma, y que le produce momentos de verdadero placer y satisfacción, y no como una carga agobiante que le consume la vida, de allí los altos niveles de dedicación y vigor con que realiza sus tareas. Lo contrario al Engagement es la burnout, que es el síndrome de estar quemado.

Salanova y Schaufeli (2009) describe que el Engagement está constituido por tres factores:

- **Vigor:** se caracteriza por niveles altos de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso antes de que surjan dificultades. El colaborador posee voluntad de dedicar un esfuerzo extra al trabajo y la firmeza ante obstáculos, teniendo una resistencia mental positiva.
- **Dedicación:** hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por lo que un colaborador dedicado tiende a estar involucrado fuertemente en sus actividades laborales. Un colaborador dedicado implica poseer niveles altos de reto e inspiración por su trabajo.

- **Absorción:** se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectarse de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. La absorción se caracteriza porque el colaborador está completamente concentrado e inmerso en el trabajo, pasando el tiempo rápido en el área laboral y experimentando desagrado por dejar sus actividades laborales.



Ilustración 4. Dimensiones de Engagement

3.5 Engagement y Desempeño Laboral

Los Gerentes muestran un creciente interés en el concepto Engagement por su valor predictivo en el desempeño laboral de los colaboradores. Bakker y Leiter (2010) propuso que la relación positiva entre Engagement y desempeño se puedan explicar a través de cuatro mecanismos psicológicos:

- Según Bakker y Leiter (2010) “frecuentemente los colaboradores engaged experimentan emociones positivas, como la alegría y el entusiasmo. Las emociones positivas amplían el repertorio pensamiento-acción de las personas, lo cual implica que los colaboradores estén en constante aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades.

- Los colaboradores engaged tienden a poseer un mejor estado de salud, lo cual significa que tienen la habilidad de enfocarse en sus actividades y dedicar su energía al trabajo.
- Un colaborador engaged puede generar sus propios recursos, debido a que el Engagement es un indicador positivo de los recursos laborales. Por lo que los colaboradores engaged solicitan que se les retroalimente en cuanto a su desempeño laboral.
- Los colaboradores engaged transfieren su compromiso, puesto que en muchas organizaciones el desempeño es el resultado del esfuerzo colaborativo. El compromiso de una persona se puede transferir a otras y mejor de manera indirecta al desempeño del equipo.

Actualmente el mundo laboral y las organizaciones se encuentran en un proceso de profundos cambios. Son numerosas las empresas que tratan de competir y sobrevivir mediante el recorte de costes y la reducción del número de empleados. Sin embargo, existen otras vías alternativas para que las organizaciones puedan mantenerse, e incluso sean capaces de crecer, como el desarrollo de la excelencia. En este contexto, la conexión psicológica de los empleados con sus trabajos ha adquirido especial relevancia. Las organizaciones actuales necesitan empleados proactivos, que estén conectados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad (Bakker y Leiter, 2010).

Kahn (1990) fue uno de los primeros autores en teorizar sobre el Engagement, concibiéndolo como la energía concentrada que se dirige hacia metas organizacionales. Describía a los empleados con Engagement como personas físicas, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles. Antes de definir el concepto en sí, parece pertinente una clarificación terminológica. En castellano existen conceptos similares al que nos ocupa, como “compromiso” o “implicancia laboral”, aunque no suponen un equivalente exacto del Engagement. Aunque la expresión más cercana

sería “vinculación con el trabajo”, puede designar cualquier tipo de relación en el ámbito laboral, por lo que se suele emplear el término en idioma original.

3.6 La Medición del Concepto

El UWES o escala Utrech de Engagement en el Trabajo (Schaufeli y Bakker, 2003; Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002) es el cuestionario más utilizado para la evaluación del engagement, así como el instrumento que ha facilitado la investigación sistemática sobre el constructo. Este cuestionario incluye tres subescalas: vigor, dedicación y absorción. Originalmente el UWES incluía 24 ítems, aunque, tras ciertas depuraciones psicométricas, la versión definitiva quedó establecida en 17.

El cuestionario incluye los tres componentes constitutivos del Engagement: vigor, dedicación y absorción.

El vigor se evalúa mediante los siguientes ítems, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades:

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
5. Soy muy persistente en mi trabajo.
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo.

La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo.

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
3. Mi trabajo me inspira.
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
5. Mi trabajo es retador.

Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo.

La absorción se evalúa mediante seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
4. Estoy inmerso en mi trabajo.
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad



CAPÍTULO IV: El Contexto de la Empresa Coopelan Ltda.

4.1 Antecedentes Generales

A continuación se describen los principales antecedentes comerciales de la Cooperativa:

Tabla 4-1: Datos Empresa Coopelan Ltda.

RAZÓN SOCIAL:	Cooperativa Eléctrica Los Ángeles Ltda., “Coopelan”
ROL ÚNICO TRIBUTARIO:	81.585.900-6
TIPO DE ENTIDAD:	Cooperativa
DOMICILIO:	Av. Las Industrias N° 4670 - Los Ángeles.
TELÉFONO:	(43) 240 70 70
CASILLA:	425, Los Ángeles.
PÁGINA WEB:	www.coopelan.cl EMAIL: coopelan@coopelan.cl

Fuente: Memoria anual Coopelan Ltda. 2015

4.2 Organización de la Empresa

Coopelan, es una organización administrada por un Consejo de Administración compuesto por siete miembros y que son socios de la Cooperativa, los cuales son elegidos en sus cargos por un período de tres años. El Gerente General es designado por el Consejo de Administración, el organigrama que describe esta estructura organizacional se muestra en la Figura 5.

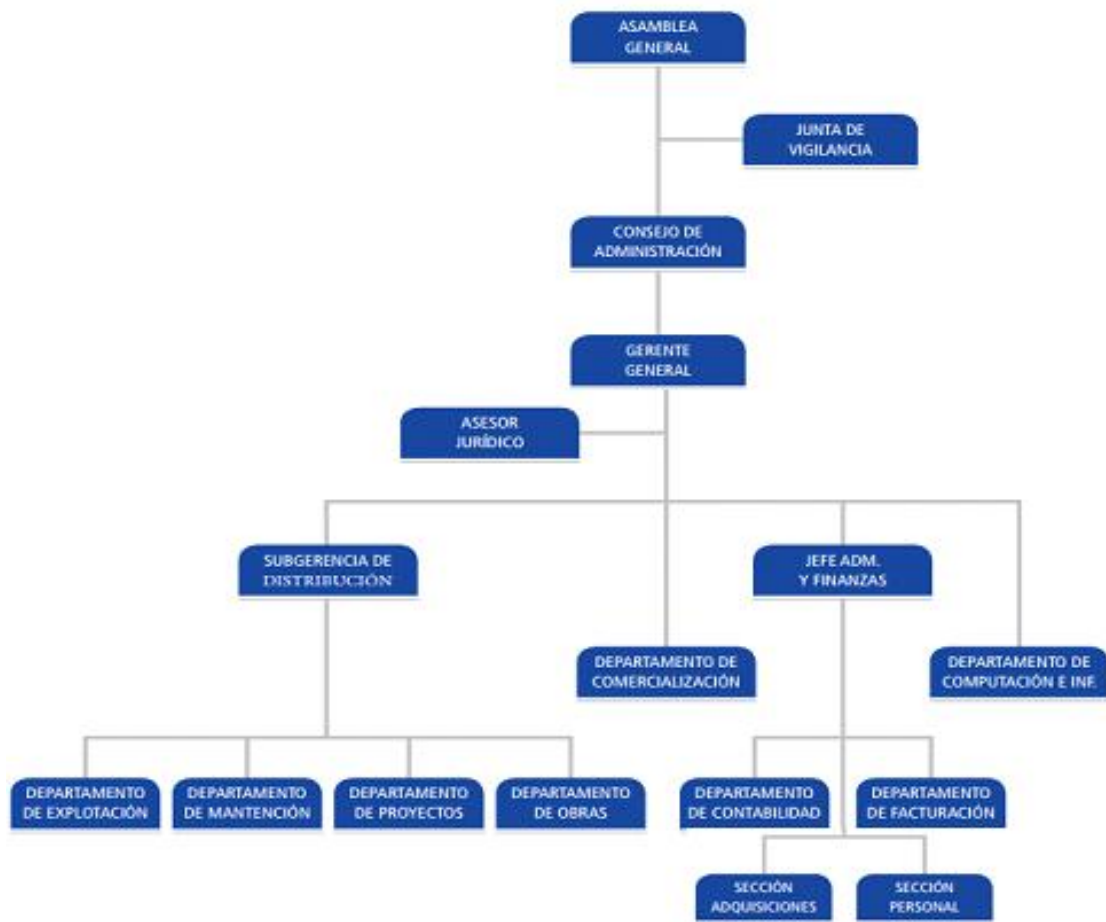


Ilustración 5: Estructura Organizacional
 Fuente: Memoria Anual de Cooperativa Eléctrica Los Ángeles Ltda. 2015

4.3 Visión

Queremos ser líderes y reconocidos por la calidad de nuestros servicios entre las empresas distribuidoras de energía, recomendados por nuestros asociados y clientes por la confiabilidad y continuidad de nuestros servicios.

4.4 Misión

La cooperativa tiene como misión entregar un servicio de excelencia en la distribución de energía y de los servicios asociados a la distribución de energía, que permitan contribuir al crecimiento de sus socios y clientes.

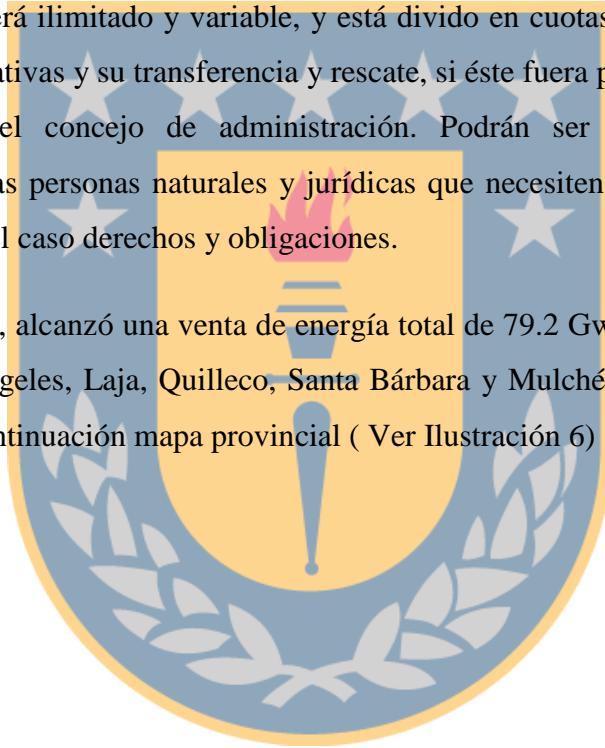
4.5 Valores de la Organización

Debemos desarrollar una cultura basada en el principio fundamental del respeto a las personas, enfocados en valores como la integridad, la orientación hacia el cliente y los resultados, en la búsqueda de la excelencia operacional, el trabajo en equipo y la cooperación, responsabilidad y compromiso.

