

PE-EC-194
R696

B. Upana - I - 15, 938 - 2, 010

Evaluación del Clima Laboral y su Incidencia en la Satisfacción de los Empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. 2009.

Practica Empresarial Dirigida -PED-

Evelin Viviana Rodríguez Mérida

Lic. Juan Filiberto Molina Galdámez, Tutor

Msc. Sandra de León, Revisora

Quetzaltenango, Julio 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M.Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M.Sc. Alba Rodríguez de González

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencia Económicas

Lic. Cesar Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. Nancy Gabriela Lam

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Practica Empresarial Dirigida-PED-**

Lic. Pablo José de León

Examinador

Lic. Alfonso Hernández

Examinador

Lic. Mayra González

Examinador

Lic. Juan Filiberto Molina

Tutor

M.Sc. Sandra de León

Revisor


*Sabiduría Ante Todo,**Adquiere Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.: C.C.E.E.25-2010

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 10 DE JULIO DE 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Filiberto Molina Galdamez tutor, y Licenciada Sandra de León López revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto –PED- titulada “EVALUACION DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS DE COOPERATIVA SANTIAGO DE COATEPEQUE, R.L. 2009”. Presentada por la estudiante Evelin Viviana Rodríguez Merida y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0023 de fecha 22 de mayo del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobarr

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 26 de febrero de 2010

Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como tutor del estudiante Evelin Viviana Rodríguez Mérida, carné número 0911078 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado EVALUACION DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS DE COOPERATIVA SANTIAGO DE COATEPEQUE R.L 2009, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Lic. Juan Filiberto Molina Galdámez
Colegiado No. 10,628



c.c.

Quetzaltenango, 20 de marzo del 2010.

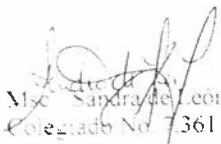
Licenciado
Cesar Custodio
Decano de facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Revisora del estudiante: EVELIN VIVIANA RODRIGUEZ MERIDA, carné numero 0911078 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado EVALUACION DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS DE COOPERATIVA SANTIAGO DE COATEPEQUE, R.L. 2009, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito Dictamen Favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Practica Empresarial Dirigida

Atentamente.


Msc. Sandra de León López
Colegiado No. 7361



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 521.2010

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que la estudiante **RODRÍGUEZ MÉRIDA, EVELIN VIVIANA** con carné **No. 0911078** aprobó con **86 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 22 de mayo de 2010.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 13 días del mes de julio del año 2010.-----

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General



Índice

Resumen ejecutivo

Introducción

Capítulo I Diseño de investigación

1.1 Planteamiento del problema	01
1.2 Definición del problema	02
1.3 Objetivo	
1.3.1 General	02
1.3.2 Específicos	02
1.4 Justificación	02
1.5 Delimitación de la investigación	03
1.5.1 Espacial	03
1.5.2 Temporal	03
1.5.3 Teórica	03
1.6 Metodología	03
1.6.1 Sujetos de investigación	04
1.6.2 Técnicas e instrumentos	04
1.6.3 Procedimiento	04
1.7 Marco Teórico	05
1.7.1 Antecedentes	05
1.8 Cronograma de actividades	08
1.9 Presupuesto	09

Capítulo II

2.1 Cooperativas de Guatemala	10
2.2 Tipo de Cooperativa a la que pertenece Coosadeco, R.L	11
2.3 Empresas relacionadas con Coosadeco, R.L	11
2.4 Filosofía Institucional	11

2.5 Estructura	12
2.6 Sistema Cooperativo	13
2.7 Valores Cooperativos	15
2.8 Movimiento Cooperativo	16
2.9 Principios Cooperativos	17
2.10 Perfil Institucional	18
2.11 Ideas gobernantes	19
2.12 Conceptos importantes	20
2.13 Respaldo de una Cooperativa Federada	21
2.14 Productos y servicios	22

Capítulo III

3.1 Clima Laboral	23
3.2 Variables que influyen en el clima laboral	24
3.3 Teorías sobre el clima laboral	24
3.4 Características del clima laboral	28
3.5 Dimensiones del clima laboral	29

Capítulo IV

4.1 Satisfacción laboral	31
4.2 Factores que determinan la satisfacción laboral	31
4.3 Características de satisfacción laboral	33
4.4 Tipos o niveles de análisis de satisfacción laboral	34

Capítulo V

Clima Laboral y su Incidencia en la Satisfacción de los Empleados de
Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

(Discusión y análisis de resultados)	36
Conclusiones	58

Capítulo VI

Propuesta

Plan de incentivos motivacionales y salariales de Cooperativa

Santiago de Coatepeque, R.L.	59
6.1 Introducción	59
6.2 Justificación	59
6.3 Cobertura	60
6.4 Beneficios	60
6.5 Beneficiarios	60
6.6 Objetivos de la propuesta	61
6.7 Fundamentación teórica	61
6.8 Cursos de acción	63
6.9 Operativización	64
Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Anexos	80

Resumen ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo principal, destacar la importancia que tiene el clima y la satisfacción laboral de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. La muestra utilizada corresponde a 45 sujetos, de género masculino y femenino, el rango de edad oscila entre los 18 y 60 años, el nivel de escolaridad se compone de 20 empleados que tienen hasta el nivel diversificado y 25 que tienen el nivel universitario.

Esta investigación nace de la necesidad de evaluar el grado de satisfacción y clima laboral de los empleados con su empresa. Siendo los principales objetivos: Ubicar los factores principales del clima laboral en la Cooperativa, medir el índice de satisfacción de los colaboradores y evaluar la actitud del personal frente a su puesto de trabajo. El estudio se realizó en una empresa Coatepecana de servicios financieros, la cual cuenta con 110 empleados, incluyendo el personal administrativo y operativo. El estudio tuvo lugar en las oficinas centrales y no en toda la organización, en el cual los sujetos de estudio fueron la población administrativa y operativa, se utilizó como instrumento para coleccionar los datos, un cuestionario autoadministrado, que cuenta con 20 preguntas con respuesta múltiple. Los resultados obtenidos en el estudio muestran una valiosa información acerca del tema.

Un verdadero desarrollo del clima y satisfacción laboral, crea un punto de equilibrio entre la organización y el personal, por lo que se generan ambientes de trabajo agradables que permiten enlazar las necesidades organizacionales con las necesidades del empleado, lo que da como resultado un desempeño satisfactorio, si se toma en cuenta que el capital humano es lo más importante en una organización y en la sociedad en general; y detectar qué es lo que afecta dentro de su ambiente, se mejorara el rendimiento, productividad y las relaciones con los demás.

En la parte teórica de la investigación, se describe **Clima Laboral** como "conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo" y **Satisfacción Laboral** como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. También se profundizó en sus características, importancia de estas variables, métodos de evaluación, entre otros.

Introducción

Durante muchos años, la teoría ha comprobado que el empleado se encuentra influenciado por el entorno que le rodea, existen muchos factores que influyen en el mismo como son los salarios, las prestaciones, la motivación, estilos de liderazgo, la comunicación, la alta rotación de personal, el choque entre los valores de la organización y los valores individuales del personal y el clima organizacional. El empleado tiene una percepción del ambiente de su trabajo; éste puede repercutir en muchos aspectos de la organización, ya que generalmente se dice que si no hay un buen clima laboral, el desempeño del empleado no será el esperado, pues existe un ambiente de trabajo ambiguo, tenso y autoritario que reduce el desempeño del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan apáticos ante lo que sucede en la organización.

Por lo tanto nunca se debe obviar la importancia del factor humano en el camino de la excelencia, es el capital más valioso. Sólo con una buena dirección de las personas se consigue mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida. Es un hecho por todos conocido que si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas, se compromete con el proyecto, a la hora de establecer objetivos es vital partir de las personas y del valor que pueden aportar a la organización, para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Finalmente, se concluye que el clima y la satisfacción laboral son procesos que van ligados, y que deben formar parte de la Administración de Personal en toda organización, esto con el fin de lograr un mayor compromiso por parte de los trabajadores hacia los objetivos organizacionales, lo cual se traducirá a un incremento en la productividad de la empresa, también se puede decir que son las mayores fortalezas de la organización, si éstas se han desarrollado adecuadamente, caso contrario se constituyen en las principales debilidades, es por ello que de presentarse como una debilidad, la organización deberá definir programas y acciones que modifiquen los elementos culturales que impiden que el capital humano logre identificarse con la empresa.

Capítulo I

Evaluación del Clima Laboral y su Incidencia en la Satisfacción de los Empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. 2009.

1.1 Planteamiento del problema

Cooperativa Santiago de Coatepeque, Responsabilidad Limitada, o Coosadeco, R.L. es una empresa de servicios financieros desde hace 39 años, cuenta con 13 puntos de servicios ubicados en Coatepeque, Tecun Umán, Malacatan, Colomba, Costa Cuca, Mazatenango, Retalhuleu, Champerico, Quetzaltenango, La Democracia, San Juan Ostuncalco, Huehuetenango, Ciudad Capital y cuenta con más de 100 empleados.

Hoy en día, toda organización debe saber la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollar sus labores con gran motivación, de manera tal de lograr una mayor satisfacción para ellos, mayor eficacia y disminuir la necesidad de motivadores no esenciales, como incentivos monetarios o supervisión para castigarlos, que generan gastos extras a la empresa.

Es también relevante destacar que dentro de la dinámica existente entre satisfacción laboral y Clima laboral se juega un rol primordial, pues el clima organizacional se interesa en la satisfacción en el trabajo, estudia sistemáticamente los actos, el comportamiento y actitudes que el personal muestra en las organizaciones y su importancia radica en las siguientes razones: Primero, es posible que haya un vínculo entre la satisfacción y productividad; y segundo, la satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y rotación.

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en la empresa son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. En esta

manifestación se encuentran factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño, satisfaciendo los niveles de exigencia personales.

Ante esta situación la presente investigación induce a plantear la siguiente pregunta:

¿Cómo incide el clima laboral en la satisfacción de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. 2009?

1.2 Definición del problema

Se plantean las siguientes interrogantes para evaluar el clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

¿Cómo es el clima laboral en Cooperativa Santiago de Coatepeque?

¿Cuál es el índice de satisfacción en los empleados de la Cooperativa?

¿Cuál es la actitud de un empleado de la Cooperativa hacia su trabajo?

¿Cómo expresan los empleados su insatisfacción laboral?

¿Cuáles son los factores principales del clima laboral en la Cooperativa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

1.3.2 Objetivo Especifico

- Ubicar los factores principales del clima laboral en la Cooperativa.
- Medir el índice de satisfacción de los empleados.
- Evaluar la actitud del personal frente a su puesto de trabajo.

1.4 Justificación

La investigación que se realizó en Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. tuvo como finalidad evaluar el clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los empleados, siendo esta

la principal razón para conocer si estas herramientas estratégicas son utilizadas en forma positiva para obtener un alto nivel de desempeño y mayor productividad laboral.

En el actual ambiente competitivo de negocios, el éxito depende más de la eficaz administración del talento humano pues la estructura, tecnología, recursos financieros y materiales son sólo elementos físicos que requieren ser administrados con inteligencia por quienes constituyen la organización. El talento humano es un factor dinámico inteligente que administrado correctamente repercute con fuerza para alcanzar la excelencia y competitividad. En consecuencia a ello esta investigación se enfocó a establecer una propuesta que permita dar atención inmediata, para corregir y mejorar el ambiente y la satisfacción de los empleados de la Cooperativa.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Espacial:

La investigación se realizó en la oficina central de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. la cual se ubica en la 5ta. Avenida 2-56 zona 01, barrio la Esperanza, municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango.

1.5.2 Temporal:

La investigación fue realizada del 06 de junio al mes de noviembre del año 2009.

1.5.3 Teórica:

La fundamentación teórica de esta investigación es "Administración de Recursos Humanos".

1.6 Metodológica:

Con el objeto de proporcionar validez al trabajo de investigación que se realizó, fue necesario elaborar un cuestionario, el cual se dirigió a los empleados que forman parte de cada una de las unidades de la Cooperativa.

1.6.1 Sujetos de investigación:

La investigación se realizó en la oficina central de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. La que está conformada por cuarenta y cinco empleados que se detallan a continuación.

Nombre de la unidad	No. de empleados
Auditoria	05
Cobros	06
Contabilidad	03
Créditos	06
Gerencia de Operaciones	03
Gerencia General	02
Mercadeo	02
Receptoría y cuentas Nuevas	08
Recursos Humanos	05
Computo	03
Cumplimiento	02

1.6.2 Técnicas e instrumentos:

Para efectos de la investigación se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento fue un cuestionario autoadministrado que contenía veinte preguntas abiertas con respuesta múltiple a través de las cuales se involucra cada una de las variables de estudio.

1.6.3 Procedimiento:

1. Se realizó una solicitud al Gerente General de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L., para efectuar la investigación de la Práctica empresarial dirigida, PED de la Universidad Panamericana, con sede en el departamento de Quetzaltenango.
2. Se realizó la evaluación integral en el área Directiva, de personal, mercadeo y ventas, contable financiera y en el área de productos y servicios a través de la herramienta FODA, para determinar y establecer las condiciones actuales de la Cooperativa.

3. Se elaboró el diseño de investigación, enfocado en la problemática observada en el área de personal, por medio del diagnóstico FODA.
4. Se elaboró el instrumento de cuestionario autoadministrado para evaluar el clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los empleados de la Cooperativa.
5. Se aplicó la encuesta por medio del cuestionario autoadministrado a los empleados de las oficinas centrales de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.
6. Se tabuló la información obtenida de la encuesta realizada.
7. Interpretación de la información obtenida.
8. Conclusiones
9. Propuesta
10. Recomendaciones
11. Informe final

1.7 Marco Teórico Preliminar

1.7.1 Antecedentes

Tesis: López Velásquez, Mónica. URL (2009) con relación al tema “Influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores del área operativa en una empresa dedicada a la comercialización” concluye que: existe una relación negativa moderada entre las dos variables estudiadas, es decir, a mayor clima menor desempeño o bien a mayor desempeño menor clima.