4.6 Actividades y Negocios

La actividad principal de la Cooperativa y por la cual fue creada, es la satisfacción de las necesidades de abastecimiento de la energía eléctrica de sus asociados y clientes, pudiendo para tal efecto producir, adquirir y suministrar energía eléctrica. El capital de la Cooperativa será ilimitado y variable, y está dividido en cuotas de participación, las que serán nominativas y su transferencia y rescate, si éste fuera procedente, deberá ser aprobada por el concejo de administración. Podrán ser miembros de la Cooperativa todas las personas naturales y jurídicas que necesiten energía eléctrica, adquiriendo, según el caso derechos y obligaciones.

Durante el año 2015, alcanzó una venta de energía total de 79.2 Gwh, distribuidos en comunas de Los Ángeles, Laja, Quilleco, Santa Bárbara y Mulchén, de la Provincia de Bío Bío, ver a continuación mapa provincial (Ver Ilustración 6)





Biobio, Región del Bío Bío

Ilustración 6: Mapa Provincia del Bio Bio
Fuente: Google Maps 2018.

En la siguiente tabla se visualizan las ventas por sector del año 2015.

Tabla 4-2: Porcentaje de ventas año 2015.

Sectores (en Gwh)	Porcentaje en Ventas 2015
Residencial	31.43
Industrial	28.09
Municipal Fisca	3,61
Agrícola	2,12
Riego	13.91

Fuente: Memoria anual Copelan Ltda. 2015

CAPÍTULO V: Definición de Problema y Solución

Desde el de vista conceptual, se requiere desarrollar un árbol de problema que permita identificar las causas y los efectos que originan el problema a investigar.

El árbol de problema es una forma de representar el problema logrando de un vistazo entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y que es lo que esto está ocasionando (los efectos o consecuencias), lo que permitirá hacer diversas cosas en la planificación del proyecto

Un árbol de problema consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema. En similitud a un árbol, el problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos, reflejando una interrelación entre todo elemento.

Este método tiene las siguientes ventajas:

- Está relacionado a identifica problemas reales y presentes más que problemas aparentes, futuros o pasados;
- El problema se puede desglosar en proporciones manejables y definibles. Esto permite priorizar claramente en relación a que problema o tema es más importante y esto a su vez, permite enfocar los objetivos haciendo más efectiva su influencia;
- Hay un mayor entendimiento del problema y por lo general, nos interconecta con las causas más contradictorias;
- Identifica los argumentos constitutivos y ayuda a establecer quiénes son los actores políticos y procesos en cada etapa;
- Ayuda a establecer que información adicional, evidencia o recurso se necesita para fundamentar el caso o construir una propuesta de solución convincente;
- Este proceso de análisis frecuentemente ayuda a construir un sentimiento compartido de comprensión, propósito y acción;

- Los problemas de desarrollo identificados en el árbol de problema se convierten, como soluciones, en objetivos como parte de la etapa inicial de diseñar una respuesta; y
- Los objetivos identificados como componentes o producto se convierten en los medios para encarar el problema de desarrollo identificado y proporcionar un instrumento para determinar su impacto de desarrollo.

Procedimiento.

Como se dijo anteriormente, la identificación y el análisis de problemas es el primer paso para la identificación de los objetivos estratégicos de desarrollo.

Además este tipo de análisis es el que se utiliza para la identificación de alternativas de solución a un determinado problema; y constituye, por lo tanto, la primera fase de un proceso de planificación.

La identificación de ideas, es una etapa muy importante. Por lo general, la tendencia es que, más que analizar problemas, lo que se hace es proponer a priori, soluciones.

Análisis de problemas

Se siguen los siguientes pasos:

- Analizar e identificar los que se consideran que son los principales problemas de la situación analizada.
- A partir de una lluvia de ideas, se establece cual es, a juicio del grupo, el problema central que afecta.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de tal forma de analizar y verificar su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden de gravedad de las consecuencias que tiene no resolver la

problemática que se ha detectado y que hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

- Anotar las causas del problema central detectado.
- Realizar un diagrama del árbol de causa y efecto asociado al problema.
- No confundir el problema con la falta de algo.

Teniendo presente estas indicaciones, entonces, la forma de diagramar el problema central con sus efectos, de forma tal de analizar la trascendencia que tiene el problema es según como se indica en el Ilustración 7.

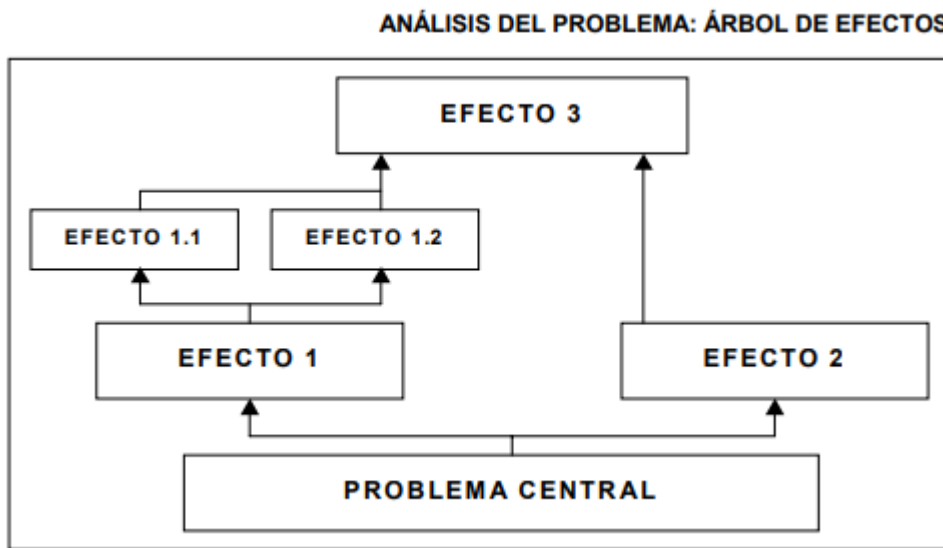


Ilustración 7: Análisis del problema: Árbol de Efectos

Fuente: Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Iván Silva Lira. ILPES. Santiago de Chile 2003

A partir del problema central hacia abajo, como se indica en la figura 8, se identifican y se siguen la pista de todas las causas que pueden estar originando este. Es esencial tratar de determinar el encadenamiento que tiene ellas. En particular, es muy importante tratar de llegar a las causales primarias e independientes entre sí que se piensan que están originando el problema. Mientras más raíces se puedan dibujar en el árbol de causa, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben

identificar para superar las condiciones restrictivas que se ha detectado. Ver Ilustración 8:

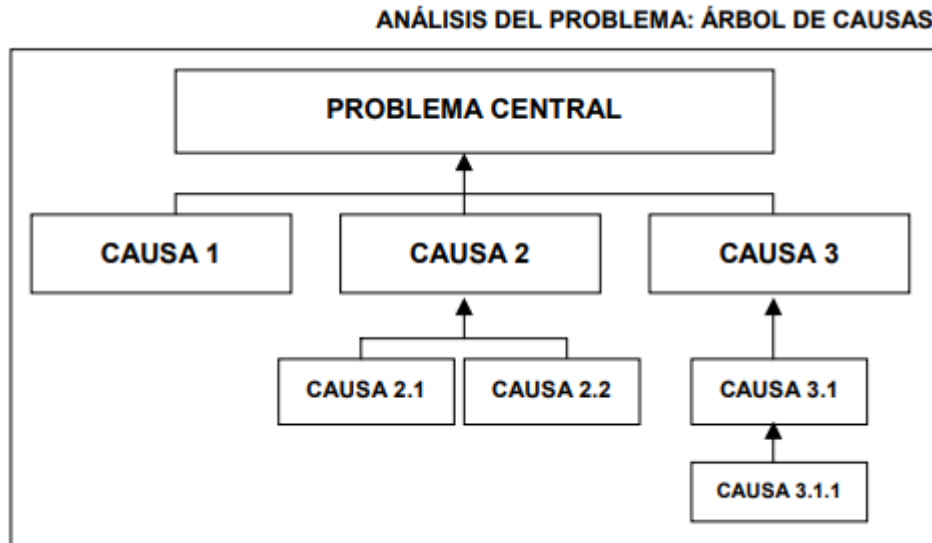


Ilustración 8: Análisis del problema: Árbol de causas

Fuente: Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Iván Silva Lira. ILPES. Santiago de Chile.2003

Análisis de objetivos

En esta fase, se debe procurar una descripción de la situación esperada, la imagen objetivo que se espera alcanzar en la medida de que se pueda solucionar el problema central que se ha detectado. Esta lógica nos permite identificar las posibles alternativas de solución, que bajo la forma de proyecto pueden contribuir a superar esta situación.

Para la elaboración del árbol de objetivo (también de nominado árbol de medios y fines), se sugiere seguir los siguientes pasos:

- Poner en positivo todas las condiciones negativas del árbol de problema que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios y los que eran efectos se transforman en fines.

Como se puede comprender, si el segundo no es más que poner en blanco el primero, es muy importante haber confeccionado bien el árbol de causas y efectos para poder llegar a buenos fines y medios. La importancia, además, radica en que de este último se deberán deducir las alternativas de solución que se deben plantear para superar el problema.

- Una vez que se ha construido el árbol de objetivo es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecidos, para, de este modo, garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efecto se determinan inconsistencia, es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pueden haber producido.

En este contexto, lo que era el problema central ahora se transforma en el gran objetivo de planificación. Para alcanzar este logro, los que antes eran efectos ahora son fines. Los que antes eran las causas que provocaban el problema ahora son los medios para resolverlo. Esto resulta importante, porque si las causas han sido bien identificadas, se está muy cerca de identificar los medios, las alternativas, para la resolución del problema.

Si suponemos que todos son medios relevantes, es preciso tener en cuenta las siguientes:

- Que algunos de estos medios pueden ser complementarios y otros, excluyentes entre sí;
- Que algunas de estas acciones pueden estar dentro del ámbito de la gobernabilidad y que otras pueden ser acciones que deban emprender otras entidades públicas, a las cuales sólo se les podrá hacer la sugerencia de implementarlas; y
- Que de estos medios será necesario identificar las alternativas de proyectos que se pueden deducir.

Definición de acciones

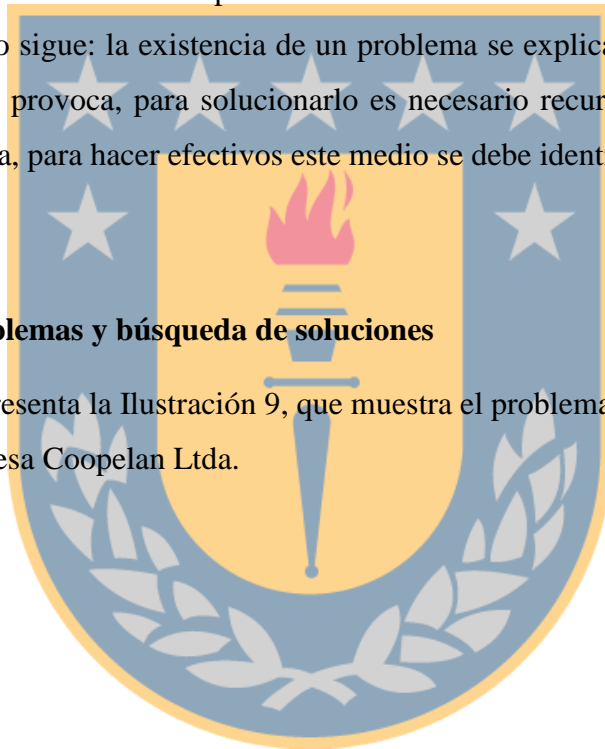
La identificación de acciones es un proceso analítico que permite definir acciones concretas tendientes a materializar los medios.

Los medios son los que están en la parte inferior del árbol de objetivos. Es decir, son aquellos que no tienen otro medio que los genere y están en correspondencia con las causas independientes que estén en la parte más baja del árbol del problema.

Es importante verificar la coherencia entre causa, medio y acción. Esto, porque existe una relación lógica entre estos tres aspectos del análisis. En este sentido la relación se puede expresar como sigue: la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, para solucionarlo es necesario recurrir a unos medios que eliminen la causa, para hacer efectivos este medio se debe identificar una acción.

5.3 Análisis de problemas y búsqueda de soluciones

A continuación se presenta la Ilustración 9, que muestra el problema, las causas y sus efectos para la empresa Coopelan Ltda.



Árbol de Problemas y búsqueda de soluciones:

A continuación se presenta la Ilustración 9, que muestra el problema, las causas y sus efectos para la empresa Coopelan Ltda.

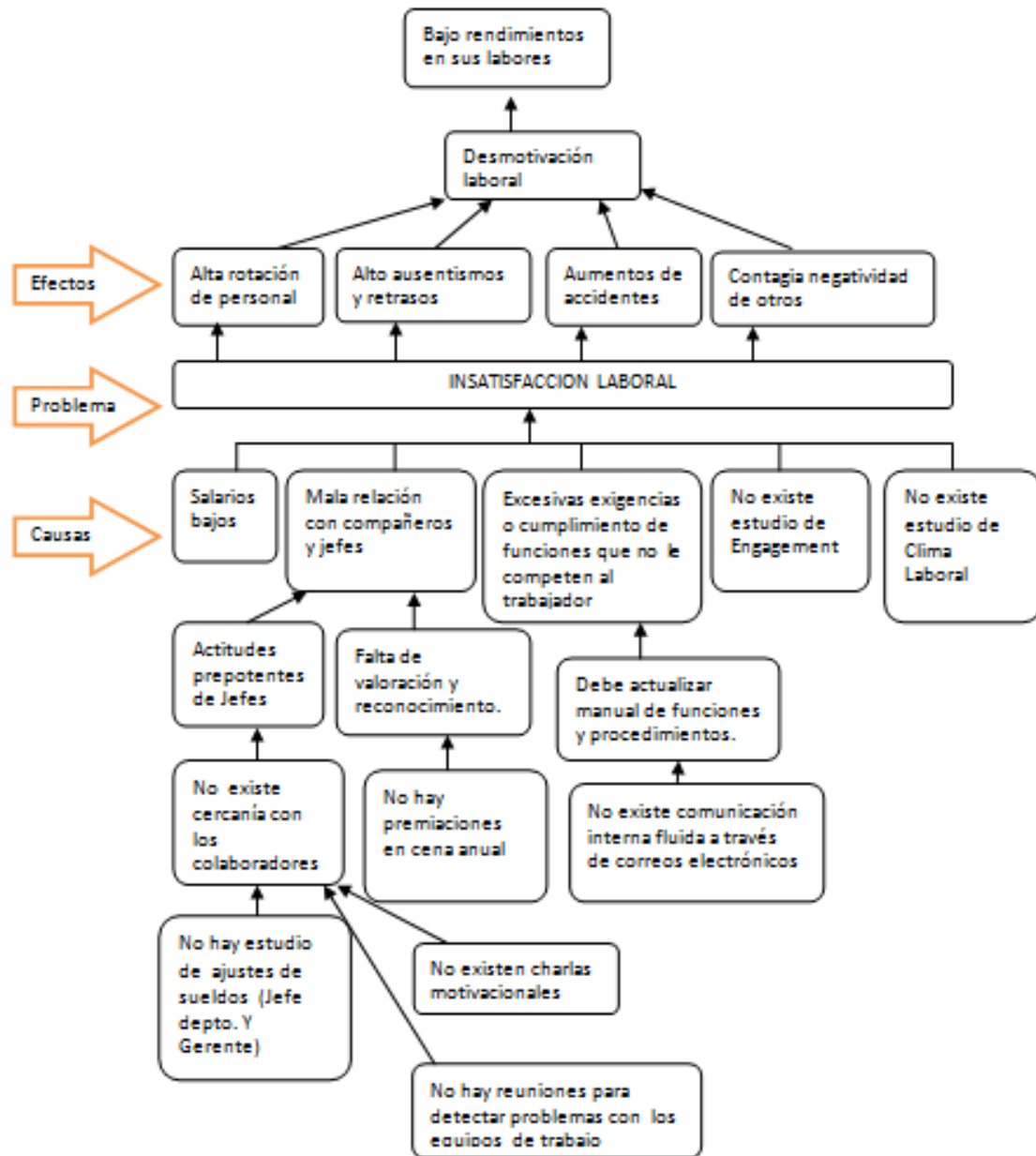


Ilustración 9: Exploración y verificación de efecto
Fuente: Elaboración propia

Árbol de Objetivos

La Ilustración 10, nos presente identificar los efectos y causas que provocan la “Insatisfacción Laboral” en la empresa.

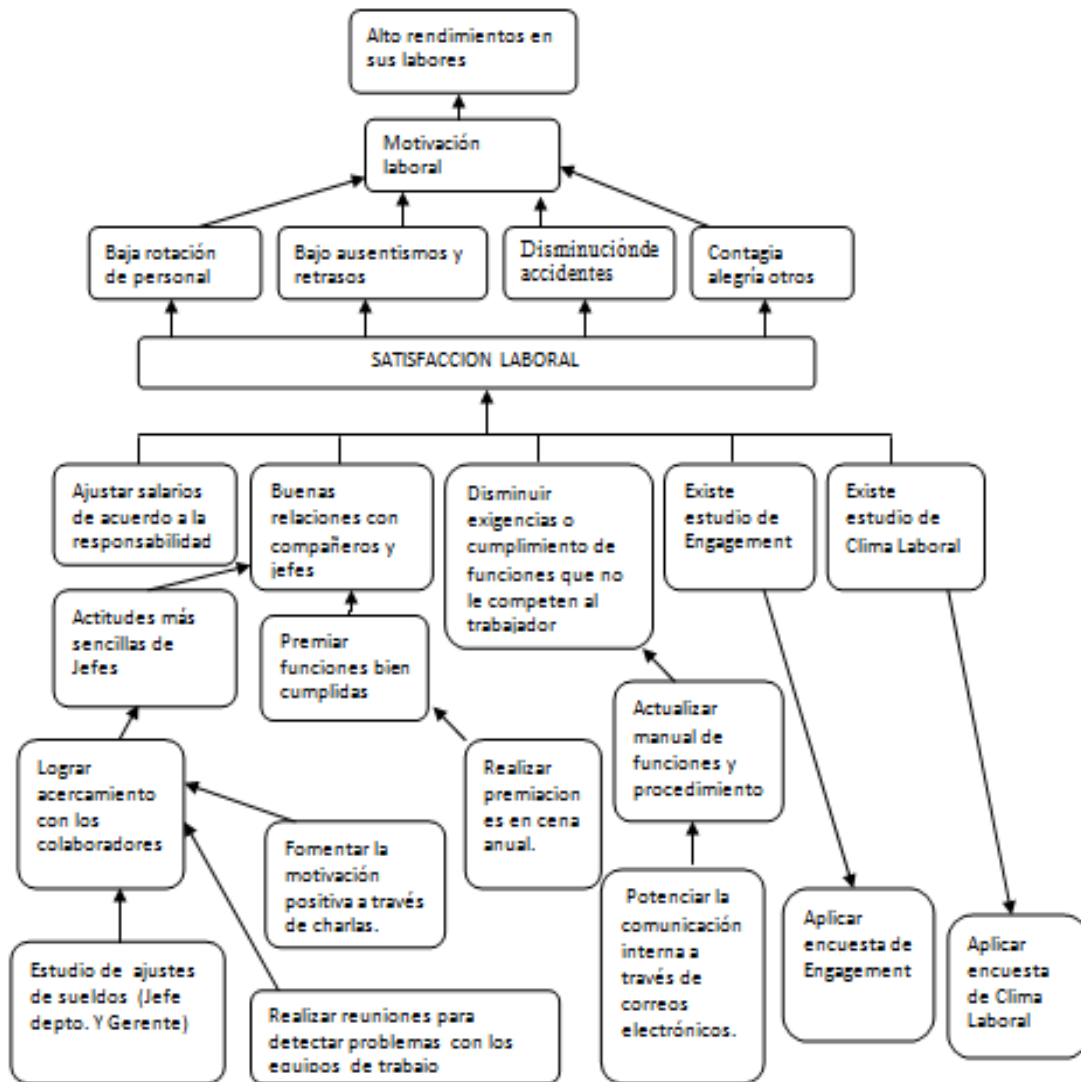


Ilustración 10: Árbol de Objetivo
Fuente: Elaboración propia

Árbol de Soluciones

La Ilustración 11, nos muestra el Objetivo y las medidas necesarias que serán llevadas a cabo para lograr que la empresa Coopelan Ltda. cumpla su finalidad que es la satisfacción laboral en sus trabajadores.