Lo cual repercute negativamente en la productividad de la empresa, por lo que es necesario corregir esta situación para que todo el personal cuente con el sentimiento de que pertenecen a la empresa, que son miembros valiosos de un equipo de trabajo, que posean una actitud positiva en la organización, que son reconocidos y compensados por el buen desempeño, priorizando los premios y no los castigos, para que el clima organizacional tenga una relación positiva con el desempeño de cada empleado.

Tesis: Villatoro de Paz, Lilian. URL (2007) con relación al tema de estudio en su tesis “Insatisfacción Laboral en el Deterioro del Clima Organizacional en las Empresas Bancarias de la

Ciudad de Quetzaltenango” indica que la insatisfacción laboral es un factor que incide en el deterioro del clima organizacional, por lo que se comprueba la hipótesis alternativa, fundamentándose en los resultados y en el marco teórico respectivo, concluyendo que en el caso de la mayoría de empleados se confirmó que la supervisión es una de las causas que contribuyen a la insatisfacción laboral. Ello se refuerza con Davis, K. Y Werther, J. (2001) cuando indican que para cualquier empleado el jefe puede contribuir tanto a la satisfacción como a la insatisfacción laboral de acuerdo al trato que brinde.

Así también se determinó que como lo indica Hellriegel, D. Slocum, J. Y Woodman, R. (1999) las personas tienen enorme repercusión en el comportamiento del empleado en las organizaciones, pues los compañeros ejercen influencia en la actitud del empleado hacia el puesto, sin embargo se encontró que para algunos empleados los compañeros no influyen positivamente en su actitud hacia el puesto, pues carecen de una buena comunicación entre sí, repercutiendo en su ambiente laboral.

Se encontró también que para algunos de los empleados las condiciones físicas no son del todo cómodas, señalan que tales podría mejorar, al respecto Gonzáles, M. y Olivares, S. (1999) expresan que tal situación genera agentes estresantes en el trabajo por lo que el desempeño del empleado se ve deteriorado al igual que el no contar con condiciones de estabilidad y continuidad laboral y el no ser un empleado reconocido ni valorado por los demás.

Se detectó que en un pequeño grupo de empleados existe falta de motivación, debido a que los jefes no les permiten emitir sus ideas y hacer sugerencias, situación que les produce incomodidad, haciendo que se deteriore el ambiente laboral, ello se fundamenta con lo expresado por Chiavenato, I. (2000) Quien asegura que cuando el clima organizacional se enfría, sobrevienen en el empleado estados de desinterés, descontento y apatía.

Y finalmente el no tener acceso constantemente a la capacitación es una causa de insatisfacción encontrada en algunos empleados bancarios, siendo desmotivante para ellos pues como señala González, M. y Olivares, S. (1999) La capacitación proporciona conocimientos, desarrolla

habilidades y modifica actitudes en el trabajador, permitiéndole desarrollar su puesto, por lo que en caso de que no se reciba el empleado tiende a desactualizarse por un lado y por el otro sus actitudes no se pueden modificar.

Tesis: Landa Monzón, Marie. URL (2008) en su tesis “Grado de satisfacción de los empleados de los factores de identificación laboral en una empresa Guatemalteca productora de alimentos” concluye que: los colaboradores se encuentran en un nivel alto-bajo en el grado de satisfacción de los factores de identificación laboral lo que permite un buen desempeño, trabajadores motivados, comprometidos, satisfechos, con actitud positiva ante las distintas situaciones, integrados a la empresa, lo que permite flexibilidad al cambio y mejor adaptación a los distintos ambientes de la misma. A excepción en el factor apego que no mostró resultados positivos, lo que dice que la identificación de los colaboradores según Zaleznik y Bornard (1995) es puramente situacional y no se encuentra arraigada en los colaboradores ni conforma las tres fases del compromiso en las organizaciones.

En el estudio se pudo determinar que el grado de identificación de los colaboradores afecta directamente en la responsabilidad que se tiene en el trabajo ya que un empleado identificado a la empresa en la cuál trabaja será mas responsable en cuanto a la puntualidad, asistencia y ejecución del trabajo en si no existe mayor diferenciación en el grado de identificación laboral de los empleados de los distintos departamentos ya que según muestran las gráficas de resultados los colaboradores de la empresa se muestran identificados con la misma no importando el departamento en el que se encuentren ubicados. Se muestran satisfechos con el trabajo que realizan y de trabajar dentro de la empresa, la integración y adaptación a la empresa se refleja de manera positiva en los resultados de la investigación, lo que permite una mejor adaptabilidad a los cambios y se posee una cultura más flexible y adaptable a las diferentes situaciones que se puedan presentar en la organización, se cuenta con colaboradores altamente responsables en su trabajo, se muestran motivados para realizar su trabajo, lo cual es fundamental para el éxito de la empresa ya que de ella depende en gran medida la obtención de los objetivos propuestos por la empresa, poseen una actitud positiva ante situaciones que se presentan en el día a día de la organización, los colaboradores se muestran generalmente satisfechos con su trabajo, con la

1.9 Presupuesto

CONCEPTO	VALOR
PAPELERIA Y UTILES	Q. 500.00
FOTOCOPIAS E IMPRESIONES	Q. 800.00
SERVICIOS TELEFÓNICOS Y DE COMPUTACIÓN	Q. 500.00
EMPASTADO	Q. 150.00
TUTORIA	Q. 800.00
REVISION	Q. 700.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Q. 500.00
GUIA PARA LA PED	Q. 50.00
TOTAL	Q. 4,000.00

Capítulo II

2.1 Cooperativas de Guatemala

Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

En el año de 1,970 un grupo de personas integrantes del movimiento de cursillos de cristiandad, tuvieron la idea de formar una cooperativa. Se asesoraron en Fenacoac, R.L., y por la tendencia religiosa decidieron llamarla “Santiago de Coatepeque, R.L.

Inicio sus operaciones con 13 personas como fundadores siendo los primeros asociados, pero la ley de Cooperativas en su artículo No. 03 decreto 82/78 del 7 de diciembre de 1978 indica que para formar una empresa cooperativa debe contarse con un mínimo de 20 personas, por lo tanto asociaron a sus esposas y entre todos formaron el primer capital cooperativo, constituyéndose formalmente el 8 de Octubre de 1970.

El nombre jurídico de Coosadeco, R.L., es Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Varios Santiago de Coatepeque, Responsabilidad Limitada, es una empresa de capital variable en la cual sus miembros, unidos por vínculos bien definidos, pueden ahorrar cómodamente y obtener préstamos en condiciones razonables.

La cooperativa promueve el crédito como servicio principal, sobre todo orientado a fines de desarrollo y producción, funciona bajo dos fines primordiales: Aspecto Social: Referente a los asociados y Aspecto Económico: Referente al capital, como medio para satisfacer las necesidades de los asociados.

Cooperativa Santiago de Coatepeque, Responsabilidad Limitada, cuenta con 13 puntos de servicios ubicados en Coatepeque, Tecun Umán, Malacatan, Colomba, Costa Cuca, Mazatenango, Retalhuleu, Champerico, Quetzaltenango, La Democracia, San Juan Ostuncalco, Huehuetenango, Ciudad Capital y más de 100 empleados. Las oficinas centrales están ubicadas

en la 5ta. Avenida 2-56 zona 01, barrio la Esperanza, municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango, su logotipo es:



2.2 Tipo de Cooperativa a la que pertenece Coosadeco, R.L.

De primer grado: Son organizadas por personas individuales llamados asociados, dedicándose dichas instituciones a determinada o diversas actividades.

De servicios: se ocupan de diversas actividades económicas, sociales o culturales con el objeto de satisfacer actividades conexas y complementarias de sus asociados.

Abiertas: Son las organizaciones cooperativas que están integradas por individuos de cualquier tipo de profesión, sin importar el tipo de actividad a que se dedican o su condición social.

2.3 Empresas relacionadas con Coosadeco, R.L.

Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP-

Inspección General de Cooperativas –INGECOP-

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Varios FENACOAC, R.L.-

Columna, Compañía de seguros, S.A.

Confederación Latinoamericana de Ahorro y Crédito –COLAC- con sede en Panamá.

Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito –WOCU-

Central de Estudios Cooperativos –CENDEC-

2.4 Filosofía Institucional

Identidad: Somos una institución financiera de naturaleza cooperativa, que promueve y fortalece el desarrollo económico y social de nuestros asociados.

Visión: Ser la Cooperativa líder en servicios financieros.

Misión: proporcionar servicios financieros accesibles y de excelente calidad a nuestros asociados.

Principio Gobernante: Decisiones y acciones oportunas para la satisfacción de nuestros asociados.

Valores: Integridad, Innovación y Responsabilidad.

2.5 Estructura:



Asamblea General: La Autoridad suprema de la Cooperativa reside en los asociados reunidos en Asamblea General. Sus acuerdos y decisiones son obligatorios para la totalidad de asociados, siempre y cuando estén basados en el Estatuto y las leyes vigentes que le son aplicables a las cooperativas.

Consejo de administración: El Consejo de Administración tendrá a su cargo la dirección de la Cooperativa, y está integrado por cinco miembros electos por la Asamblea Ordinaria Obligatoria. La Representación Legal de la Cooperativa la ejerce el presidente del Consejo, quien podrá delegarla con anuencia de dicho Consejo en el Gerente o en otro miembro del Consejo de Administración.

Comisión de vigilancia: La Comisión de Vigilancia es el órgano encargado del control y fiscalización de la Cooperativa. Está integrado por tres miembros electos en Asamblea General Ordinaria.

Su función básica es velar porque se cumplan los acuerdos y recomendaciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

Administración: La Gerencia General es la autoridad administrativa responsable del funcionamiento operacional, de la ejecución del plan de trabajo y del presupuesto anual de la Cooperativa. También es responsable del resguardo de los bienes y valores de la Cooperativa.

2.6 Sistema Cooperativo

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

Los principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo. La cooperativa constituye la forma más difundida de entidad de economía social.

Aunque pueden hacerse distintas clasificaciones de las cooperativas, es usual la que se hace con relación al objeto que desempeñan. Entre éstas se pueden mencionar las siguientes:

- Cooperativa de trabajo asociado o cooperativa de producción: es un tipo de cooperativa cuyo objetivo es el proveer y mantener a sus socios de puestos de trabajo a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros.
- Cooperativa de consumidores y usuarios: es un tipo de cooperativa cuyo fin es el de satisfacer las necesidades de sus socios, como la compra conjunta de determinados productos, la prestación de servicios personales, etc., ejerciendo su derecho a organizarse para autoabastecerse de material en las mejores condiciones posibles de calidad y precio.
- Cooperativa agraria: es una cooperativa donde los agricultores ponen en común sus recursos en ciertas áreas de actividad.
- Cooperativa de ahorro y crédito: son sociedades constituidas con arreglo a la Ley, cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.
- Cooperativa de servicios: Las cooperativas de servicios tienen por objeto la realización de toda clase de servicios empresariales o profesionales, no atribuidos a ninguna otra clase de cooperativas, con el fin de facilitar la actividad empresarial o profesional realizada por cuenta propia por sus socios.
- Cooperativa de viviendas: es un tipo de cooperativa cuyo objeto social es el de proporcionar a sus socios viviendas, locales y otros bienes inmuebles, adquiriendo suelo para construir y urbanizarlo. Las cooperativas de viviendas, como sociedades promotoras de viviendas, se han consolidado como uno de los mejores medios para acceder a una vivienda asequible y de calidad.
- Cooperativa de transporte: Las cooperativas de transportes tienen por objeto organizar y/o prestar servicios de transporte o bien realizar actividades que hagan posible dicho objeto. Pueden ser cooperativas de trabajo asociado o de transportes propiamente dicha, que agrupa a transportistas, conductores u otro personal con el fin de llevar a cabo el objeto social.
- Cooperativa de turismo: es un tipo de cooperativa cuyo objeto social es el de promover, desarrollar, organizar y ofrecer servicios turísticos a los turistas, obviamente, y además a sus propios asociados; garantizando siempre el equilibrio ecológico.

- Cooperativa de enseñanza: Las cooperativas de enseñanza tienen por objeto organizar y prestar servicios de enseñanza en cualquier rama del saber, de la formación, o del aprendizaje técnico, artístico, deportivo u otros. Pueden adoptar la forma de cooperativa de trabajo asociado, que agrupa a profesores y personal no docente, con el fin de ofrecer servicios de enseñanza a terceros.
- Cooperativa escolar: son sociedades de alumnos administradas por ellos con el concurso de los maestros con vistas a actividades comunes. Inspirados en un ideal de progreso humano basado en la educación moral de la sociedad de los pequeños cooperadores por medio de la sociedad y el trabajo de sus miembros.

2.7 Valores cooperativos

Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.

Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.

Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.

Democracia: toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.

Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.

Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

Libertad: cada quién puede decidir por sí mismo lo que mejor considere para su bienestar y el de su sociedad.

2.8 Movimiento Cooperativo

Una de las primeras experiencias cooperativas data de 1844, cuando se crea en Rochdale, Inglaterra, la cooperativa de consumo Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. Simultáneamente surgen otras experiencias en Francia, España y otros países europeos, entre los primeros grandes pensadores del cooperativismo se encuentran Robert Owen, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, respectivamente, inglés, francés y alemán, los que hicieron una crítica en la que proponían que la solución de problemas sociales se puede lograr a través de la cooperación entre los individuos.