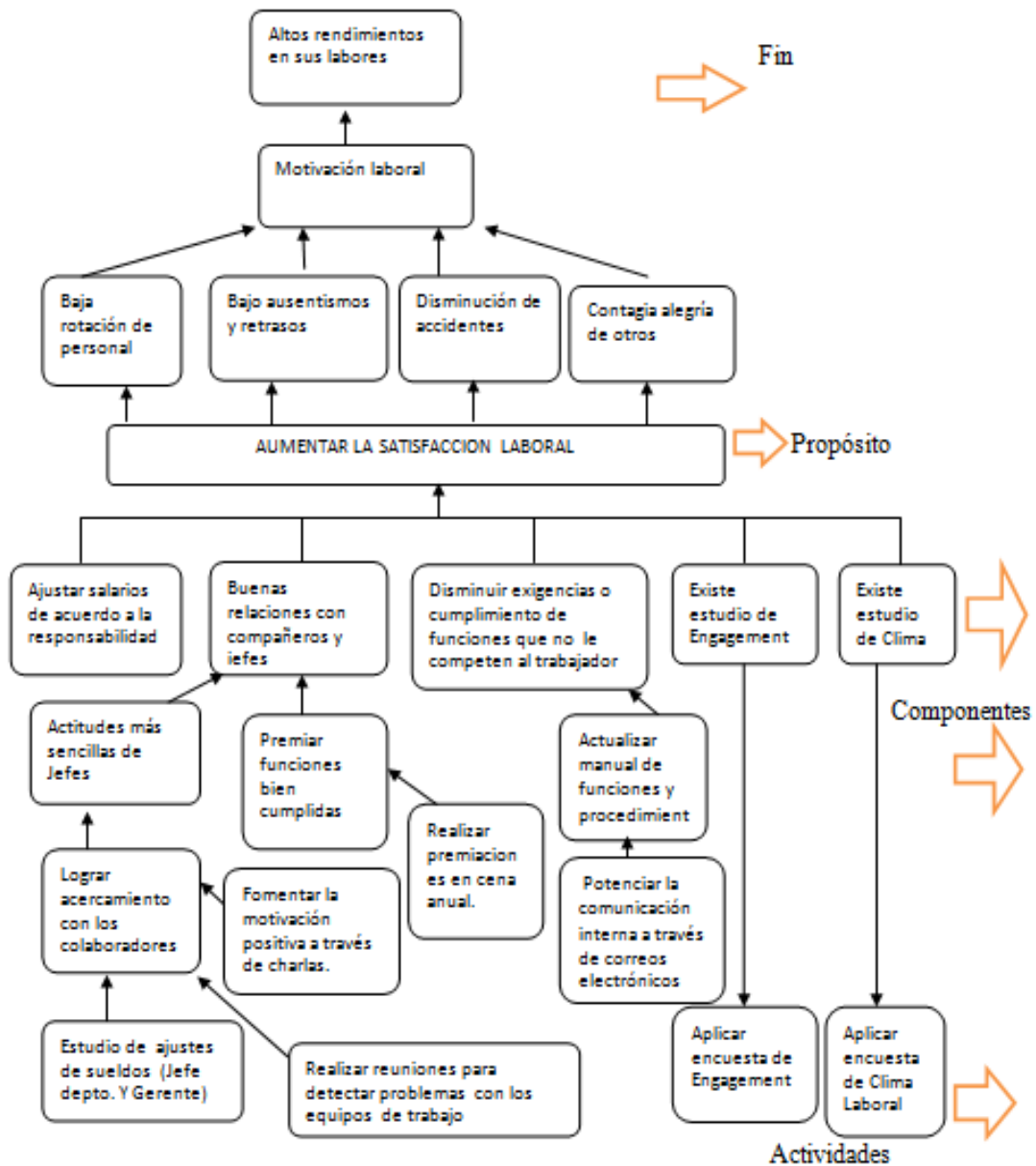


Ilustración 11: Árbol de Soluciones
Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 11 se verán las actividades que la empresa realizara para logran la satisfacción laboral y con ellos la motivación de sus trabajadores y lograr aumentar el rendimiento en el desarrollo de sus funciones.



CAPITULO VI: Identificación de la muestra:

En este capítulo se mostrara como fue determinado el tamaño de la muestra:

La empresa Coopelan Ltda. cuenta con 80 trabajadores, agrupados en dos áreas: administrativas y de terreno.

Para determinar la muestra se consideró un error de muestreo de un 9% y un nivel de confianza de un 91%, con una varianza de una proporción de 0,25, asumiendo un escenario más conservador.

La fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Fuente: Suarez Mario O. y Tapia Fausto A., Interaprendizaje de Estadística Básica Ecuador 2012.

Donde:

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del encuestador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

En el siguiente tabla 3 se detallan cuantas encuestas fueron aplicadas por áreas o departamento de la empresa, el total de encuestados fue de 47 trabajadores

Tabla 6-3: Detalle de Departamentos de Empresa Coopelan Ltda.

Cargos	Cantidad	% del total	Personas a encuestar
Gerente	0	0.00	0
Subgerente	2	2.50	1
Jefe de Área	3	3.75	2
Jefe Departamento	8	10.00	5
Administrativos	41	51.25	24
Trabajadores Terreno	26	32.50	15
Total	80	100	47

Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO VII: Resultados

Este capítulo constará de dos partes, que son las siguientes: (a) Análisis de los niveles de Engagement; (b) Análisis de Clima laboral.

7.1 Caracterización de la muestra

Se aplicaron dos encuestas a una muestra de 47 trabajadores de una población de 80 personas en oficinas de Coopelan. Del total de la muestra el 79% son hombres y el 21 % son mujeres. La media de edad del total de la población de esta investigación es de casi 37 años (36,72), siendo la edad mínima de los trabajadores 21 y la máxima 59. Con respecto al estado civil se observa que un 34 % son Solteros, el 55% son casados, solo un 2% son divorciados, un 9% conviven y no existen viudos, esto se puede apreciar en la Tabla 4:

Tabla 7-4. Estadística Descriptiva de los Datos

Variables	Obs.	Media	Desv. Estándar	Mín.	Máx.
<i>Edad</i>					
Edad	47	36.72	10.81	21	59
<i>Sexo</i>					
Masculino	47	0.79	0.41	0	1
Femenino	47	0.21	0.41	0	1
<i>Estado Civil</i>					
Soltero	47	0.34	0.48	0	1
Casado	47	0.55	0.50	0	1
Divorciado	47	0.02	0.15	0	1
Conviviente	47	0.09	0.28	0	1
Viudo	47	0.00	0.00	0	0
<i>Nivel de Educación</i>					
Básica	47	0.00	0.00	0	0
Media	47	0.38	0.49	0	1
Superior	47	0.62	0.49	0	1

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta grafico que muestra la distribución de estado de civil de colaboradores de la empresa Coopelan Ltda. en porcentaje

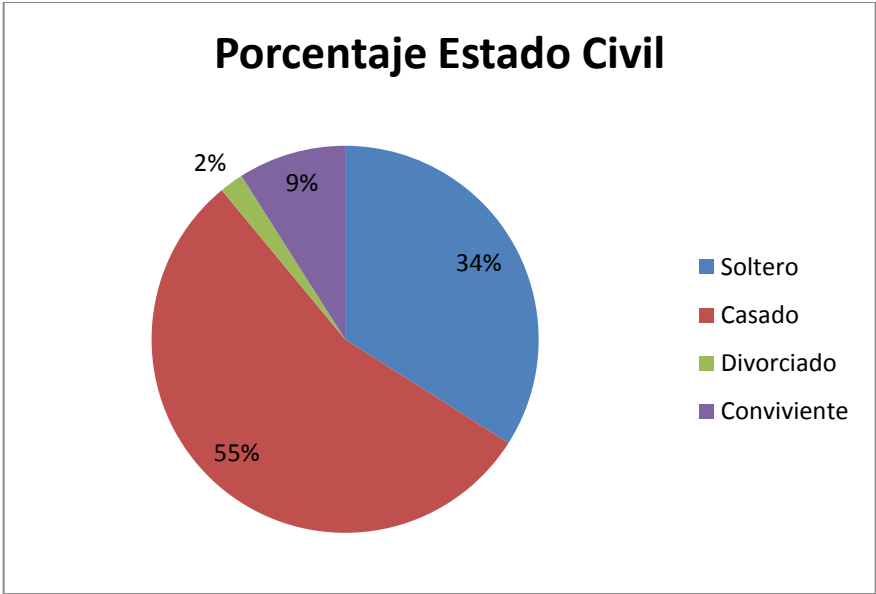


Ilustración 12: Porcentaje por estado civil
 Fuente: Elaboración propia

En relación al nivel de educación podemos decir que todos han cursado la enseñanza básica, el 38% solo tienen enseñanza media y el 62% tienen estudios superiores. Cabe destacar que las variables de sexo, estado civil y nivel de educación fueron medidas de forma binaria, es decir, para cada trabajador, la variable toma 1 si éste presenta dicha característica, y 0 en otro caso.

7.2 Análisis de las Dimensiones del Engagement

Los resultados obtenidos de encuesta de Engagement aplicada a los trabajadores por dimensión, en términos globales son presentados en el siguiente gráfico (ver gráfico 7-1).

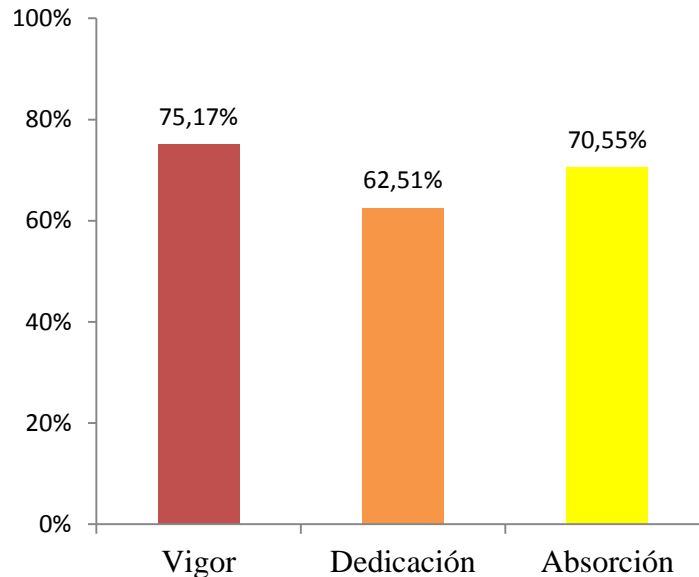


Gráfico 7-1. Engagement promedio por dimensiones (%)
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la distribución por dimensiones, que se aprecia en el Gráfico 7-1 se observa que del total de los encuestados de Coopelan, éstos presentan un alto nivel de Engagement, con más del 50% como promedio, lo cual evidencia un alto entusiasmo, inspiración, predisposición, compromiso, búsqueda de desafíos, responsabilidad en los mismos, generando Engagement a la hora de trabajar. Se destaca que los trabajadores presentan un alto nivel en la dimensión de vigor, lo que hace mención a una elevada vitalidad/energía y empeño de esforzarse en el trabajo cotidiano, resistiendo mentalmente, también da cuenta de la inexistencia de agotamiento y permanencia en la actividad más allá de las problemáticas que pueden surgir. Este es el aspecto de nivel más alto en los trabajadores de la empresa. Si bien el aspecto de dedicación es el más bajo, aun así su nivel es bastante positivo para Coopelan Ltda. (63%). El ámbito de absorción se encuentra en niveles similares al de vigor.

A continuación presentamos un análisis más detallado, en el sentido de identificar qué características propias del personal podrían afectar a los niveles de Engagement. Para ello, desarrollamos pruebas de diferencias de medias de proporciones, asumiendo varianzas poblacionales desconocidas y distintas entre los grupos. Realizamos una prueba por dimensión para las variables de sexo, estado civil (casado y no casado), y nivel de educación (enseñanza media y superior), donde esta última también es un indicio del rango jerárquico que el trabajador tiene en la empresa. Para la variable edad, calculamos coeficientes de correlación de Pearson con cada una de las dimensiones. Además, para cada coeficiente realizamos una prueba de hipótesis a fin de verificar si éstos a nivel poblacional son no nulos. Los resultados de las pruebas de diferencias de medias se encuentran en la Tabla 7-5.