La vieja bandera del movimiento cooperativo estaba representada por los 7 colores del arcoíris, que simbolizaba al mismo tiempo la diversidad y la esperanza. El color rojo representaba el fuego y el amor que une a las personas; el anaranjado recordaba a un amanecer glorioso; el amarillo por el color del sol que da luz, calor y vida; el verde representaba la esperanza; el azul celeste figuraba como reflejo de la ilusión; el azul marino encarnaba el valor que nos impulsa a buscar nuevas rutas; y finalmente el violeta significaba la humildad y la virtud.

Posteriormente, en el Congreso de la ACI de 1995, se decidió cambiar la clásica bandera del cooperativismo por una bandera de fondo blanco con un arcoíris que se rompe para convertirse en palomas en pleno vuelo.

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1995, define: «Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas.

Es decir la Cooperativa: «es una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente». Estas dos características de propiedad y control democrático son las que las diferencia de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o por el gobierno. Cada Cooperativa es una empresa, en el sentido que es una entidad organizada que funciona en el mercado, por lo tanto debe esforzarse para servir a sus miembros eficiente y eficazmente.

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de: honestidad, transparencia, responsabilidad social, preocupación por los demás; estos valores se ponen en práctica en las cooperativas a través de los principios Cooperativos.

2.9 Principios Cooperativos

1.- Membrecía abierta y voluntaria:

«Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa».

2.- Control democrático de los miembros:

«Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3.- Participación Económica de los miembros:

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como

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

4.- Autonomía e independencia:

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

5.- Educación, entrenamiento e información:

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo».

6.- Cooperación entre Cooperativas:

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7.- Compromiso con la comunidad:

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.10 Perfil Institucional

El Sistema Cooperativo Federado de Ahorro y Crédito de Guatemala, fue fundado el 27 de

Noviembre de 1,963 por las siguientes cooperativas:

- 1) La Inmaculada Concepción (Huhuetenango, Huehuetenango)
- 2) Santa Eulalia (Santa Eulalia, Huehuetenango)
- 3) Santa Ana (Malacatancito, Huehuetenango)
- 4) San Cristóbal (Cabricán, Quetzaltenango)
- 5) La Asunción (Huitán, Quetzaltenango)
- 6) De la Santa Cruz del Milagro (Guatemala, Guatemala)

El Sistema Cooperativo Federado de Ahorro y Crédito, es una institución privada, miembro del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (World Council of Credit Unions - WOCCU-), que tiene su sede en Madison, Wisconsin, USA. También es miembro de la Central de Estudios Cooperativos -CENDEC-, entidad que se dedica a la capacitación del recurso humano de todo tipo de cooperativas.

2.11 Ideas Gobernantes

Identidad: Somos un sistema financiero integrado, de naturaleza cooperativa, que contribuye al desarrollo de los guatemaltecos.

Visión: Ser el sistema financiero solidario, especializado y sostenible de cooperativas de ahorro y crédito que impulsa el desarrollo socioeconómico de la población guatemalteca a través de servicios y productos accesibles y de alta calidad.

Misión: Proveer, mediante cobertura apropiada, una amplia oferta de productos y servicios financieros competitivos que satisfagan las necesidades de los asociados del sistema cooperativo.

Supervisión y Vigilancia: El Sistema cooperativo Federado de Ahorro y Crédito y sus cooperativas afiliadas cuentan con el respaldo normativo del Estado, a través de la Ley de Cooperativas y su reglamento.

Tanto las cooperativas afiliadas como la Federación, se rigen actualmente por un modelo propio de autorregulación, no obstante existir por parte del Estado la Inspección General de Cooperativas (INGECOOP), entidad responsable de supervisar a todo el sector cooperativo en

general. También somos personas obligadas ante la Intendencia de Verificación Especial, de la Superintendencia de Bancos, para efectos de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos y de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo. Además, se envía información contable de cada cooperativa al Banco de Guatemala y a la Superintendencia de bancos en forma trimestral, por requerimiento de estas instituciones.

2.12 Conceptos importantes:

¿Qué es una cooperativa?

La cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan.

¿Cuál es el objetivo final del cooperativismo?

El cooperativismo busca desarrollar al HOMBRE, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo conjunto.

¿Cuál es el símbolo o emblema del cooperativismo?

El símbolo del cooperativismo son dos pinos de color verde oscuro, sobre un fondo amarillo, encerrado en un círculo también verde. Los pinos significan inmortalidad, constancia y fecundidad, también la necesidad del esfuerzo común, el círculo significa la unión y la universalidad del cooperativismo y el fondo amarillo representa el sol, que es la fuente de vida para el hombre.

¿Cuál es la bandera del cooperativismo?

La bandera tiene siete franjas horizontales con los colores del arco iris, dichos colores representan todas las banderas del mundo. Es un símbolo de la solidaridad de todas las personas y todas las naciones.

¿Qué es una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Es un grupo de personas que se asocian para ahorrar y prestarse mutuamente a tasas razonables de interés, y dado el crecimiento de la cooperativa puede llegar a ofrecer una gama extensa de productos y servicios.

Con la experiencia de 45 años, las Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito, MICOOPE, se han consolidado en el ámbito nacional e internacional, como un sistema de servicios financieros de alta calidad, con principios y valores, de cobertura y financieramente sólido.

2.13 El respaldo de una Cooperativa Federada de ahorro y crédito

Ámbito Legal:

La federación y sus cooperativas afiliadas existen y funcionan al amparo del Decreto 82-78, Ley general de Cooperativas y su reglamento.

La supervisión de las Cooperativas está a cargo de un órgano denominado INGECOOP, cerrado por la misma ley.

Supervisados por la Superintendencia de Bancos Intendencia de Verificación Especial, en todo lo concerniente al cumplimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos y de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.

Respaldo Nacional:

El sistema Federado de Cooperativas de Ahorro y Crédito cuenta con: Esquema de Autorregulación, que incluye la adopción de las mejores prácticas a nivel internacional de Prudencia Financiera, Mecanismo de Banca de Segundo Piso, Respaldo Tecnológico (Hardware y Software)

Respaldo Internacional:

Afiliado a World Council Of Credit Unions WOCCU con sede en Madison, Wiconsin, USA
96 países afiliados, 49,000 cooperativas de Ahorro y Crédito, 177 millones de asociados a nivel mundial.

2.14 Productos y servicios

Cuentas de ahorros: que cuidan los ingresos del trabajo arduo y digno de los guatemaltecos.

Prestamos: que hacen su sueño realidad.

Cuenta de ahorro infante – juvenil: con sabiduría enseñamos a los niños y jóvenes a ahorrar para el mañana.

Cuenta de plazo fijo: para las personas que buscan mayores rendimientos de su dinero en una forma segura.

Remesas: que se transforman en multibeneficios.

Pago de servicios: agua, luz, teléfono, etc.

Seguros Columna, S.A. Protegiendo lo mejor de Guatemala... su gente.

Tarjeta de crédito visa internacional: los servicios del sistema cooperativo que traspasan las fronteras y Tarjeta de debito de cajeros automáticos: facilitan las transacciones, su dinero disponible las 24 horas y los 365 días del año.

Capítulo III

3.1 Clima laboral

Chiavenato (1990) en su libro *Administración de recursos humanos* indica el clima laboral como: El concepto motivación conduce al clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción depende de otras personas en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

Sentirse bien consigo mismo.

Sentirse bien con respecto a los demás.

Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima laboral dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otros. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima laboral tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. Característicos de situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente contra la empresa.

Un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo lo cual requiere atención constante en el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

Robbins (1999): en su libro Comportamiento Organizacional dice: que es la percepción por la cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionan, organizan e interpretan la entrada sensorial para lograr la comprensión del entorno.

Es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

3.2 Variables que influyen en el clima laboral:

- Ambiente físico: Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- Estructurales: Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
- Ambiente Social: Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- Personales: Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Propias del comportamiento organizacional: Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

3.3 Teorías sobre el clima laboral:

McGregor (1985) en su libro "Lado humano de las organizaciones" examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó según ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional denominada "Teoría X" y la moderna denominándola "Teoría Y".

Teoría X

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

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

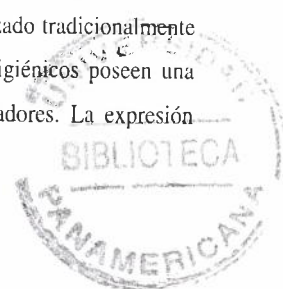
Teoría Y

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez con las metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

Herzberg (1989) citado por Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos: basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

-Factores higiénicos: Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja: comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión



higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y la administración, relaciones con el superior, competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo y relaciones con los colegas.

-Factores motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo situacional; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

Delegación de la responsabilidad, libertad de decir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo por quien lo desempeña, ampliación o enriquecimiento del cargo.

Maslow (1989) citado por Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos: Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- Fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las esenciales para la sobrevivencia como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo, o el deseo sexual. También se denominan necesidades biológicas o básicas.

- Seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar la incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

- Sociales: Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están relativamente satisfechas.

Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean.

La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad.

- Estima: Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en si mismo, la confianza en si mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia, los cuales a la vez pueden llevar desanimo o a ejecutar actividades compensatorias.

- Autorrealización: Son necesidades del más alto nivel, se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas

humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

3.4 Características del clima organizacional:

Brunet (2004) en su libro “Clima organizacional” indica que las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Principales características:

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

3.5 Dimensiones del clima:

Litwin y Stinger (1998) en su libro Dimensiones del clima laboral: se encuentran 9 dimensiones las cuales nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada empresa y la vez se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

- Estructura

Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- Responsabilidad (empowerment)

Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- Recompensa

Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- Desafío

Es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.

- Relaciones

Es el ambiente social dentro de la empresa, las relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.

- Cooperación

Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- Estándares

Son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.

- Conflictos

Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

- Identidad

Es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que esta es la más importante de las dimensiones. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Poco importa el cuestionario que el especialista utilice para evaluar el clima de su organización, primordialmente deberá asegurarse de que su instrumento de medición cubra por lo menos estas cuatro dimensiones:

- Autonomía individual
- Grado de estructura que impone el puesto
- Tipo de recompensa
- Consideración, agradecimiento y apoyo.

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Capítulo IV

4.1 Satisfacción Laboral

Robbins (1998) en su libro "Comportamiento Organizacional" indica que la Satisfacción laboral es como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él".

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

4.2 Factores que determinan la satisfacción laboral:

-Reto del trabajo: Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

-Sistema de recompensas justas: Sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus

expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

-Condiciones favorables de trabajo: A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

-Colegas que brinden apoyo: El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción, la relación con los compañeros de trabajo también es un factor muy importante en una situación de insatisfacción, está claramente indicado que si la relación es de buena armonía el trabajo por muy monótono o pesado que pueda resultar se hará mucho más soportable, pero si por el contrario la relación es vaga o inexistente, la tarea aumenta su pesadez. Cuando la relación es mala, la situación laboral puede convertirse en un "infierno", pues ya no solamente debe soportar la "carga" que conlleva su trabajo, sino que además no tiene más remedio que cruzarse constantemente con los compañeros.

Se podría decir que factores externos pueden afectar también a la satisfacción laboral como la relación de pareja, la situación familiar, el distanciamiento... pero son factores "viajeros" que suelen desaparecer con el tiempo, si nuestra faena es agradable y nos gusta.

Un trabajador puede hacer que su faena de todos los días pueda gustarle o no, dependiendo del estado de ánimo con que se enfrente a la misma. Según Robbins, un factor que determina el trabajo sea atractivo para el empleado es el compromiso organizacional. Es de vital importancia descubrir si el puesto que se desempeña es importante para el funcionamiento de la empresa, pues si es así, el trabajador dará mayor "prioridad" a su puesto y se sentirá valorado. Muchas empresas caen en el error a la hora de valorar al trabajador, creen que es un número en una ficha pero no son capaces de descubrir que este número tiene vida y que con una atención adecuada puede llegar a rendirle. Otro error de las empresas es cambiar la cultura de empresa para convencerse a sí mismos, pero son cambios que no sirven, si el mismo jefe de toda la vida, no cambia su aptitud frente a los trabajadores.

Para llegar a una conclusión sobre este escrito creo que la insatisfacción laboral no depende tanto del tipo de trabajo que nos guste o no realizar, sino del entorno laboral que nos rodea. Porque a fin de cuentas, todos los trabajos, con el tiempo, son monótonos y cansan. Por tanto todo depende según del punto de vista como se mire.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo.

4.3 Características de la satisfacción laboral:

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

4.4 Tipos o niveles de análisis de Satisfacción:

Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Koontz (1999) en su libro Administración, una perspectiva global indica que la satisfacción laboral se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o necesidad.

Otras características que se relacionan con la satisfacción en el trabajo

-Sueldo y otras prestaciones: ya sea bajo la forma de salario, por unidades producidas, incentivos, bonos, seguro pagado por la empresa o todo lo que se le pueda dar a las personas a cambio de su desempeño.

-El contenido del trabajo: Tener el conocimiento, las habilidades, y la experiencia suficiente para desarrollar el puesto que se ocupa.

-Supervisión: La relación Jefe-subordinado va más allá de una simple supervisión, el trato con respeto y empatía que el supervisor logre tener con el empleado logra elevar la satisfacción. Los administradores deben motivar a sus subordinados, es decir, realizar cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Al parecer coinciden en que la satisfacción laboral es un proceso o una combinación de procesos que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

-La organización y su administración: Los reglamentos y políticas que rigen una organización así como el cumplimiento de las mismas influyen directamente en la satisfacción de los empleados.

-Oportunidades para progresar: La importancia de que los puestos de trabajo ofrezcan retos y sean significativos para lograr así un mayor sentido de logro o plan de capacitación y desarrollo es uno de los factores importantes para incrementar la productividad.

-Compañeros de trabajo: El ambiente laboral y las actividades que se generan para propiciarlo: actividades deportivas, culturales, sociales, de salud, etc.

-Condiciones de trabajo: Las instalaciones en las que el empleado desempeñe su trabajo como, iluminación, ventilación, materiales, maquinaria y equipo.

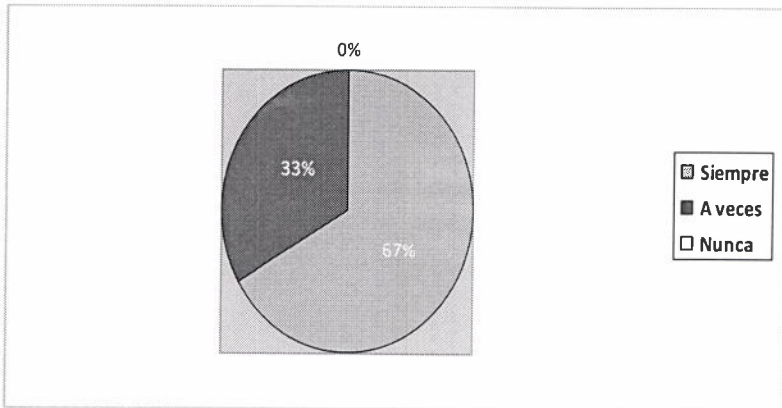
Capítulo V

“Clima Laboral y su Incidencia en la Satisfacción de los Empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.”

(Análisis y discusión de los resultados de la investigación)

De acuerdo al análisis de los resultados derivados, según la aplicación del instrumento utilizado en esta investigación, se catalogó a las respuestas Siempre como respuestas con satisfacción laboral, y las respuestas A veces y Nunca como sin satisfacción laboral, por lo tanto se puede mencionar que:

Grafica No. 1
Colaboradores que se sienten identificados con la Cooperativa.



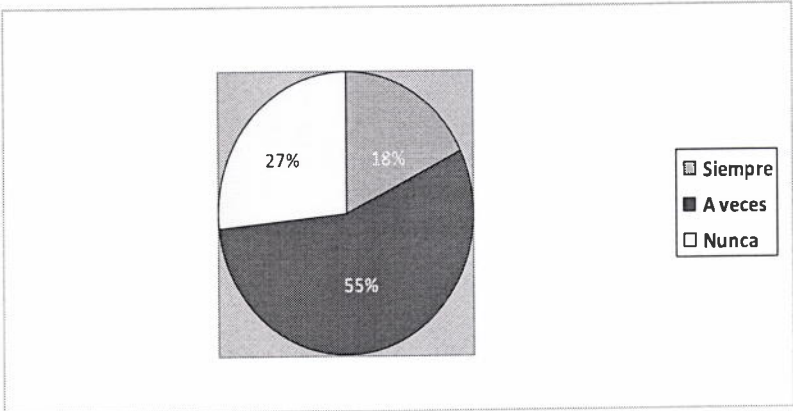
Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

1. Identidad.

La grafica anterior presenta el resultado de la pregunta No. 1 del cuestionario aplicado en donde indica que: el 67% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque poseen el

sentimiento de que pertenecen a la institución y que son miembros valiosos de un equipo de trabajo, lo cual es puramente situacional y no se encuentra arraigada en los trabajadores. Mientras el 33% refleja lo contrario, lo que significa que la falta de identificación está afectando directamente en la responsabilidad que se tiene en el trabajo en cuanto a la puntualidad, asistencia y ejecución del trabajo, ello se fundamenta por Litwin y Stinger (1998) quienes expresan que la identidad es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, ya que cuanto más fuerte y consolidada este la identidad de los empleados por la institución, más fuerte será el sentimiento de pertenencia, con actitudes y conductas positivas.

Grafica No. 2
Esfuerzo del trabajo reconocido por la empresa



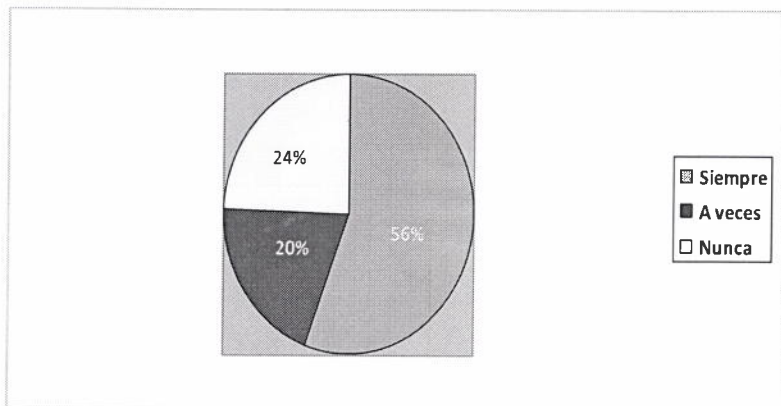
Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

2. Reconocimiento por el trabajo realizado.

La grafica anterior refleja el resultado de la pregunta No. 02 del cuestionario aplicado en donde el 18% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque indicó que su trabajo es reconocido por la empresa, mientras un 82% manifestó que la empresa no reconoce el esfuerzo

del trabajo, pues se priorizan los castigos y no el reconocimiento por méritos; lo que repercute para que los trabajadores no seas innovadores en su puesto de trabajo. Es esencial recordar que los trabajadores son personas, y por tanto, es fundamental para ellos sentir que su trabajo engrandece, es importante, reconocido y tiene un propósito, así como lo expresa Chiavenato, (1989) un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo lo cual requiere atención constante en el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

Grafica No. 3
Confianza para platicar con su jefe de problemas laborales



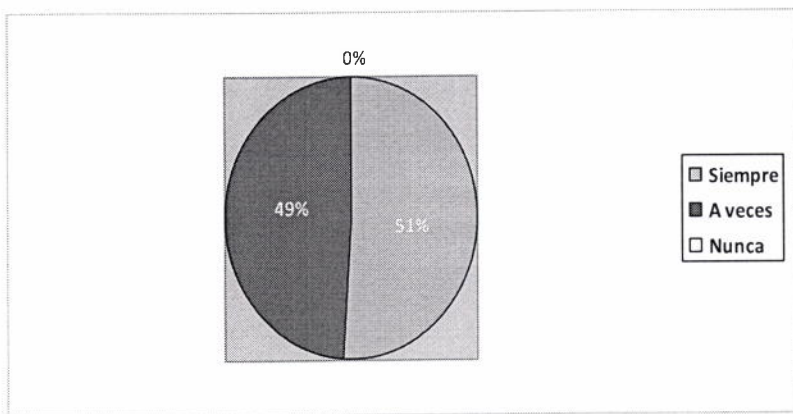
Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

3. Relaciones Jefe-Subordinado.

La grafica anterior expresa el resultado de la pregunta No. 3 del cuestionario aplicado en donde el 56% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque manifestó que existe confianza para platicar con su jefe inmediato de problemas laborales, mientras el 44% indico lo contrario, ya que consideran que el Jefe inmediato es aquel que simplemente manda y no es como un amigo

que colabora en todo lo que ellos necesiten para sacar adelante su trabajo. Es importante destacar que todos los seres humanos tienen estas necesidades básicas psicológicas y muchas de ellas no son contempladas por los sistemas administrativos y gerenciales de las empresas que, enfocados en números y estadísticas olvidan que sus estructuras están conformadas por personas que necesitan ser escuchados, esto se fundamenta con lo expresado por Robbins (1998) “colegas que brinden apoyo” el trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción, está claramente indicado que si la relación es de buena armonía el trabajo por muy monótono o pesado que pueda resultar se hará mucho más soportable, pero si por el contrario la relación es vaga o inexistente, la tarea aumenta su pesadez.

Grafica No. 4
Los beneficios de la Cooperativa son mejores que los ofrecidos por otras empresas



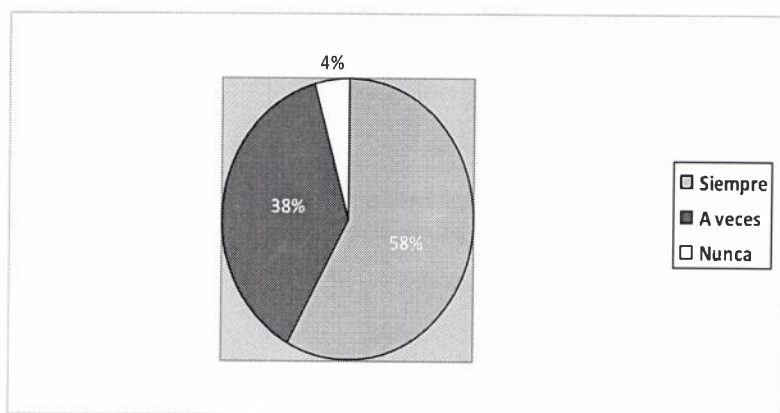
Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

4. Beneficios de la empresa.

La grafica anterior muestra el resultado de la pregunta No. 04 del cuestionario aplicado en donde el 51% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque indicó que los beneficios que le

da la empresa son mejores que los ofrecidos por otras empresas, mientras el 49% manifestó que ha tenido mejores beneficios en las otras empresas donde han laborado, por ejemplo: bonos adicionales por el desempeño, seguro médico y de vida para conyugue e hijos, entre otros. Esto se fundamenta por lo que cita Koontz (1999) uno de los factores que se relacionan con la satisfacción en el trabajo son los sueldos y otras prestaciones, ya sea bajo la forma de salario, por unidades producidas, incentivos, bonos, seguros de vida, se le debe dar a las personas a cambio de un buen desempeño.

Grafica No. 5
Seguridad con su puesto de trabajo dentro de la Cooperativa



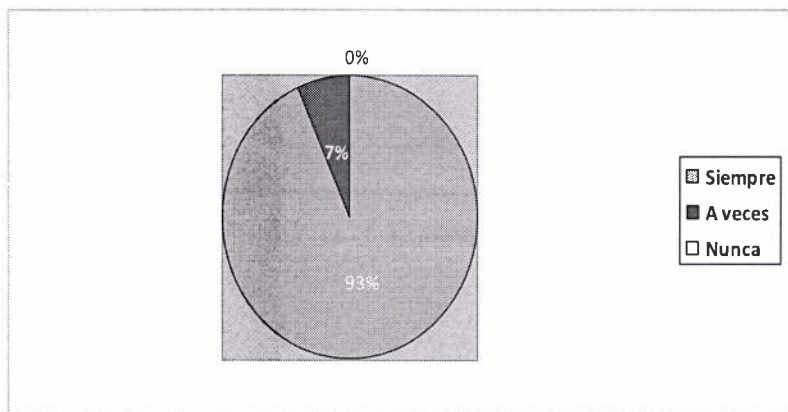
Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

5. Seguridad en el puesto de trabajo.

La grafica anterior muestra el resultado de la pregunta No. 5 del cuestionario aplicado en donde el 58% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque indican que se sienten seguros con su puesto de trabajo pues cuentan con las herramientas necesarias para el buen desempeño laboral, satisfaciendo de esta forma el segundo nivel de las necesidades humanas; sin embargo el 42% manifestó que los sistemas gerenciales y administrativos realizan rotaciones en los puestos

de trabajo sin la capacitación previa. Esto se fundamenta con lo expresado por Maslow (1989) en donde indica que las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar la incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Grafica No. 6
Satisfacción con el trabajo que se realiza



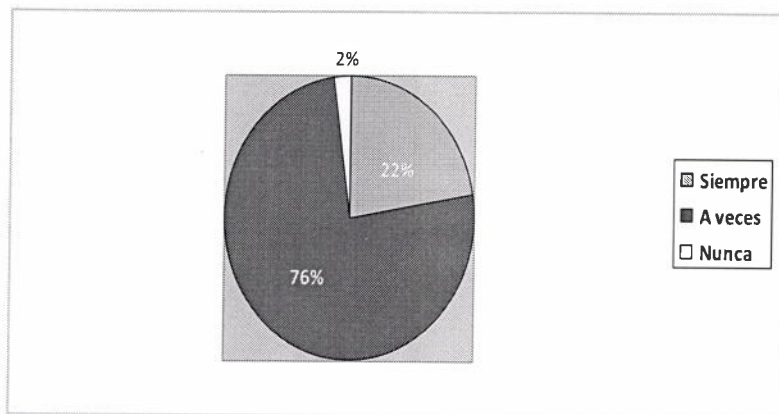
Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

6. Satisfacción con el trabajo realizado.

La grafica anterior indica el resultado de la pregunta No. 6 del cuestionario aplicado en donde el 93% de los colaboradores manifiestan sentirse satisfechos con la labor que realizan, se sienten identificados con su trabajo, participan activamente en él considerando su desempeño importante para la valoración propia y la experiencia personal y profesional que puedan obtener, esto a pesar del ambiente que se vive dentro de la organización. Mientras el 7% se refleja con lo que expresa Robbins (1998) La insatisfacción laboral no depende tanto del tipo de trabajo que le guste o no

realizar al empleado, sino del entorno laboral que les rodea. Porque a fin de cuentas, todos los trabajos, con el tiempo, son monótonos y cansan. Por tanto todo depende según del punto de vista como se mire.