Tabla 7-5. Pruebas de Diferencias de Medias de Dimensiones de Engagement por Sexo, E. Civil y Educación

<i>Panel A: Por Sexo</i>						
Dimensiones	Masculino		Femenino		Diferencia	Test t
	Obs.	Media	Obs.	Media		
Vigor	37	75.43%	10	74.20%	1.23%	(0.24)
Dedicación	37	63.11%	10	60.30%	2.81%	(0.60)
Absorción	37	71.81%	10	65.90%	5.91%	(1.09)
<i>Panel B: Por Estado Civil</i>						
Dimensiones	No Casado		Casado		Diferencia	Test t
	Obs.	Media	Obs.	Media		
Vigor	21	72.52%	26	77.31%	-4.78%	(-1.01)
Dedicación	21	56.86%	26	67.08%	-10.22%	(-2.22)**
Absorción	21	65.66%	26	74.50%	8.83%	(-1.72)*
<i>Panel C: Por Nivel de Educación</i>						
Dimensiones	Media		Superior		Diferencia	Test t
	Obs.	Media	Obs.	Media		
Vigor	18	75.17%	29	75.17%	0.00%	(0.00)
Dedicación	18	68.50%	29	58.79%	9.71%	(2.43)**
Absorción	18	75.61%	29	67.41%	8.20%	(1.78)*

Los supraíndices ***, ** y * indican nivel de significancia al 99, 95 y 90 por ciento, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede observar que no existen diferencias significativas en los niveles de Engagement entre hombres y mujeres de la empresa. En relación al estado civil, podemos observar que para los aspectos de dedicación y absorción se presentan diferencias significativas, siendo un nivel mayor para los trabajadores casados, en relación al resto cuya gran mayoría tiene estado civil soltero. La explicación de ello radica en que las personas casadas enfrentan una mayor responsabilidad frente a su familia, lo cual necesitan estar más comprometidos con su trabajo, para garantizar su estabilidad laboral; lo que en consecuencia se reflejaría en la estabilidad económica familiar. En relación al ámbito de educación, se observan diferencias significativas sólo en los aspectos de dedicación y absorción, siendo más elevado el nivel promedio para trabajadores que sólo poseen estudios de enseñanza media. La razón de ello radica en que éstos se esfuerzan más en su trabajo para demostrar capacidad en sus labores a fin de poder optar a cargos mayores. La mayoría de este tipo de trabajadores pertenece al área de terreno, por lo que estarían interesados en optar por cargos de supervisores o de jefes de área en caso de presentarse alguna vacante de posibilidad de ascenso. Para la variable vigor no se producen diferencias significativas para ninguna de las variables anteriores.

El análisis de correlaciones por la edad se encuentra en la Tabla 7-6.

Tabla 7-6. Correlaciones entre Edad y Dimensiones de Engagement

Dimensiones	Vigor	Dedicación	Absorción
Correlaciones	0.09	0.16	0.25

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 7-6 se puede apreciar que no existen altas correlaciones entre la edad y los niveles de vigor y dedicación de los trabajadores. Solamente para el área de absorción existe una correlación de un 25%, y que es la más alta de todas. Levemente se podría concluir que los trabajadores que tienen mayor edad, presentarían niveles más elevados de absorción. No obstante, se considera necesario conocer la dispersión

de los datos entre ambas variables para un mayor análisis. El Gráfico muestra dicha dispersión (ver Figura 14).

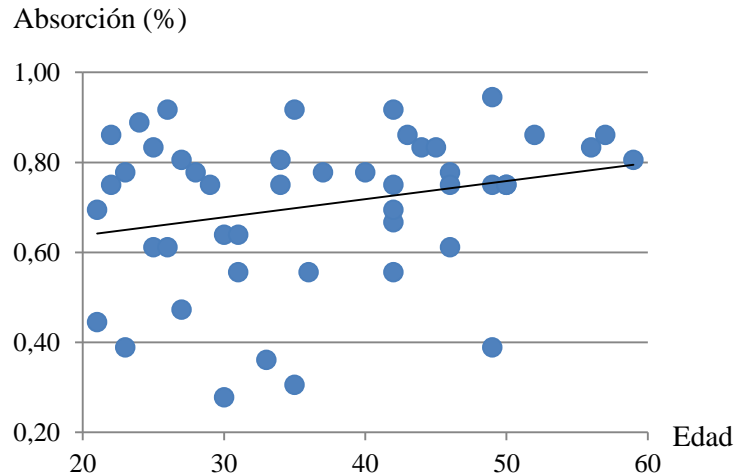


Gráfico 7-2. Dispersión de variables edad y nivel de absorción
Fuente: Elaboración propia

Claramente se observa que para trabajadores menores de 40 años, los niveles de absorción se encuentran bastante distantes entre sí. Una menor edad podría estar asociada a menor experiencia laboral, por lo que muchos de ellos están en proceso de desarrollo de la capacidad de concentrarse en su trabajo y sentirse inmerso en él. En cambio, se aprecia que para los trabajadores mayores de 40 años, como éstos tienen mayor experiencia laboral, sus niveles de absorción son muy elevados, y en su mayoría su nivel es superior al 60%. A mayor edad se observa una mayor capacidad de concentración en el trabajo.

7.3 Análisis de Clima Laboral y sus Dimensiones

El Gráfico 3 muestra los resultados generales de percepción de las dimensiones de clima laboral en Coopelan Ltda. La variable del clima laboral que presenta una percepción aceptable es: “Oportunidad de desarrollo” con un 62,51%, que representa la opinión que tienen los colaboradores al sentir que su trabajo le puede entregar

oportunidades de crecimiento personal y laboral, ya que pueden llegar a percibir sus funciones y tareas como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

Las dimensiones con peor evaluación fueron la “Motivación Laboral” con un 30,62%, la “Identidad” con un 32,09%, la “Estructura” con un 34,43%, y la “Calidez” con un 39,32%. Esto refleja que los empleados no muestran un interés por su trabajo ya sea por motivos personales o por el entorno. Además, ellos no se sienten identificados con la empresa.

Analizando otras dimensiones seguidas de la mejor evaluada, se observa, que corresponde a la “Administración de conflicto” (55,57%), la cual representa la percepción que tienen los trabajadores, de cómo los supervisores no temen a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja.

La siguiente dimensión, y que es una de las tres que presentan una evaluación superior al 50% es la “Recompensa” (51,60%). Los trabajadores perciben que se encuentra en una coherencia regular la relación esfuerzo y premio dentro de la organización.

Otra conclusión relevante es que el resto de las dimensiones del clima laboral presenta una evaluación negativa, por debajo del 50%. Esto quiere decir en términos general que Coopelan Ltda. necesitaría llevar a cabo acciones que puedan solucionar este problema.

A continuación se presenta un Grafico de Araña donde se puede ver observar cuales de dimensiones tiene un mayor y menor porcentaje de aceptación:

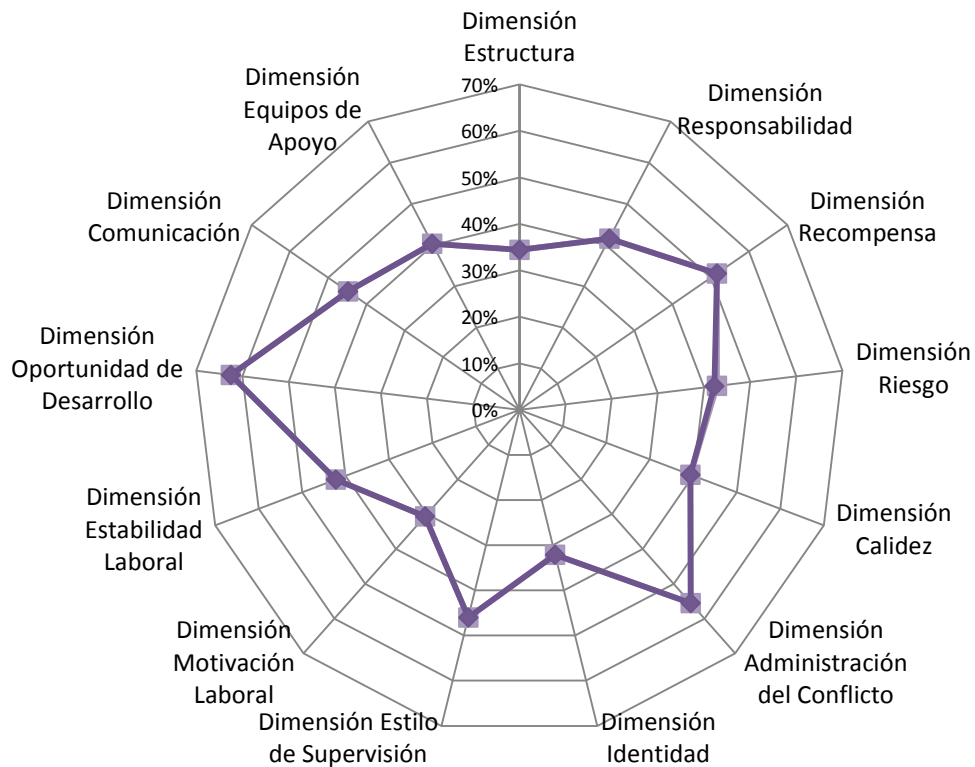


Gráfico 7-3. Esquema tipo Araña “Encuesta Clima Organizacional”
 Fuente: Elaboración propia

Ver Plan de Acción en anexo 3

A continuación se analizarán las evaluaciones de clima laboral focalizadas a las características propias de los trabajadores, con el fin de determinar cuáles son los grupos de mayor insatisfacción e inferir acerca de las causas de ello. Para tales efectos, se realizaron pruebas de diferencias de medias y cálculos de coeficientes de correlación de la misma manera en que fue efectuado el análisis de las dimensiones del Engagement.

En primer lugar, la Tabla 7-7 presenta las pruebas asociadas a los grupos por sexo.

Tabla 7-7. Pruebas de Diferencias de Medias de Dimensiones del Clima Laboral por Sexo

Dimensiones	Masculino		Femenino		Diferencia	Test t
	Obs.	Media	Obs.	Media		
Estructura	37	35.86%	10	29.10%	6.76%	(0.82)
Responsabilidad	37	45.51%	10	41.90%	-0.39%	(-0.08)
Recompensa	37	52.16%	10	49.50%	2.66%	(0.48)
Riesgo	37	45.30%	10	33.40%	11.90%	(1.88)*
Calidez	37	43.22%	10	24.90%	18.32%	(4.32)***
Administración del Conflicto	37	55.84%	10	54.60%	1.24%	(0.21)
Identidad	37	34.30%	10	23.90%	10.39%	(2.24)*
Estilo de Supervisión	37	48.78%	10	35.50%	13.28%	(2.59)**
Motivación Laboral	37	31.43%	10	27.60%	3.83%	(0.48)
Estabilidad Laboral	37	45.62%	10	29.80%	15.82%	(2.24)**
Oportunidad de Desarrollo	37	61.32%	10	66.90%	-5.58%	(-0.92)
Comunicación	37	46.86%	10	37.30%	9.56%	(1.34)
Equipos de Apoyo	37	42.89%	10	31.10%	11.79%	(1.34)

Los supraíndices ***, ** y * indican nivel de significancia al 99, 95 y 90 por ciento, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, se puede apreciar que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a la evaluación de los aspectos de Calidez, Estilo de Supervisión, Estabilidad Laboral, Identidad y Riesgo, mencionados en orden de mayor significancia y diferencia. En todos estos casos, la evaluación es menor para el caso de las mujeres.

Las principales razones de ello corresponden a que las mujeres en Coopelan Ltda. no se sienten reconocidas en el desempeño de su trabajo, por parte de su jefatura inmediata. En consecuencia, esto provoca a que ellas no se sienten seguras en sus puestos de trabajo. Además, es posible que las mujeres encuentren que no se sienten apoyadas por sus jefes y supervisores.

Expresado gráficamente se puede observar las cinco dimensiones que tiene diferencias significativas en este estudio; viendo la magnitud de la proporciones que tiene cada grupo, se puede observar que no son iguales entre de grupo de hombres y grupo de mujeres.

Analizado según las definiciones de las dimensiones de Clima Laboral se puede decir que los hombres asumen mayores desafíos en el trabajo (Riesgo) que las mujeres, que percibir mayor fraternidad (calidez) que las mujeres, sienten que pertenecen a la empresa y es un miembro valioso dentro de ella (identificados), califican mejor el estilo de supervisión que la mujeres y considerar mayor estabilidad laboral que las mujeres.