Grafica No. 7
Motivación en su puesto de trabajo



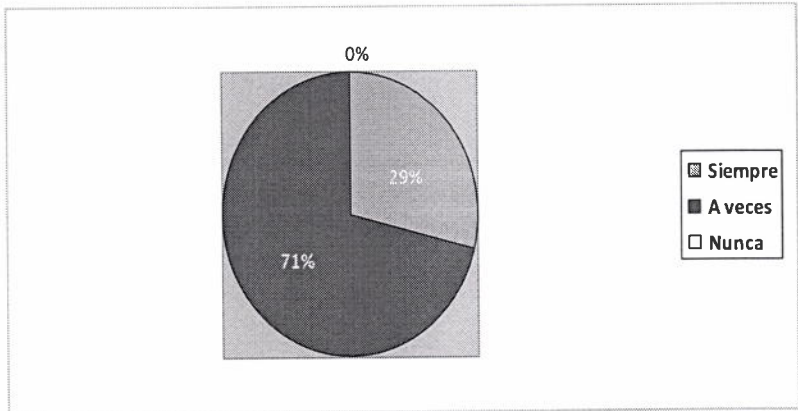
Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

7. Motivación en el puesto de trabajo.

La grafica anterior expresa el resultado de la pregunta No. 7 del cuestionario aplicado en donde el 22% de los empleados indico que se sienten motivados en su puesto de trabajo, por el contrario el 78% indicó falta de motivación pues no cuentan con un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, no poseen los conocimientos, habilidades y experiencia suficiente para desarrollar con garantía el puesto de trabajo y además no participan en la elaboración del diseño y planificación del mismo, pues se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces. Tal como lo que indica MacGregor (1985) en donde dice que: si una organización provee de motivaciones superiores, ambiente

agradable, condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez con las metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

Grafica No. 8
Conformidad con el ambiente de trabajo que se vive en la Cooperativa



Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

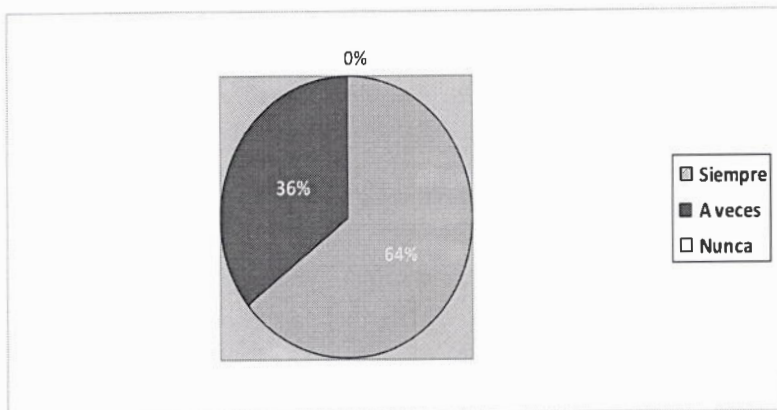
8. Ambiente de trabajo.

La grafica anterior presenta el resultado de la pregunta No. 8 del cuestionario aplicado en donde el 29% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque indicó que está conforme con el ambiente de trabajo que se vive en la empresa, mientras el 71% manifestó lo contrario ya que se encuentran con un grado de motivación bajo por el ambiente interno existente entre los miembros de la organización.

Esto se fundamenta con lo expresado por Chiavenato (1990) El clima laboral está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración,

entre otros. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima laboral tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. Característicos de situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente contra la empresa, la satisfacción y el clima laboral del personal son elementos fundamentales para el éxito de la organización.

Grafica No. 9
Capacidad para el trabajo que se realiza



Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

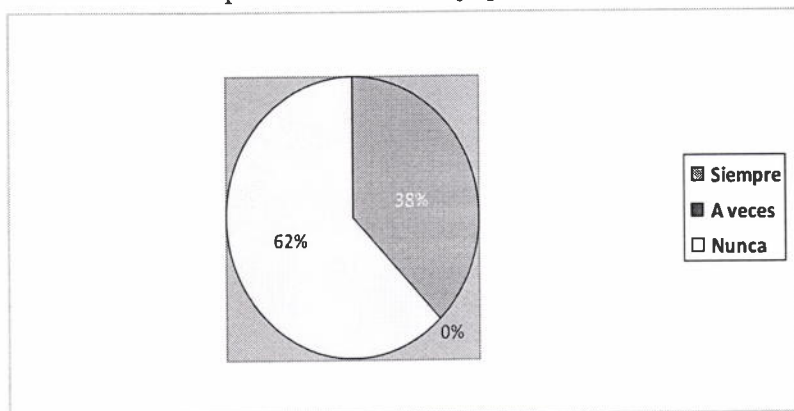
9. Capacidad en el desempeño de las labores.

La grafica anterior indica el resultado obtenido de la pregunta No. 9 del cuestionario aplicado en donde el 64% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque se siente capacitado para el trabajo que realiza, poseen las aptitudes, pero reconocen que es importante adquirir más conocimientos para desarrollar al máximo sus actividades, mientras el 36% manifestó lo contrario pues no han recibido las instrucciones necesarias para el buen desempeño de sus labores, ello se fundamenta con lo expresado por Robbins (1998) en donde indica que: los empleados tienden a

preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Un factor que determina que el trabajo sea atractivo para el empleado es el compromiso organizacional. Es de vital importancia descubrir si el puesto que se desempeña es importante para el funcionamiento de la empresa, pues si es así, el trabajador dará mayor "prioridad" a su puesto, se sentirá valorado y con una atención adecuada puede llegar a rendir más.

Grafica No. 10
Rechazar nuevas oportunidades de trabajo por estar en la Cooperativa



Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

10. Oportunidad de trabajo.

La grafica anterior muestra el resultado de la pregunta No. 10 del cuestionario aplicado en donde el 38% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque manifiesta que rechazaría

nuevas oportunidades de trabajo por estar en esa empresa, mientras el 62% indica que no dudarían en cambiarse de trabajo si tuvieran mejoras salariales, beneficios tanto para ellos como para la familia, capacitación constante y oportunidades de carrera y desarrollo.

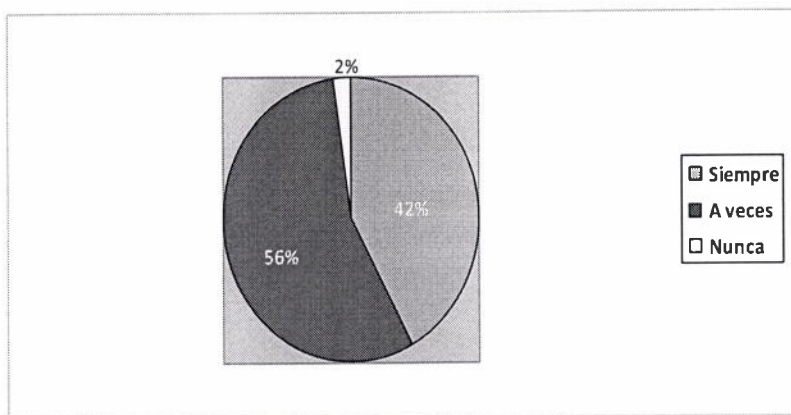
Este alto porcentaje confirma que no existen factores de motivación óptimos dentro de la Cooperativa que eviten la insatisfacción, lo cual fundamenta con lo expresado por Herzberg (1989) citado por Chiavenato en donde indica la importancia de los factores higiénicos y motivacionales dentro de la institución. Cuando hablamos de los factores higiénicos nos referimos a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja como: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Los factores motivacionales: incluyen sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Estos factores dentro de la institución producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, evitando el ausentismo y rotación del personal.

Grafica No. 11

Materiales y equipo necesarios para el desempeño de las labores



Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

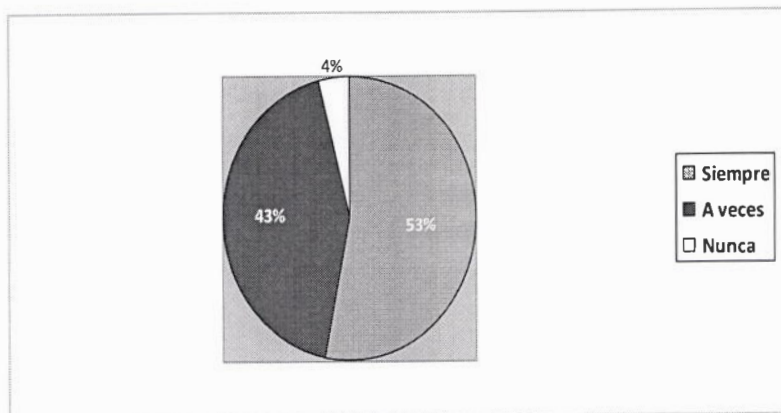
11. Materiales y equipo.

La grafica anterior presenta el resultado de la pregunta No. 11 del cuestionario aplicado en donde el 42% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, manifestó que recibe los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo, mientras el 58% indico que la empresa no les proporciona una vez que han sido contratados todas las herramientas indispensables para realizar un trabajo eficaz y eficiente, por ejemplo equipo de computo, herramientas de oficina, entre otros.

Koontz (1999) indica que: las condiciones de trabajo como las instalaciones, iluminación, ventilación, materiales, maquinaria y equipo, es uno de los factores que se relaciona con la satisfacción de los empleados y les permite un mejor desempeño.

Grafica No. 12

Realización personal con el trabajo actual.

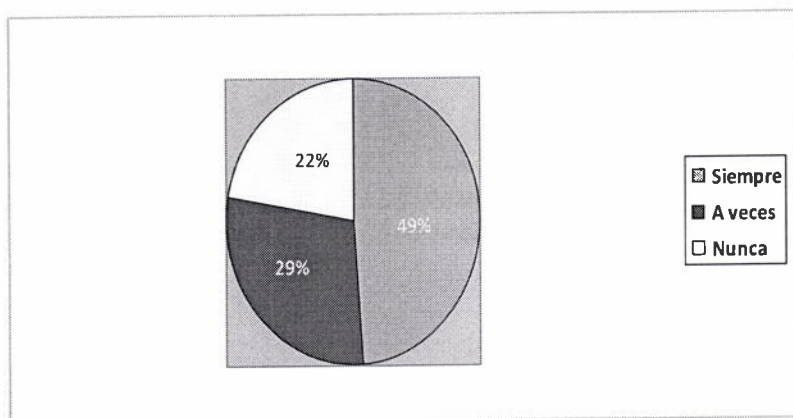


Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

12. Realización personal.

La grafica anterior muestra la respuesta de la pregunta No. 12 del cuestionario aplicado en donde el 53% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque indicó que el trabajo actual les permite la realización personal pues han encontrado su verdadera identidad, con lo que son en esencia, con su naturaleza original, viven en plenitud en todas sus facetas. Mientras el 47% manifestó lo contrario pues consideran que el trabajo actual no les permite desarrollar todo lo que en potencia son y pueden hacer, sienten que les falta inteligencia, afectividad y energía que son tres focos centrales del ser humano que demandan su desarrollo. Esto se fundamenta con lo expresado por Maslow (1989) citado por Chiavenato en donde indica que la necesidad de autorrealización es la de más alto nivel y se halla en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan a la autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

Grafica No. 13 Ambiente de trabajo con apertura y confianza.

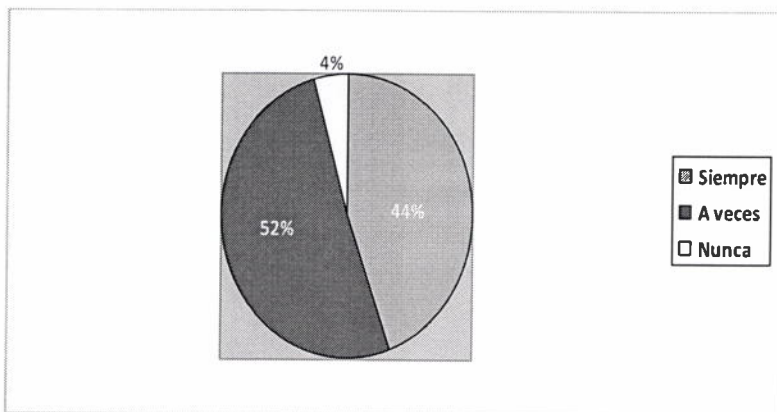


Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

13. Ambiente agradable.

La grafica anterior indica el resultado de la pregunta No. 13 del cuestionario aplicado en donde el 49% de los Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, manifestó que en el grupo de trabajo existe un ambiente de apertura y confianza. sin embargo el 41% indica que carecen de armonía en el ambiente de trabajo, existen conflictos y dudas que los aquejan, la desconfianza no fortalece el núcleo del equipo funcional por lo tanto es imposible el trabajo en equipo. Esto se fundamenta con lo expresado por Robbins (1998) en donde indica que la relación con los compañeros de trabajo también es un factor muy importante en una situación de insatisfacción, está claramente indicado que si la relación es de buena el trabajo por muy monótono o pesado que pueda resultar se hará mucho más soportable, pero si por el contrario la relación es vaga o inexistente, la tarea aumenta su pesadez. Cuando la relación es mala, la situación laboral puede convertirse en un "infierno", pues ya no solamente debe soportar la "carga" que conlleva su trabajo, sino que además no tiene más remedio que cruzarse constantemente con los compañeros.

Grafica No. 14
Condiciones físicas satisfactorias en el lugar de trabajo.



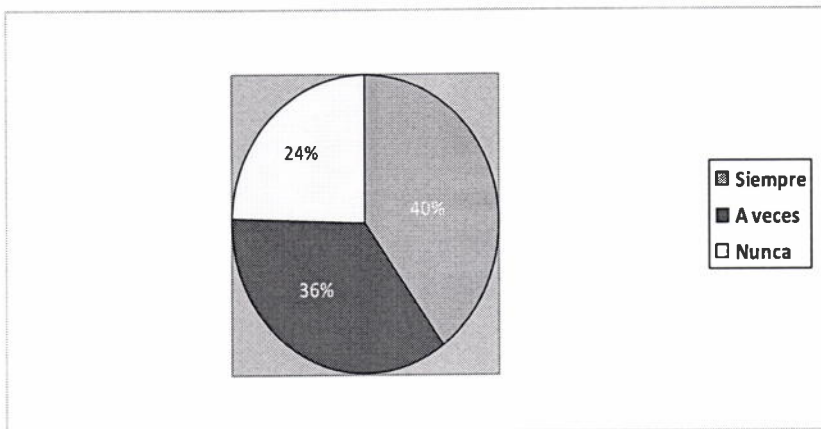
Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

14. Condiciones físicas.

La grafica anterior expresa el resultado de la pregunta No. 14 del cuestionario aplicado en donde el 44% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque indicó que las condiciones físicas de su lugar de trabajo son satisfactorias, mientras el 56% manifestó lo contrario en cuento a la temperatura, espacio para trabajar, condiciones de ruido, calor, entre otros, esto se fundamenta por lo expresado por Robbins (1998) Condiciones favorables de trabajo: A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Grafica No. 15

Satisfacción con el apoyo y la orientación del Jefe inmediato



Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

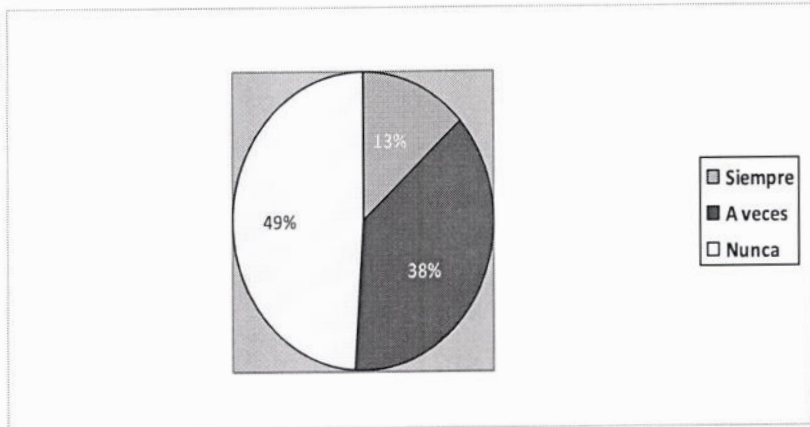
15. Apoyo y orientación de los superiores.

La grafica anterior indica el resultado de la pregunta No. 15 del cuestionario aplicado en donde el 40% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque manifestó que están satisfechos con el apoyo y la orientación que reciben de su jefe, mientras el 60% indico que no encuentran en su Jefe un clima de respaldo apropiado que redunde en beneficios para las dos partes, no cuentan con el apoyo para trabajar de la mejor manera ni con todos los recursos necesarios en el momento que ellos lo requieren.

Esto se fundamenta con lo citado por Koontz (1999) La relación Jefe-subordinado va más allá de una simple supervisión, el trato con respeto y empatía que el supervisor logre tener con el empleado logra elevar la satisfacción. Los administradores deben motivar a sus subordinados, es decir, realizar cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Al parecer coinciden en que la satisfacción laboral es un proceso o una combinación de procesos que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Grafica No. 16
Satisfacción con el salario según responsabilidades



Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pic: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

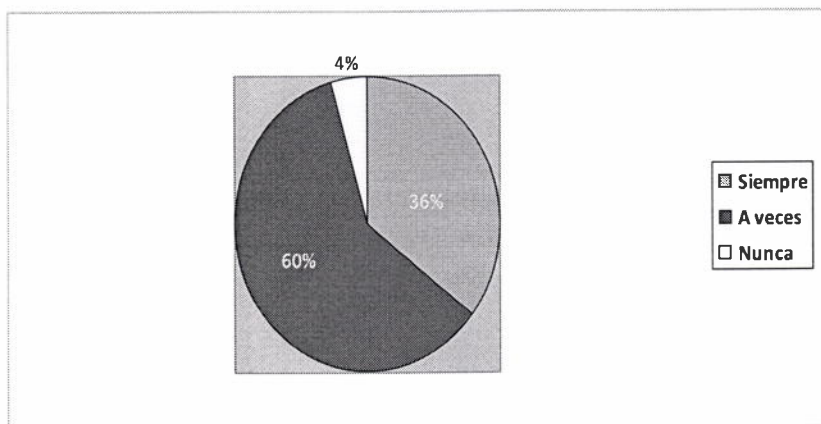
16. Recompensas justas.

La grafica anterior muestra el resultado de la pregunta No. 16 del cuestionario aplicado en donde el 13% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque manifestó que está satisfecho con el salario en relación a sus responsabilidades, mientras el 87% indicó que la labor que realizan requiere de mucha responsabilidad por lo tanto el salario devengado es muy bajo, pues el sistema de salarios es por antigüedad y no por desempeño. Esto se fundamenta con lo expresado por Robbins (1998) Sistema de recompensas justas: Los salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde

con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Grafica No. 17
Beneficios que se ajustan a las necesidades de los empleados



Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

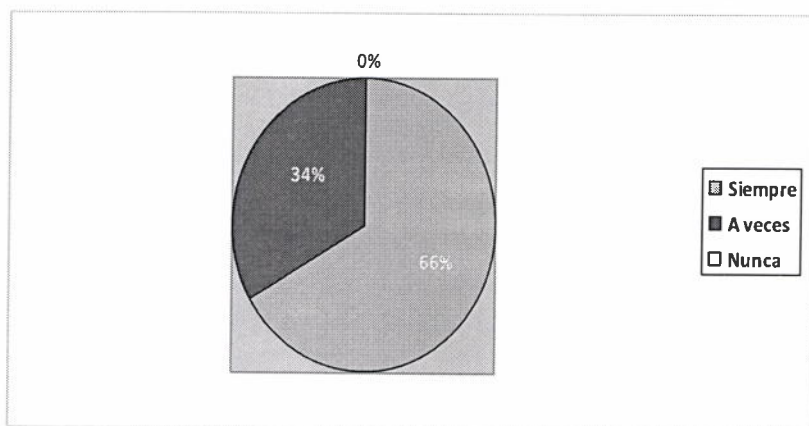
17. Beneficios de la empresa hacia los empleados.

La grafica anterior presenta el resultado de la pregunta No. 17 del cuestionario aplicado en donde el 36% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque indicó que los beneficios que la empresa otorga se ajustan a sus necesidades, sin embargo el 64% manifestó lo contrario, ya que

los beneficios actuales no satisfacen sus necesidades ni son los óptimos para evitar la insatisfacción. Esto se fundamenta con lo expresado por Herzberg (1989) citado por Chiavenato en donde indica que entre los factores higiénicos están los beneficios hacia los empleados, los cuales solo se destinan para evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción.

Grafica No. 18

Vale la pena dar lo mejor de sí, en el desempeño del trabajo



Fuente: Investigación de campo, año 2009

Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

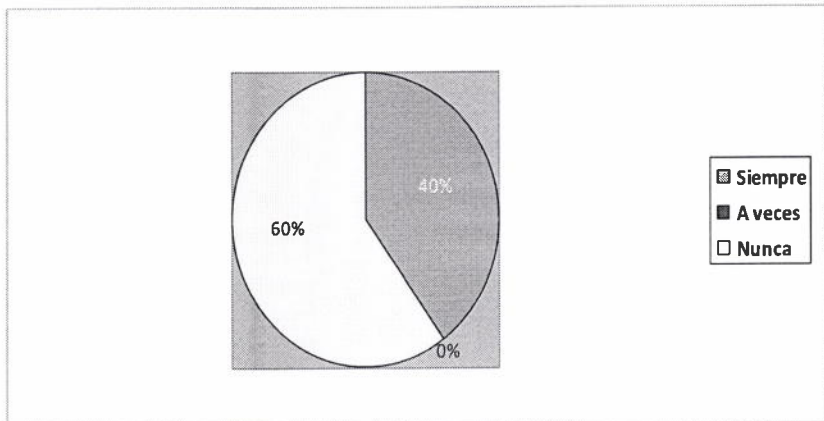
18. Desempeño en el trabajo.

La grafica anterior indica el resultado de la pregunta No. 18 del cuestionario aplicado en donde el 66% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque manifestó que vale la pena dar lo mejor de sí, en el desempeño de su trabajo, pues adquieren conocimientos y habilidades que les favorecerá en su vida profesional, un empleado puede estar satisfecho con lo que hace aunque se encuentre en un ambiente no agradable. El 34% indico lo contrario y se identifican con lo expresado por McGregor (1985) Teoría X en donde indica que el ser humano ordinario siente

una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

Los empleados requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, así también ese 66% de los empleados que dan lo mejor de sí en el desempeño de sus labores, si se encuentra en un ambiente agradable puede rendir mas y lograr la llamada integración.

Grafica No. 19
Oportunidad de crecimiento y desarrollo



Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

19. Crecimiento y desarrollo.

La grafica anterior expresa el resultado de la pregunta No. 19 del cuestionario aplicado en donde el 40% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque indicó que han tenido la

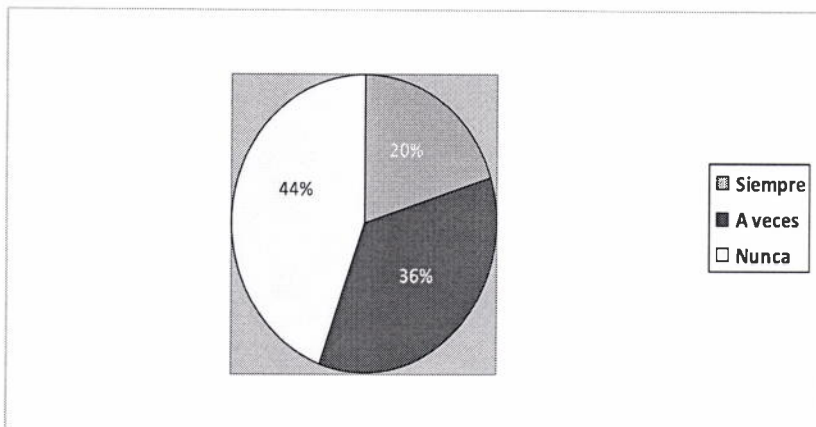
oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, sin embargo el 60% manifestó que no se ha prosperado dentro de la empresa, pues no cuentan con un nivel universitario, experiencia o conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar los puestos altos de la Cooperativa.

La importancia de que los puestos de trabajo ofrezcan retos y sean significativos para lograr así un mayor sentido de logro y desarrollo es un factor más de satisfacción laboral, según lo expresado por Koontz (1999).

La autorrealización es la necesidad humana que se encuentra en el más alto nivel, se halla en la cima de la jerarquía, la cual lleva a las personas a desarrollar su propio potencial. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Un plan de carrera es una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la empresa, construyendo su futuro profesional en el marco de la cultura empresarial, según Maslow (1989) citado por Chiavenato.

Grafica No. 20

Capacitación para mejorar conocimientos, habilidades, y actitudes



Fuente: Investigación de campo, año 2009
Pie: Colaboradores de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

20. Realimentación en el puesto de trabajo.

La grafica anterior presenta el resultado de la pregunta No. 20 del cuestionario aplicado en donde el 20% de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque indicó que ha recibido capacitación para mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes, sin embargo el 80% manifestó lo contrario, siendo la capacitación una de las necesidades principales que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Este alto porcentaje de empleados indica que no han recibido la capacitación óptima para ampliar sus conocimientos, experiencia y satisfacer sus necesidades presentes para prevenir las necesidades futuras.

Esto se fundamenta con lo expresado por Koontz (1999) Oportunidades para progresar: La importancia de que los puestos de trabajo ofrezcan retos y sean significativos para lograr así un mayor sentido de logro o plan de capacitación y desarrollo es uno de los factores importantes para incrementar la productividad.

Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada en Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. se determinó lo siguiente:

1. Existe un alto porcentaje de empleados que indican que el clima laboral no es el adecuado, lo cual tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización, afecta el grado de compromiso, actitudes, satisfacción y eleva el ausentismo y la rotación.
2. Varios empleados indicaron que están identificados con la Cooperativa y están satisfechos con la labor que realizan, pero que no dudarían en cambiarse de trabajo si existiera una oportunidad, esto debido a que solamente están satisfaciendo sus necesidades básicas y carecen de un ambiente de apertura y confianza.
3. La satisfacción laboral se ve afectada por la falta de apoyo y orientación del jefe inmediato pues ellos no brindan retroalimentación positiva, ni escuchan la opinión de los empleados; el sistema de recompensas no es percibido como justo y no está acorde a las expectativas de los trabajadores, las condiciones físicas de trabajo no son agradables y el estilo de supervisión no es con respeto y empatía.
4. Los empleados se sienten inseguros y desactualizados por la falta de capacitación en su puesto de trabajo y consideran que poseen pocas posibilidades de crecimiento dentro de la institución, ya que la carencia de conocimientos innovadores, desarrollo de habilidades y mejoras en la actitud, repercuten para no contar con un personal calificado y productivo.
5. La falta de un clima motivador en la Cooperativa no le permite a los empleados establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otros, sino por el contrario existen estados de depresión, desinterés, apatía y descontento, pues se priorizan las sanciones y no existe un equilibrio entre la organización y los empleados.

Capítulo VI

Propuesta

Plan de incentivos motivacionales y salariales de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

Introducción

El clima organizacional forma parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización, la cual se constituye en el "segundo hogar" de las personas, pues diariamente conviven más tiempo en la empresa junto con sus compañeros de trabajo. En relación a este punto, el tema del "Clima Organizacional" refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los empleados.

La propuesta que a continuación se plantea consiste en el mejoramiento del clima organizacional de Cooperativa Santiago de Coatepeque, lo cual permite dar atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente y la satisfacción de los empleados.

El lograr que una institución cuente con un clima organizacional sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve, en este caso; servicios financieros.

Justificación

Contribuir con un programa que mejore el clima organizacional de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. para que ellos tengan un ambiente agradable, motivados en su puesto de trabajo, rindan más, aporten ideas tanto para beneficio personal como institucional, tengan un buen desempeño, que se encuentren comprometidos, satisfechos,

integrados a la empresa, con actitud positiva ante varias situaciones y flexibles a los distintos cambios en la organización.

Esta herramienta será clave para conocer el potencial de cada empleado para que finalmente se alcance un mejor resultado final. La mayoría de los empleados adquirirán mayor compromiso y motivación al comprender cómo sus actividades diarias ayudan a lograr el bienestar general de la empresa. Esto, sin duda da como resultado el éxito de la persona y de la empresa.