A continuación se presentan gráficos por sexo:

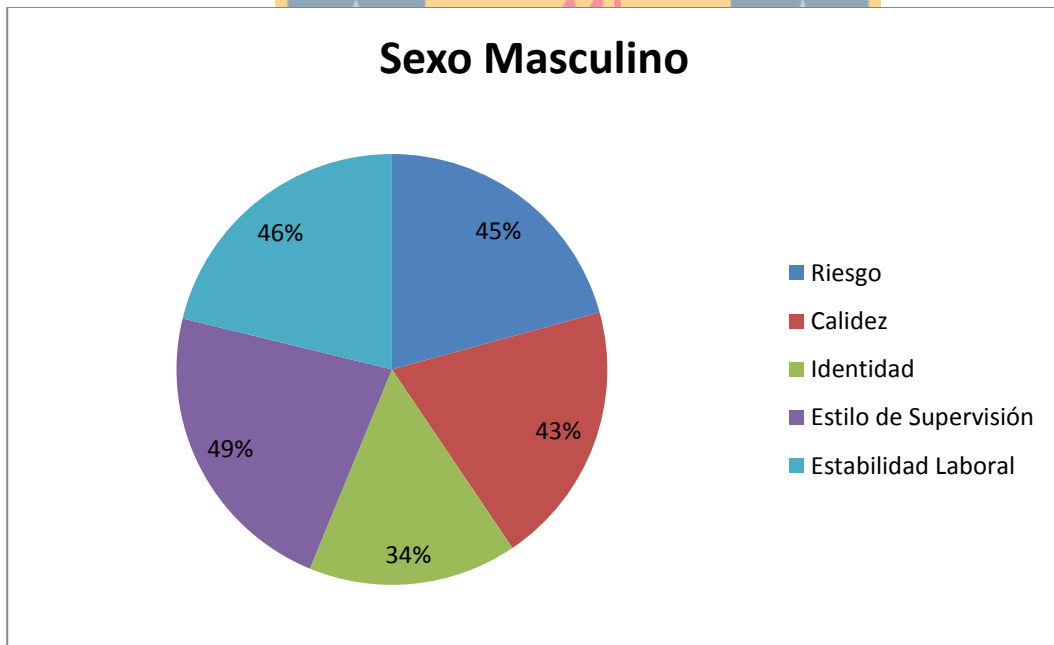


Gráfico 7-4. Grafico Sexo Masculino

Fuente: Elaboración propia

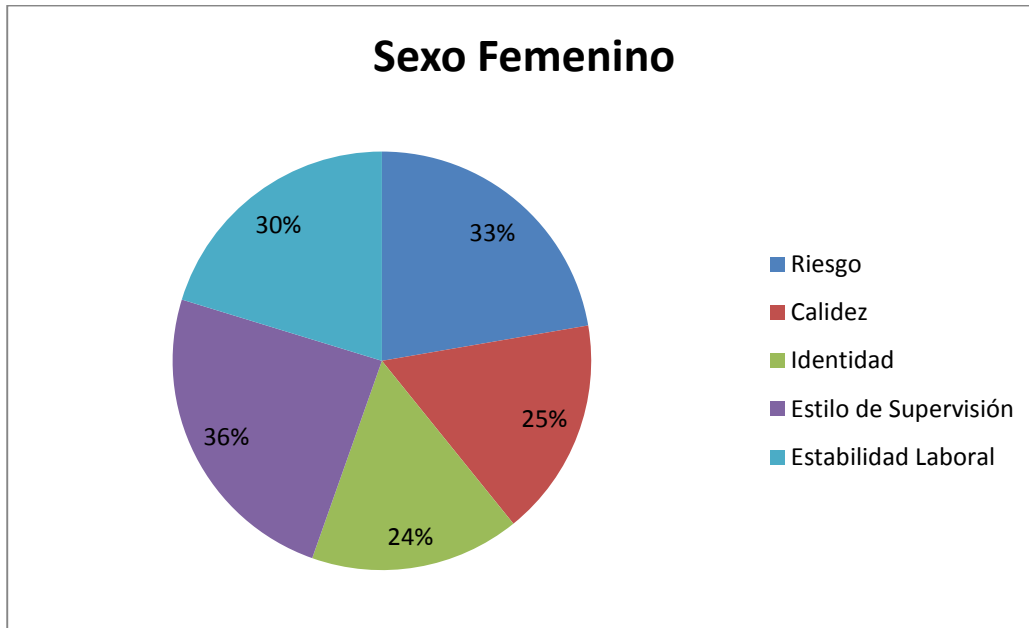


Gráfico 7-5. Gráfico Sexo Femenino
Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los resultados separados por estado civil. En la Tabla 8 se puede observar que la mayoría de las dimensiones de clima laboral presenta evaluaciones promedio distintas y significativas entre casados y no casados (en su mayoría solteros). Las excepciones a este patrón son los ámbitos de Estructura, Responsabilidad, Calidez y Estabilidad Laboral. En todos los casos la evaluación es más baja en los trabajadores casados.

Tabla 7-8. Pruebas de Diferencias de Medias de Dimensiones del Clima Laboral por E. Civil

Dimensiones	No Casado		Casado		Diferencia	Test t
	Obs.	Media	Obs.	Media		
Estructura	21	37.71%	26	31.77%	5.95%	(0.97)
Responsabilidad	21	42.81%	26	40.62%	2.19%	(0.51)
Recompensa	21	58.48%	26	46.04%	12.44%	(2.66)**
Riesgo	21	50.76%	26	36.31%	14.45%	(2.13)**
Calidez	21	43.71%	26	35.77%	7.94%	(1.60)
Administración del						
Conflicto	21	62.24%	26	50.19%	12.05%	(2.48)**
Identidad	21	38.43%	26	26.96%	11.47%	(2.10)**
Estilo de Supervisión	21	53.05%	26	40.23%	12.82%	(2.71)***
Motivación Laboral	21	39.14%	26	23.73%	15.41%	(2.49)**
Estabilidad Laboral	21	42.76%	26	41.85%	0.92%	(0.11)
Oportunidad de Desarrollo	21	69.38%	26	56.96%	12.42%	(2.15)**
Comunicación	21	52.38%	26	38.73%	13.65%	(2.27)**
Equipos de Apoyo	21	51.33%	26	31.54%	19.79%	(2.46)**

Los supraíndices ***, ** y * indican nivel de significancia al 99, 95 y 90 por ciento, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, las personas casadas tendrían una mayor exigencia hacia la empresa.

Analizando gráficamente se observa que los no casados consideran que la empresa recompensa su trabajo bien realizado que los casados, asumen el trabajo como un desafío (riesgos), perciben que los supervisores resuelven rápidamente los problemas, tienen sentimiento de pertenencia a la empresa, también perciben que existe supervisión adecuada por parte de su superior inmediato, muestran intereses por su trabajo, compromiso en el desarrollo de sus funciones y tratan de prosperar en el, perciben que pueden tener un crecimiento personal y profesional dentro de la empresa, perciben que existen comunicación oportuna dentro de las áreas de la empresa, además los no casados perciben la existencia de una relación amistosa y de ayuda mutua. (Ver Gráfico 7-6 y 7-7).

A continuación se presenta gráficos por estado civil:

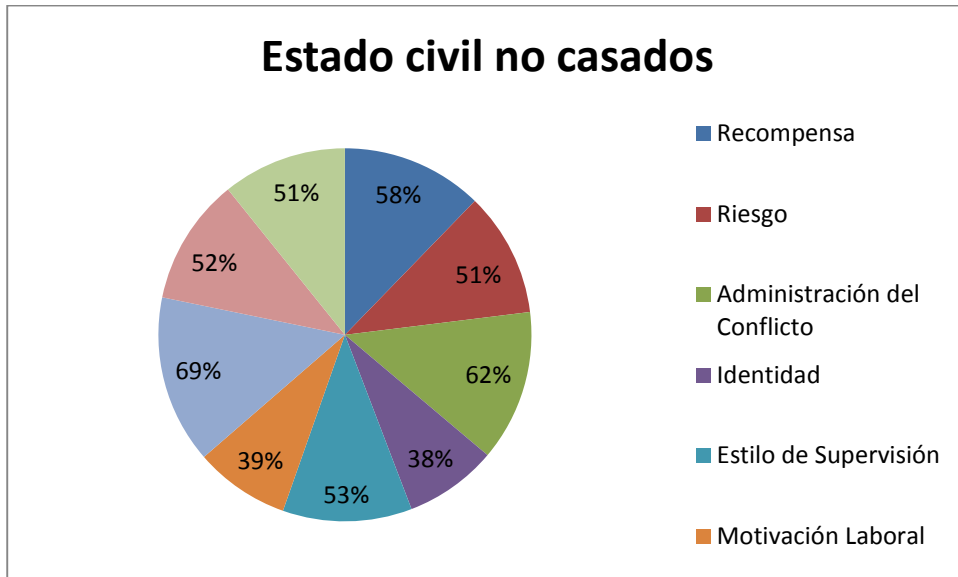


Gráfico 7-6. Gráfico Estado civil no casados
Fuente: Elaboración propia

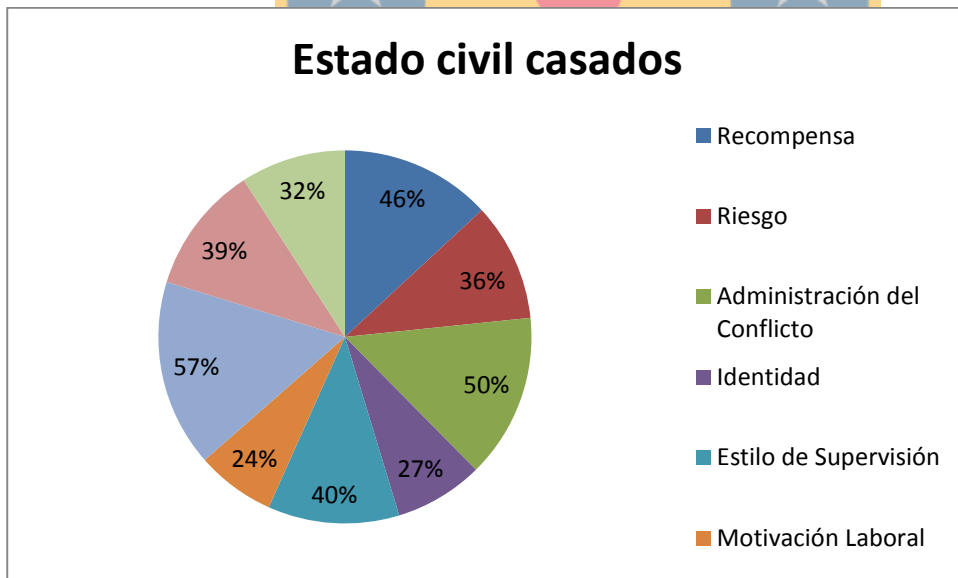


Gráfico 7-7. Gráfico Estado civil casados
Fuente: Elaboración propia

Para el análisis por nivel de educación, los resultados se presentan en la Tabla 7-9. Se puede apreciar que las dimensiones que presentan evaluaciones con diferencias estadísticamente significativas son Estabilidad Laboral, Calidez y Estructura, ordenados de acuerdo a mayor diferencia. Estas tres dimensiones presentan una evaluación más baja por parte de los trabajadores con estudios superiores, y que en su mayoría están en cargos administrativos y de mayor nivel jerárquico. Esto se explica en parte, porque capacitar y equipar a una persona de terreno es más costoso para la empresa que capacitar y reemplazar a un administrativo. Esto justificaría la diferencia en las evaluaciones de la estabilidad laboral. Una peor evaluación en la estructura puede estar referida a que no existe claridad para la resolución de problemas en el área administrativa, junto con una percepción de una burocracia elevada ante diversas situaciones. Además, los trabajadores administrativos critican en mayor medida la falta de compañerismo y apoyo entre sus colegas.