Cobertura

Esta propuesta está dirigida para los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. que se encuentran en los diferentes puntos de servicio, como lo es Coatepeque, Tecun Uman, Malacatan, Colomba Costa Cuca, Mazatenango, Retalhuleu, Champerico, Quetzaltenango, La Democracia, San Juan Ostuncalco, Huehuetenango y la Ciudad Capital.

Beneficios

Con este programa de mejoramiento del clima laboral de los empleados de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L., se espera tener los siguientes beneficios:

- Identificación del personal con la empresa.
- Integración con los equipos de trabajo.
- Productividad
- Motivación en el puesto de trabajo.
- Estabilidad del personal en la empresa.

Beneficiarios

- Empleados de todos los puntos de servicio de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.
- Asociados reales y potenciales de la Cooperativa.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Proporcionar a Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L. una herramienta necesaria para mejorar el clima organizacional.

Objetivos Específicos

- Mejorar la satisfacción de los empleados y su nivel de productividad.
- Lograr que exista un buen clima laboral para el desarrollo pleno de la personalidad de cada uno de los empleados.

Fundamentación Teórica

La importancia de implementar un plan de incentivos motivacionales y salariales se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente este plan abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o de eficiencia organizacional, esto a la vez eleva los niveles de satisfacción en los empleados.

Es necesario tener presente que este plan cambia las organizaciones, es decir, cambia su "cultura", los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros valiosos de la institución.

Un plan para el mejoramiento del clima organizacional es necesario también para la eficiencia y competitividad institucional, especialmente en un entorno cambiante.

En tal sentido, se entiende que en este programa están involucrados los aspectos de revitalización, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia, con el fin de producir resultados de cambio en el ambiente para que puedan lograr los objetivos empresariales.

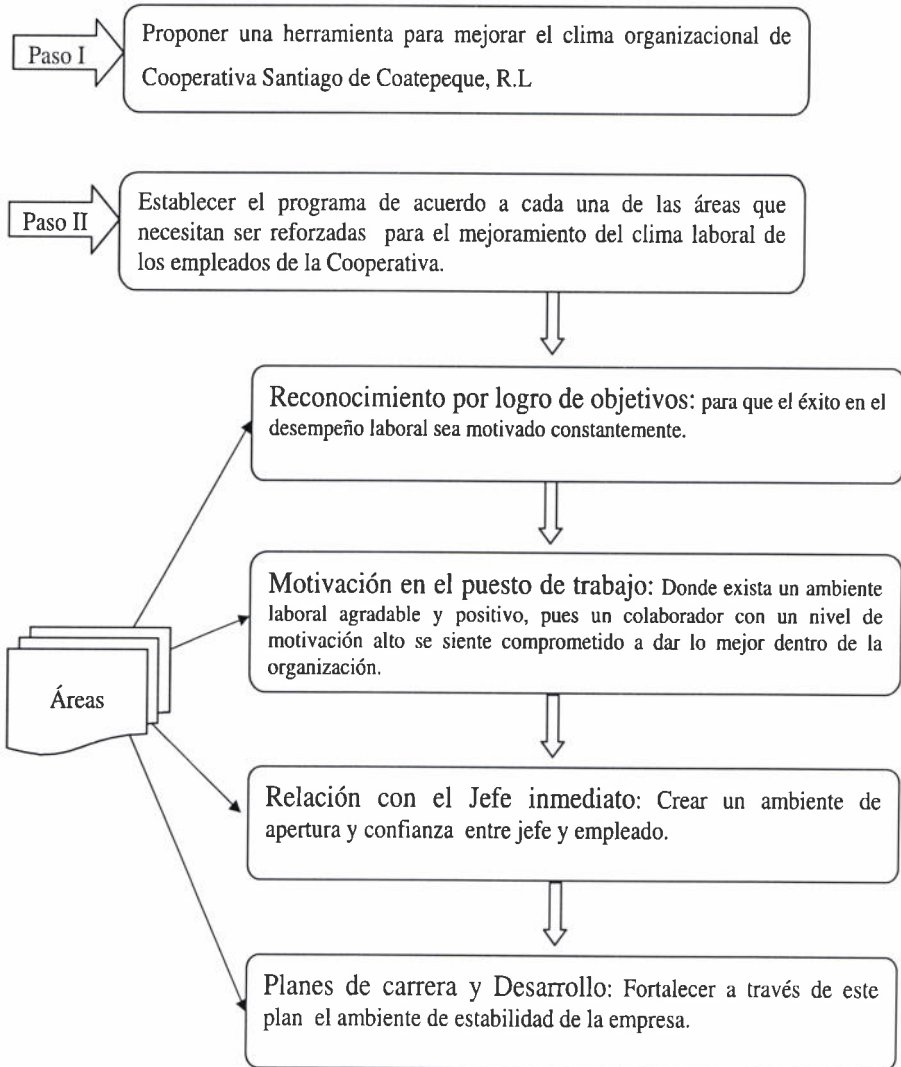
Es evidente que para el desarrollo organizacional el factor humano es indispensable, ya que son personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras.

Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable.

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier institución es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo implantando en la empresa un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, la satisfacción en el puesto de trabajo, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y, en menor medida, las prestaciones de tipo social.

Cursos de acción:



Operativización de los cursos de acción

- Hacer del conocimiento a los empleados de la Cooperativa que áreas se reforzaran para el mejoramiento del clima organizacional.
- Informar a los empleados sobre el procedimiento que se llevara a cabo para implementar la propuesta sobre el mejoramiento del clima organizacional.

Plan de incentivos motivacionales y salariales de Cooperativa Santiago de Coatepeque, R.L.

De acuerdo al análisis de los resultados derivados, según la aplicación del instrumento utilizado en esta investigación, se hace la siguiente propuesta para cada área.

Área: Reconocimiento por logro de objetivos

- Reuniones mensuales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento, unidad o punto de servicio, con una duración de 45 a 60 minutos.
- Mantener la comunicación jefe-empleado de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo, departamento o punto de servicio, pueden ser propuestas por los mismos empleados para que sea un trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tenga parámetro de medición.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública, utilizando un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Recursos:

Infraestructura para la reunión mensual:	Salón de sesiones, o en el punto de servicio.
Materiales y equipo:	Pizarrón para lluvia de ideas, marcadores, hojas, lapiceros, portátil, cañonera.

Presupuesto:	Reconocimiento económico por logros del departamento, unidad o punto de servicio. Q. 500.00 (mensual)
Responsable:	Jefe de cada unidad o punto de servicio.

Área: Motivación en el puesto de trabajo

- Revisar las políticas de prestaciones y beneficios actuales para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo, de lo contrario proponer a donde corresponde la implementación de beneficios innovadores que mejoren la calidad de vida del talento humano de la Cooperativa.
- Reconocimiento al esfuerzo, en base a las metas establecidas o según la evaluación del desempeño, Implementando el programa del "empleado del mes"; publicándolo en una circular, memorándums y otorgándole un diploma de reconocimiento, placas conmemorativas, objetos deportivos o conmemorativos, lo cual sirve para alentar esfuerzos adicionales y para que el trabajador siga realizando un trabajo digno de mérito. A estos también se le pueden sumar los cambios en el puesto o el entorno laboral, manteniendo la moral alta y reduciendo la rotación. Así como la entrega de seguros de salud para la familia, incrementos en el nivel de responsabilidad; Autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral, como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos entre otros.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer ideas creativas que motivarán su participación y desempeño diario.
- Realizar una encuesta de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa, pues un empleado puede sentirse desmotivado con el salario y sin embargo estar satisfecho con el trabajo que realiza.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos, esta es una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada. En este caso se incrementa el grado en que el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Identificando el

factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, los sistemas gerenciales y administrativos podrán crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño. Para lo cual se requiere que los sistemas gerenciales apliquen las siguientes acciones específicas:

1. Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido. La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al técnico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.
2. Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador crea un nuevo servicio de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.
3. Establecer responsabilidad hacia el asociado. El asociado es el usuario del servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus asociados. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del asociado, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al

gerente o a otro departamento. Establecer las relaciones con el asociado incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.
 5. Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.
- Implementar las diez formas no económicas de motivar, pues no todo se soluciona con dinero. Esto es especialmente cierto cuando se intenta elevar la motivación de los empleados:
 1. Ambiente de trabajo positivo: para fomentar la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas, entre otros.
 2. Participación en las decisiones: facilitar a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respetarlas.
 3. Involucración en los resultados: Hacer del conocimiento del empleado como puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la Cooperativa.
 4. Sentido de pertenencia al grupo: Hacer que el trabajador se identifique con la identidad de la Cooperativa.
 5. Ayudar a crecer: Proporcionar formación para potenciar habilidades.

6. Capacitación: Proporcionar retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
7. Escucharlos: Procurar reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe.
8. Agradecimiento: Agradecer sinceramente los esfuerzos. Una simple nota con un ¡Gracias! encima de su mesa puede ser suficiente.
9. Premiar la excelencia: Reconociendo y premiando a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
10. Celebrar los éxitos: La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito.

Recursos:

Materiales y equipo:	Cartelera, hojas para memorándums, tachuelas, diplomas.
Presupuesto:	Q. 300.00 (mensual)
Responsable:	Departamento de recursos humanos

Área: Relación con el Jefe inmediato

- Fortalecer la comunicación a través de una política de puertas abiertas, que permita que la información fluya, y haya más contacto cara a cara con el fin de estar más al tanto de problemas, dudas y conflictos que aquejen a los trabajadores, cabe señalar que una política de puertas abiertas, no es un reglamento, no está escrita, ni hay un plan que la respalde. Esta política debe formar parte de una decisión organizacional de llevar de determinada manera las relaciones en la oficina, con entendimientos tácitos, para lo cual se requiere de la implementación de los siguientes factores:

1. Las puertas de las oficinas deben estar literalmente abiertas siempre, o la mayor parte del día.
2. Llamar por su nombre a los directivos y gerentes, así como ellos mismos llaman por su nombre al personal.
3. El objetivo más importantes de la política de puertas abiertas es que cualquier empleado puede hablar/concertar una reunión/mandar un mail a un Gerente, o Director sin recurrir a su jefe directo, o pedir permisos especiales.
4. Fomentar el trabajo en equipo, el cual es un recurso altamente eficaz.
5. Otra opción para escuchar al empleado, de forma personalizada, son los desayunos semanales con la gerencia general donde todos pueden inscribirse y sumarse a los invitados de turno.

Fortalecer la confianza de los empleados al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.

Capacitar a los niveles jerárquicos para que tengan la destreza de dirigir, instruir y entrenar a los empleados, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas, al mismo tiempo la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.

Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

Recursos:

Infraestructura para la capacitación:	El área más apropiada de las instalaciones.
Materiales y equipo:	Pizarrón, marcadores, hojas, lapiceros, portátil, cañonera.
Presupuesto:	Capacitaciones: 5,000.00 (anual)
Responsable:	Departamento de Recursos Humanos

Área: Planes de carrera y Desarrollo

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y punto de servicio.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Realizar una revisión de las jornadas de trabajo y evaluar las posibles mejoras para que los empleados puedan continuar o finalizar sus estudios.
- Crear como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico a los tres colaboradores que tengan el mejor puntaje, mejoras laborales en horario, entre otros, también se pueden cubrir gastos de estudios al nivel que sea, para un hijo en edad escolar. En este beneficio debe tomarse en cuenta el rendimiento dentro de la institución para que exista un equilibrio tanto en los beneficios organizacionales e individuales de cada trabajador.

Herramientas para implementar un plan de capacitación y desarrollo.

Para realizar el programa de capacitación es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Enfoque de una necesidad específica.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, tipo de entrenador o instructor quien puede ser un miembro de la federación Nacional de Cooperativas, ya que ellos cuentan con personal experto en estas actividades.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - ✓ Número de personas.
 - ✓ Disponibilidad de tiempo.
 - ✓ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - ✓ Características personales de comportamiento.

- Local donde se efectuara la capacitación, la cual puede realizarse en las instalaciones de la Cooperativa.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

Paso No. 01

Determinación de necesidades de capacitación.

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los trabajadores, estableciendo un inventario de necesidades, para lo cual será responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordinara con los jefes de las unidades para determinar y priorizar estas necesidades.

Los principales medios que se pueden utilizar para la determinación de necesidades de capacitación son:

✓ Evaluación del desempeño

Mediante la evaluación del desempeño es posible determinar el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de las obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

✓ Observación

Permite apreciar los puntos débiles de los trabajadores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, conflictos o alto índice de ausentismo. Hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.

✓ Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de capacitación como las siguientes:

- a. Encuestas al personal.
- b. Solicitud de supervisores, jefes y gerentes.

- c. Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes.
- d. Análisis de cargos:

Paso No. 02

Programación y desarrollo de la capacitación.

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿La necesidad es inmediata?
7. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
8. ¿La necesidad es permanente o temporal?
9. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
10. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a. ¿QUÉ debe enseñarse?
- b. ¿QUIÉN debe aprender?
- c. ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- d. ¿DÓNDE debe enseñarse?
- e. ¿CÓMO debe enseñarse?
- f. ¿QUIÉN debe enseñar?

Paso No. 03

Planeación de la capacitación.

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano.

- ✓ Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo
- ✓ Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal,
- ✓ Definir quienes deben ser capacitados.
- ✓ Precisar que necesitan aprender los trabajadores(conocimientos, habilidades o destrezas)
- ✓ Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

Paso No. 04

Organización de la capacitación.

Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- a. Fijación de la fecha y hora del evento
- b. Determinación de las instalaciones adecuadas donde se desarrollará el evento
- c. Selección de participantes
- d. Designación de los coordinadores
- e. Preparación de los medios y materiales

Paso No. 05

Ejecución de la capacitación

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento. La ejecución de las actividades

de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas- videos, cursos, etc.

Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Paso No. 06

Evaluación de la capacitación

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase se conoce en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

En cuanto a la evaluación de los participantes, es necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

Evaluación a nivel empresarial

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.

- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

Paso No. 07

Seguimiento de la capacitación

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para posibles reajustes.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones:

1. Desde el punto de vista de la empresa en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico.
2. Desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad

de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, entre otros.

Recursos:

Presupuesto:	Incentivo anual por cada uno Q. 1,500.00
Responsable:	Departamento de Recursos Humanos, bajo la aprobación de donde corresponda.

Presupuesto General de la propuesta

Área	Total por cada área
Reconocimiento por logro de objetivos Q. 500.00 mensuales	Q. 6,000.00
Motivación en el puesto de trabajo Q. 300.00 mensuales	Q. 3,600.00
Relación con el Jefe inmediato	Q. 5,000.00
Planes de carrera y Desarrollo	Q. 4,500.00
Total presupuesto anual	Q. 19,100.00

Recomendaciones

1. Implementar un programa para el mejoramiento del clima laboral, que brinde un ambiente de trabajo agradable para los empleados y se pueda contar con personal que posea actitudes positivas, comprometidos con el logro de metas y objetivos institucionales, así también se pueda disminuir el índice de ausentismo y rotación.
2. Crear un plan de carrera y desarrollo para que los empleados satisfagan sus necesidades de más alto nivel, desarrollen su propio potencial y que se superen cada vez más dentro de la Cooperativa, lo cual es una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la organización, construyendo su futuro profesional en el marco de la cultura empresarial.
3. Que la relación Jefe-subordinado sea más abierta, el trato sea con respeto y empatía esto con el fin de lograr apertura y confianza, así también se debe realizar una encuesta de sueldos y salarios contra el mercado para establecer recompensas justas de acuerdo a las responsabilidades de cada puesto esto logrará elevar los niveles de satisfacción de los empleados.
4. Implementar un plan de capacitación para contar con un personal calificado y productivo, actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia en cada puesto y así contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados a la vez que redunde en beneficio para la Cooperativa.
5. Motivar a los empleados, para producir más, con mejor ánimo y lograr la multiplicidad de los resultados. Éste factor cuando es constante o permanente es una de las causas del compromiso, pues los empleados toman como parte de su vida el empleo, por lo tanto lo defienden con esfuerzos extras, con creatividad, aprenden a solucionar problemas y a desarrollar su puesto por muy básico que éste sea.

Bibliografía

- ✓ Chiavenato, Idalberto (1990) *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Ed. McGraw Hill. 699 páginas.
- ✓ Stephen P Robbins (2004) *Comportamiento organizacional*. 10ª. Edición. Prentice Hall México, 713 páginas
- ✓ Satisfacción laboral Robbins (2009) (Documento en línea) disponible en: www.articuloz.com/.../la-satisfaccion-laboral-es-un-factor-importante-en-tu-vida
- ✓ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1999) *Administración, una perspectiva global* 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, Pág. 501
- ✓ Litwin y Stinger (1998) *Dimensiones del clima laboral* (documento en línea) disponible en: www.educadormarista.com/.../clima-organizacional.htm -
- ✓ MacGregor (1985) "Lado humano de las organizaciones. McGraw Hill. 480 páginas.
- ✓ Ley de Cooperativas Decreto 82/78 (del 7 de diciembre de 1978) (Documento en línea) publicado 14 de febrero 2004. Disponible en: <http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/oeur/lxwegua.htm>
- ✓ Cooperativas (Documento en línea) disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa
- ✓ Movimiento Cooperativo (Documento en línea) disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Movimiento_cooperativo
- ✓ MICOOPE (Documento en línea) disponible en: www.micoope.com

ANEXO

Anexo No. 1

Filosofía institucional

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO Y SERVICIOS VARIOS SANTIAGO DE COATEPEQUE, R.L.

El nombre jurídico de COOSADECO, R.L., es Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Varios SANTIAGO DE COATEPEQUE, Responsabilidad Limitada. Es una empresa de capital variable en la cual sus miembros, unidos por vínculos bien definidos, pueden ahorrar cómodamente y obtener préstamos en condiciones razonables.

Promociona el crédito como servicio principal, sobre todo orientado a fines de desarrollo y producción.

En el año de 1,970 un grupo de personas integrantes del movimiento de cursillos de cristiandad, tuvieron la idea de formar una cooperativa. Se asesoraron en Fenacoac, R.L., y por la tendencia religiosa decidieron llamarla “SANTIAGO DE COATEPEQUE, R.L.”

Inicio sus operaciones con 13 personas como fundadores siendo los primeros asociados, pero la ley exige que para formar una empresa cooperativa debe contarse con un mínimo de 20. Por lo tanto asociaron a sus esposas y entre todos formaron el primer capital cooperativo, constituyéndose formalmente el 8 de Octubre de 1970.

FILOSOFIA INSTITUCIONAL

IDENTIDAD: Somos una institución financiera de naturaleza cooperativa, que promueve y fortalece el desarrollo económico y social de nuestros asociados.

VISION: Ser la Cooperativa líder en servicios financieros.

MISION: Proporcionar servicios financieros accesibles y de excelente calidad a nuestros asociados.

PRINCIPIO GOBERNANTE: Decisiones y acciones oportunas para la satisfacción de nuestros asociados”

VALORES

Integridad: Honestidad, Lealtad y transparencia en todos nuestros actos.

Innovación: Mejoramiento continuo en todos los servicios y procesos.

Responsabilidad: Compromiso permanente con el asociado y la Cooperativa.

Anexo No. 2

Diseño del cuestionario:



Universidad
Panamericana

Instrucciones: Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión acerca de diferentes aspectos relacionados con su trabajo. Esta información será tratada de forma anónima y confidencial, para responderlo lea cuidadosamente cada uno de los enunciados que aparecen en esta hoja y luego marque con una "X" en una de las casillas la opción que mejor refleje su opinión en la hoja de respuestas.

Tiempo de laborar en la empresa	1 año o menos	1-2 años	3-5 años	5 años o más
Escolaridad:	Secundaria	Diversificado	Universitarios	Otro:
Edad:	18-24 años	25-31 años	32-39 años	40 años o más

1. Se siente identificado con la Cooperativa?

Siempre

A veces

Nunca

2. El esfuerzo en su trabajo es reconocido por la empresa?

Siempre

A veces

Nunca

3. Existe confianza para platicar con su jefe de problemas laborales?

Siempre

A veces

Nunca

4. Los beneficios que le da la empresa son mejores que los ofrecidos por otras empresas en las que ha laborado?

Siempre

A veces

Nunca

5. Se siente seguro (a) con su puesto de trabajo dentro de la Cooperativa?
Siempre A veces Nunca
6. Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?
Siempre A veces Nunca
7. Se siente motivado en su puesto de trabajo?
Siempre A veces Nunca
8. Generalmente se siente conforme con el ambiente de trabajo que se vive en la Cooperativa?
Siempre A veces Nunca
9. Se siente capacitado para el trabajo que realiza?
Siempre A veces Nunca
10. Rechaza nuevas oportunidades de trabajo por estar en la Cooperativa?
Siempre A veces Nunca
11. Recibe los materiales y equipo necesarios para realizar su trabajo?
Siempre A veces Nunca
12. El trabajo actual le permite la realización personal?
Siempre A veces Nunca
13. En el grupo de trabajo existe un ambiente de apertura y confianza?
Siempre A veces Nunca
14. En general las condiciones físicas de su lugar de trabajo son satisfactorias? (ejemplo:
ventilación, temperatura, espacio para trabajar)
Siempre A veces Nunca
15. Está satisfecho con el apoyo y la orientación que recibe de su jefe?
Siempre A veces Nunca

16. Está satisfecho con el salario en relación a sus responsabilidades?

Siempre

A veces

Nunca

17. Los beneficios que la empresa otorga se ajustan a sus necesidades?

Siempre

A veces

Nunca

18. Vale la pena dar lo mejor de si, en el desempeño de su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

19. En la Cooperativa le han dado la oportunidad de crecimiento y desarrollo?

Siempre

A veces

Nunca

20. En su puesto actual ha recibido capacitación para mejorar sus conocimientos, habilidades, y actitudes?

Siempre

A veces

Nunca

Anexo No. 3

FODA

AREA DIRECTIVA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen institucional propia y de la federación • Ser miembro de FENACOAC, recibiendo apoyo en servicios financieros, tecnológicos y de desarrollo institucional. • Reconocimiento ante la sociedad de la nueva administración. • Instalaciones propias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de involucramiento de los directivos en los asuntos de importancia de la cooperativa. • Dependencia tecnológica en Fenacoac • Dualidad de mando
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Negociar alianzas estratégicas con empresas afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos populistas atacan nuestro mercado • El gobierno pretende imponernos controles más estrictos sin proveernos iguales condiciones con los bancos. • Políticas fiscales del Estado

AREA CONTABLE Y FINANCIERA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Solidez financiera propia y de la federación • Buen esquema de reducción de costos transaccionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad dudosa de algunos puntos de servicio • Falta de control presupuestario de gastos de algunos puntos de servicio • Inadecuado esquema de cobranzas, alta morosidad. • Baja recuperación de cartera depurada. • Alto riesgo de pérdida en inversiones y préstamos vinculados • Alto nivel de financiamiento externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Identidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Crisis económica y política del país • Ser utilizados para lavado o blanqueo de activos y financiamiento del terrorismo.

AREA DE PRODUCTOS O SERVICIOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio portafolio de servicios financieros accesibles para su mercado meta. • Alta colocación de créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en el análisis de solicitudes de crédito. • Tardanza en el proceso de concesión de créditos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar significativamente nuestra captación de remesas familiares y ahorros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes jóvenes demandan productos y servicios que aun no tenemos (tales como tarjetas de crédito) • Apoyo por parte del Estado a instituciones bancarias, a través de fideicomisos de bajo costo para apoyo a la micro y pequeña empresa

AREA DE MERCADEO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio sector geográfico para expansión. • Sentido de propiedad por parte de los asociados y comunidades. • Amplia cobertura geográfica a través del servicio de operaciones inter-sistema • Ubicación de puntos de servicio en localidades comerciales en crecimiento • Membresía de más de 53,000 asociados • Beneficios colaterales en servicios al asociado (seguros y pago de IPF). • Posicionamiento de la marca en el Mercado • 38 años de experiencia en la prestación de servicios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado nivel de competencia en ventas, valuación del riesgo y tecnología • Muy poca información actualizada del mercado • Inexistencia de una cultura institucional de servicio al cliente interno y externo • Falta de estudios de mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar significativamente la venta de créditos y seguros • Desarrollar más nuestra cartera del micro crédito • Existencia de un mercado meta potencial para los servicios de la cooperativa (ahorro, crédito, micro-crédito, tarjeta de débito y crédito, remesas, seguros, cobros y pagos por cuenta ajena, etc.) • Déficit habitacional. • Existencia de tecnología moderna para prestar servicios financieros • Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras empresas e instituciones. • Pérdida de confianza en el sector bancario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión y penetración de la competencia en nuestros mercados • Competencia desleal.

AREA DE PERSONAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad para los diferentes tramites (vacaciones, permisos, solicitudes) • Puntualidad en pago de salarios. • Políticas de personal establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente inspiración y motivación de los empleados • Deficiente proceso de selección, inducción y evaluación de personal • Alta rotación de personal. • Falta de profesionalización, capacitación y actualización del recurso humano. • Falta de manual de descripciones y perfiles de puestos. • No existe una política y estructura salarial. • Existencia de un clima laboral inapropiado. • Falta de identificación y compromiso del personal con los objetivos institucionales. • La evaluación de desempeño no es específica para cada puesto
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la Federación en cuanto a capacitaciones para poder implementar todo lo que hace falta en el departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral por parte de la competencia. • Que el recurso humano tenga preferencia de laborar en otras entidades.

**DIAGNOSTICO DEL AREA DIRECTIVA
DUPLICIDAD DE MANDO**

CAUSA	EFECTO
No existe comunicación por parte de las gerencias.	Diferentes criterios
Empoderamiento por parte de las gerencias	El personal subalterno no puede realizar sus actividades hasta que las partes gerenciales tomen toman una decisión.

**DIAGNOSTICO DEL AREA CONTABLE-FINANCIERA
ALTO INDICE DE MOROSIDAD**

CAUSA	EFECTO
No se realiza un buen análisis crediticio	Falta de liquidez
El personal de cobros no cuenta con todas las herramientas para realizar la labor de cobranza	Lenta labor de cobranza

**DIAGNOSTICO DEL AREA DE PRODUCCION/SERVICIOS
CAPTACION Y COLOCACION LENTA**

CAUSA	EFECTO
No se cuenta con el personal suficiente para que realice la actividad de captación y colocación de nuestros servicios.	No se cumplen con las metas establecidas
El procedimiento para colocar créditos es muy lento.	Mal servicio al cliente

**DIAGNOSTICO DEL AREA DE MERCADEO Y VENTAS
FALTA DE INVESTIGACION DE MERCADEO**

CAUSA	EFECTO
Falta de apoyo financiero	No podemos seguir expandiéndonos.

**DIAGNOSTICO DEL AREA DE PERSONAL
INSATISFACCION LABORAL**

CAUSA	EFECTO
No se capacita constantemente al personal	No se cuenta con el personal calificado y productivo.
Proceso de evaluación de desempeño inadecuado	No se puede medir si el empleado está desempeñando sus funciones o si las está cumpliendo a cabalidad.
No existe una política salarial	El personal no tiene una remuneración de acuerdo a su profesión, responsabilidad del puesto y esfuerzo.
Falta de manual de funciones	El personal de nuevo ingreso no tiene bien definidas sus funciones
Clima laboral inadecuado	Los empleados no tienen el sentimiento de pertenencia a la organización, aceptan las opiniones discrepantes.