Tabla 7-9. Pruebas de Diferencias de Medias de Dimensiones del Clima Laboral por Nivel de Educación

Dimensiones	Media		Superior		Diferencia	Test t
	ABS.	Media	ABS.	Media		
Estructura	18	40.50%	29	30.66%	9.84%	(1.78)*
Responsabilidad	18	45.33%	29	39.28%	6.06%	(1.50)
Recompensa	18	53.61%	29	50.34%	3.27%	(0,67)
Riesgo	18	49.11%	29	38.82%	10.28%	(1.49)
Calidez	18	49.28%	29	33.14%	16.14%	(3.37)***
Administración del						
Conflicto	18	59.28%	29	53.28%	6.00%	(1.21)
Identidad	18	33.94%	29	30.93%	3.01%	(0.57)
Estilo de Supervisión	18	50.89%	29	42.90%	7.99%	(1.53)
Motivación Laboral	18	26.39%	29	33.24%	6.85%	(-1.11)
Estabilidad Laboral	18	61.11%	29	30.55%	30.56%	(3.80)***
Oportunidad de Desarrollo	18	58.00%	29	65.31%	-7.31%	(-1.27)
Comunicación	18	51.17%	29	40.90%	10.27%	(1.67)
Equipos de Apoyo	18	45.67%	29	37.10%	8.56%	(1.01)

Los supra índices ***, ** y * indican nivel de significancia al 99, 95 y 90 por ciento, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia

Para analizar relaciones entre la edad y la evaluación de los distintos aspectos del clima laboral calculamos los coeficientes de correlación entre estas variables. Los resultados se encuentran en la Tabla 10, presentada a continuación.

Tabla 7-10. Correlaciones entre Edad y Dimensiones de Clima Laboral

Dimensiones	Correlaciones
Estructura	-0.10
Responsabilidad	-0.23
Recompensa	-0.25
Riesgo	-0.21
Calidez	-0.14
Administración del Conflicto	-0.30
Identidad	-0.16
Estilo de Supervisión	-0.18
Motivación Laboral	-0.25
Estabilidad Laboral	-0.03
Oportunidad de Desarrollo	-0.14
Comunicación	-0.28
Equipos de Apoyo	-0.43

Fuente: Elaboración propia

Para la mayoría de los aspectos del clima laboral, no se aprecian altas correlaciones, en valor absoluto, con la edad de los trabajadores. Sin embargo, la dimensión de equipos de apoyo es la que presenta una correlación más negativa. Si bien sigue siendo baja en términos absolutos, daría un indicio de que a mayor edad de los trabajadores, éstos percibirían una menor relación de cercanía y amistades con sus pares y con la empresa.

7.4 Relación entre Clima Laboral y Engagement

En este apartado, presentaremos un análisis que busca intentar obtener alguna relación entre el clima laboral y el grado de Engagement de los trabajadores. Para

ello, se calcularon coeficientes de correlación para cada dimensión de clima y de Engagement. Esto se presenta en la Tabla 11.

Tabla 7-11. Correlaciones entre Dimensiones de Engagement y Clima Laboral

Dimensiones	Vigor	Dedicación	Absorción
Estructura	-0.31	-0.25	-0.21
Responsabilidad	-0.20	-0.19	-0.15
Recompensa	-0.32	-0.51	-0.40
Riesgo	-0.14	-0.21	-0.24
Calidez	0.18	-0.05	-0.05
Administración del Conflicto	-0.28	-0.31	-0.32
Identidad	-0.33	-0.39	-0.28
Estilo de Supervisión	-0.20	-0.24	-0.21
Motivación Laboral	-0.34	-0.50	-0.37
Estabilidad Laboral	-0.08	0.27	0.14
Oportunidad de Desarrollo	-0.21	-0.30	-0.27
Comunicación	-0.29	-0.25	-0.30
Equipos de Apoyo	-0.34	-0.30	-0.27

Fuente: Elaboración propia

En base a lo anterior, que en la mayoría de los casos se presentan correlaciones negativas, pero muy bajas en valor absoluto entre Engagement y percepción del clima laboral. Sin embargo, podemos identificar correlaciones con niveles importantes entre dedicación y recompensa, y dedicación con motivación laboral. Si bien no es posible afirmar categóricamente alguna relación de causalidad, se podría concluir en términos generales que los trabajadores si presentan niveles de dedicación más altos, serían más exigentes con la empresa en cuanto a la evaluación del mecanismo de recompensa y en su motivación laboral.

Se puede observar que no hay correlaciones altas entre dimensiones de Engagement y dimensiones de Clima Laboral. Es decir, ninguna afecta a la otra. Perfectamente un

trabajador puede estar en Engagement en su trabajo pero no está conforme con el clima Laboral existente en la empresa.



CAPÍTULO VIII: Análisis de los Resultados

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos, nos podemos dar cuenta que la Empresa Coopelan Ltda. tiene un alto porcentaje de Engagement en su trabajadores mostrando un 75,17% en la dimensión vigor lo que significa que los colaboradores muestran altos niveles de energía y deseos de esforzarse más para realizar un buen trabajo dentro de la empresa; la dimensión Absorción con un 70,55% también muy alto nos refleja que los trabajadores están muy concentrados e inmersos en el desarrollo de su trabajo y la dimensión Dedicación con un 62,51%, no menos importante, indica que los trabajadores se implican en su trabajo, este es un reto diario a desarrollar con éxito sus labores, su trabajo tiene un gran significado para ellos; lo cual es positivo para la empresa indicando que ellos se encuentran bastante conformes con las actividades que desarrollan en el día a día en la Empresa.

También se pudo observar que los trabajadores sobre 40 años se encuentran más absorbidos por su trabajo, esto puede ser porque ya se encuentran estables en el, lo cual implica también una estabilidad económica para su familia, lo que se traduce en una tranquilidad para ellos.

Con respecto al clima laboral podemos ver que los trabajadores sienten Insatisfacción Laboral mostrando que las dimensiones con más bajo porcentaje son Motivación Laboral con una 30,62% lo que significa que no tiene gran interés por su trabajo, la dimensión Identidad con un 32,09% refleja que los trabajadores no se sienten identificados con su empresa y que no son valiosos para ella, la dimensión Estructura con un 34,43% también muy baja, demuestra que los trabajadores sienten que no están claros los procedimientos, cargos y funciones dentro de la empresa, lo cual dificulta el desarrollo de sus funciones; la dimensión Calidez con un 39,32% no indica que los trabajadores perciben que no existe un trato cordial, cercano tanto con sus pares como con su jefatura. Las dimensiones mejor evaluadas son Oportunidad de desarrollo con un 62,51% lo que implica que los trabajadores observan que puede existir posibilidad

de optar a mejores cargos dentro de la organización; la dimensión Administración del conflicto con un porcentaje de 55,57%, no siendo tan alto, demuestra que los supervisores o jefes de área logran manejar de algún modo las dificultades o conflictos al interior de su área o departamento. La dimensión Recompensa con un 51,60% demuestra que sin tener un gran porcentaje, existe dentro de la empresa algún mecanismo de premio para el trabajo bien realizado.

En general los trabajadores casados son más exigentes con la empresa en las dimensiones de Estructura, Responsabilidad, Calidez y Estabilidad Laboral. Los trabajadores con estudios superiores dan un bajo porcentaje a las dimensiones de Estabilidad Laboral, Calidez y Estructura; esto se explica porque la mayor atención está en los trabajadores en Terreno los cuales tienen un alto costo operacional (preparación y equipamiento), lo que implica que es más barato para la empresa cambiar un trabajador del área Administrativa que un trabajador de terreno, es por esto que la empresa presta mayor atención a este segmento de trabajadores.

En el caso de las mujeres, muestran un bajo porcentaje en las dimensiones de Calidez, Estilo de Supervisión, Estabilidad Laboral, Identidad y Riesgo; y esto se debe a que ellas sienten que su trabajo no es valorado ni reconocido por sus Jefaturas, tampoco se sienten apoyadas por ellos en el desarrollo de sus funciones; y como consecuencia de ello, no se sienten seguras en sus puestos de trabajo.

Finalmente, se sugiere que este estudio de Clima laboral y Engagement se aplique una vez al año para comparar resultados y evaluar la efectividad de las medidas adoptadas en el Plan de acción.

En este Plan de acción se establece quienes serán los responsables que se encargaran de su cumplimiento en tiempo y forma. La empresa determinara los controles a realizar los cuales pueden ser semanales o mensuales; con estos controles se podrá determinar si las acciones siguen el camino correcto.

En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos a cabalidad. (Ver Plan de acción, anexo 3).



CONCLUSIONES

La Empresa Coopelan Ltda. distribuye energía en la Región de Bío Bío en las comunas de Laja, Quilleco, Santa Bárbara y Múlchen. En los sectores de Riego, Agrícola, Municipal, Industrial y residencial de Clientes y Asociados.

Podemos concluir que las dimensiones de Clima laboral no afectan el Engagement de los trabajadores de la empresa Coopelan Ltda. Y viceversa, es decir, ninguna afecta a la otra, son independientes en el sentido que un trabajador puede estar en Engagement aunque el clima laboral que lo rodea sea desfavorable. Esto es por qué estar en Engagement es una condición personal, y generalmente se observa cuando un trabajador se encuentra feliz o satisfecho con las funciones que realiza a diario.

De acuerdo a estudio realizado la Empresa Coopelan Ltda. necesita mejorar notoriamente sus niveles de clima laboral, especialmente en las colaboradoras mujeres y en el área administrativa. Las dimensiones de clima laboral más débiles son la motivación, la identidad, calidez y estructura.

En cuanto a Engagement, de acuerdo a encuesta aplicada, los trabajadores presentan en promedio niveles bastante altos en los tres aspectos vigor, dedicación y absorción. Destacando la dimensión Vigor con un 75,17% lo que se traduce en que los trabajadores muestran un alto grado de vitalidad, energía y empeño en el desarrollo de su trabajo. Pero podría mejorarse en los trabajadores jóvenes o que recién comienzan sus funciones en la empresa.

Se recomienda aplicar nuevamente la encuesta de clima Laboral un año después de implementado el Plan de Mejora, con el fin de comprobar cuál ha sido el nivel de mejora en el Clima Laboral de la Empresa Coopelan Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

Bakker, A. & Leiter, M. (2010) Work engagement: A handbook of essential theory and research. New Psychology Press.

Bustos, Paulina. Clima Organizacional. www.gestiopolis.com. 2002. Visitado en octubre de 2017

Bustamante-Ubilla, M., Hernández Cid, J., Yáñez Aburto, L. Análisis de Clima Organizacional en el Hospital Regional de Talca (2009)

Cooperativa Eléctrica Los Ángeles Ltda. (2015) Memoria Anual 2015.

Curso-Seminario Internacional Políticas Presupuestos y Gestión Pública por Resultados, Cancún México, Mayo 2008

Goncalves, Alexis. Dimensiones del clima organizacional. www.calidad.org. 2002

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate [By] George H. Litwin [And] Robert A. Stringer, Jr.* Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Litwin, 1971 citado en Chiavenato, 1992.

Metodología para la elaboración de estrategia de desarrollo local. Iván Silva Lira. ILPES Santiago de Chile, 2003

Miranda, Mauricio. Clima Organizacional. <http://spin.com.mx>. 2002. Visitado en octubre de 2017.

Referencia pagina web: <https://www.software-shop.com>, Visitada el día 05 de abril de 2018

Rodríguez, Darío. Diagnostico del comportamiento organizacional.1999

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "Engagement". *Una nueva perspectiva*, 117-34.

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza editorial.

Salanova et al., 2000; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Salanova & Schaufeli, 2009

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utretch Work Engagement Scale*. Holanda: Utretch University.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Suarez Mario O. y TapiaFausto A., Interaprendizaje de Estadística Básica Ecuador 2012.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli, Romá y Bakker (2002)

Utrecht Work Engagement Survey (UWES), publicado por Schaufeli y Bakker (2003)

Anexos

Anexo 1: Encuesta Engagement

Señor(a) se está realizando una encuesta a los trabajadores en forma anónima para el desarrollo de una Tesis de Clima Laboral y Engagement. Por ello agradeceré responder las preguntas con la mayor objetividad posible:

A continuación complete los datos referente a usted:

Edad : _____

Sexo: F _____ M _____ Otro _____

Estado civil: Soltero _____ Casado _____ Divorciado _____

Conviviente _____ Viudo _____

Nivel de estudio: Básica _____ Media _____

Superior _____

-
- 1.- En mi trabajo me siento lleno de energía
 - 2.- Mi trabajo está lleno de significado y propósito
 - 3.- El tiempo vuela cuando estoy trabajando
 - 4.- Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
 - 5.- Estoy entusiasmado con mi trabajo
 - 6.- Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
 - 7.- Mi trabajo me inspira
 - 8.- Cuando me levanto por la mañana tengo ganas de ir a trabajar

9.- Soy feliz cuando estoy concentrado en el trabajo

10.-Estoy orgulloso del trabajo que hago

11.-Estoy involucrado en mi trabajo

12.-Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo

13.-Mi trabajo es retador (desafínate)

14.-Me “dejo llevar” por mi trabajo

15.-Soy muy persistente en mi trabajo

16.-Me es difícil desconectarme de mi trabajo

17.-Continúo trabajando incluso ante dificultades

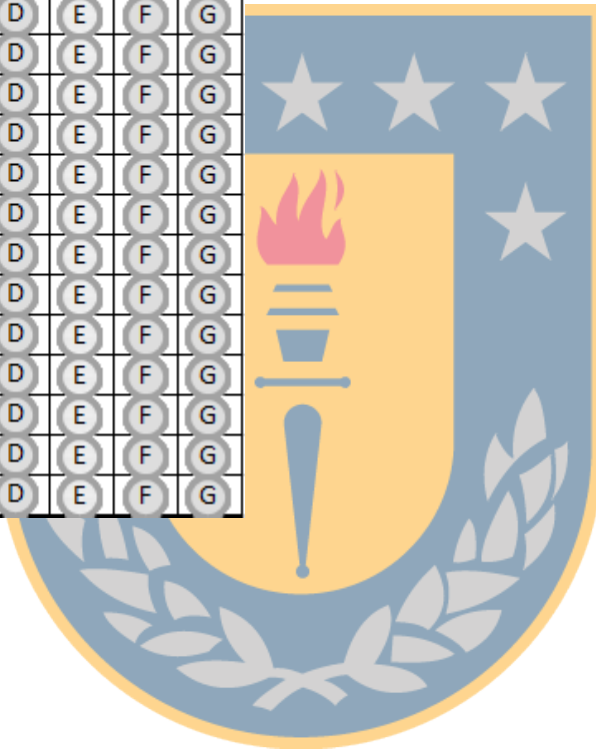


Respuestas

A) Nunca B) Casi Nunca C)Algunas Veces D)Regularmente

E) Bastantes veces F) Casi Siempre G) Siempre

1	A	B	C	D	E	F	G
2	A	B	C	D	E	F	G
3	A	B	C	D	E	F	G
4	A	B	C	D	E	F	G
5	A	B	C	D	E	F	G
6	A	B	C	D	E	F	G
7	A	B	C	D	E	F	G
8	A	B	C	D	E	F	G
9	A	B	C	D	E	F	G
10	A	B	C	D	E	F	G
11	A	B	C	D	E	F	G
12	A	B	C	D	E	F	G
13	A	B	C	D	E	F	G
14	A	B	C	D	E	F	G
15	A	B	C	D	E	F	G
16	A	B	C	D	E	F	G
17	A	B	C	D	E	F	G



Anexo 2: Encuesta Clima Laboral

Señor(a) se está realizando una encuesta a los trabajadores en forma anónima para el desarrollo de una Tesis de Clima Laboral y Engagement. Por ello agradeceré responder las preguntas con la mayor objetividad posible:

A continuación complete los datos referente a usted:

Edad : _____

Sexo: F _____ M _____ Otro _____

Estado civil: Soltero _____ Casado _____ Divorciado _____

Conviviente _____ Viudo _____

Nivel de estudio: Básica _____ Media _____

Superior _____

1) Se me ha explicado el funcionamiento de la Empresa; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.
2) Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.
3) A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.
4) En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe.
5) En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados
6) La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.
7) En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.
8) En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.
9) Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.
10) En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.

11) En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.
12) Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos
13) En esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen.
14) En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes.
15) Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.
16) En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.
17) En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.
18) En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo.
19) No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.
20) En esta institución las críticas son bien intencionadas.
21) En esta institución existen demasiadas críticas.
22) Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.
23) El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.
24) Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.
25) Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.
26) En esta institución la gente no confía en los demás.
27) En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.
28) Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.
29) Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.
30) En esta institución es muy difícil hablar con los jefes.

31) En esta institución existe un alto respeto por las personas.
32) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.
33) En esta institución se trabaja en equipo.
34) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).
35) La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.
36) los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.
37) Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución
38) En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible.
39) Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.
40) En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.
41) En esta institución es posible decir que “no” cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo
42) En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.
43) El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.
44) Me interesa que esta institución sea la mejor.
45) En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.
46) Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.
47) Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución
48) No me gusta trabajar en esta institución.
49) Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus subordinados.

50) Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.
51) Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.
52) Los funcionarios saben lo que los supervisores esperan de ellos.
53) La mejor manera de tener buenas relaciones con el jefe es no contradecirlo.
54) La gente de los niveles superiores toma todas las decisiones.
55) Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.
56) Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.
57) En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.
58) Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo y la automatización en esta institución.
59) Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.
60) Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.
61) Esta Institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.
62) En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.
63) En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.
64) En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.
65) Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.
66) Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.
67) Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.
68) Existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntos

69) El número de personas que trabaja en esta empresa es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.

70) En esta empresa hay disponibilidad de materiales e insumos del tipo y cantidad requeridos.

71) La distribución del personal y de material en esta empresa permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo



Respuestas

A) Totalmente de acuerdo

B) Relativamente en acuerdo

C) Relativamente en desacuerdo

D) Totalmente en desacuerdo

1	A	B	C	D
2	A	B	C	D
3	A	B	C	D
4	A	B	C	D
5	A	B	C	D
6	A	B	C	D
7	A	B	C	D
8	A	B	C	D
9	A	B	C	D
10	A	B	C	D
11	A	B	C	D
12	A	B	C	D
13	A	B	C	D
14	A	B	C	D
15	A	B	C	D
16	A	B	C	D
17	A	B	C	D
18	A	B	C	D
19	A	B	C	D
20	A	B	C	D
21	A	B	C	D
22	A	B	C	D
23	A	B	C	D
24	A	B	C	D
25	A	B	C	D
26	A	B	C	D
27	A	B	C	D
28	A	B	C	D
29	A	B	C	D
30	A	B	C	D
31	A	B	C	D
32	A	B	C	D
33	A	B	C	D
34	A	B	C	D
35	A	B	C	D

36	A	B	C	D
37	A	B	C	D
38	A	B	C	D
39	A	B	C	D
40	A	B	C	D
41	A	B	C	D
42	A	B	C	D
43	A	B	C	D
44	A	B	C	D
45	A	B	C	D
46	A	B	C	D
47	A	B	C	D
48	A	B	C	D
49	A	B	C	D
50	A	B	C	D
51	A	B	C	D
52	A	B	C	D
53	A	B	C	D
54	A	B	C	D
55	A	B	C	D
56	A	B	C	D
57	A	B	C	D
58	A	B	C	D
59	A	B	C	D
60	A	B	C	D
61	A	B	C	D
62	A	B	C	D
63	A	B	C	D
64	A	B	C	D
65	A	B	C	D
66	A	B	C	D
67	A	B	C	D
68	A	B	C	D
69	A	B	C	D
70	A	B	C	D
71	A	B	C	D

Anexo 3: Plan de Acción

Descripción de la Acción	Indicador	Tipo de Acción	Unidad de medida de resultado	Indicadores de Control	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de Termino	Meta
Revisión de Funciones	Porcentaje de revisión de funciones	Actualización descripción de cargos. Revisión perfiles de cargos	80	Total trabajadores revisión funciones/Total trabajadores x100	Jefe de Recursos Humanos	02-06-2018	31-10-2018	100%
Capacitación	Porcentaje de capacitación	Inducción laboral a través de cursos de capacitación a nuevo personal	Desempeño Eficiente	Trabajadores capacitados/ Total trabajadores x100	Jefe de Recursos Humanos	Fecha inicio de funciones	10 días hábiles posterior	100%
Revisión de Remuneraciones	Razón de revisión remuneraciones	Estudiar niveles de remuneración por cargo. Revisión y ajuste de remuneraciones	Remuneraciones acorde a cada cargo y responsabilidad	Remuneración pagada/ Remuneración Mercado	Jefe de Finanzas	02-06-2018	31-10-2018	X = 1 X > 0,5
Procedimiento administrativo	Porcentaje de procedimiento administrativo	Mejorar Gestión administrativa a través de Manuel de procedimientos	Mejorar tiempos de respuestas en procesos administrativos	Trab. con manual de procedimiento/ Total trabajadores x 100	Jefe de admin.	02-06-2018	30-10-2018	100%
Beneficios Personal	Razón de beneficios personal	Implem de Beneficios: -Implementar sala cuna. -Seguros complementarios de salud. -Act. Deportivas. -Taller de motivación y estrés laboral. -Desayuno al mes. -Flexibilidad de horario para trabajadores que estudian o con emergencias familiares. -Modificar horario salida días viernes. -Trabajar ½ día cuando esta de cumpleaños. -Mejorar trato con subalternos	Personal comprometido con su trabajo y la empresa	Beneficios cumplidos/total beneficios	Jefe de finanzas y Jefe de Recursos Humanos	02-04-2018	31-12-2018	X > 0,1

