



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE COOPERATIVA ELGA EN SU
OFICINA PRINCIPAL EN EL PERÍODO DE ENERO 2019**

SUSTENTADO POR:

JOSÉ ROLANDO GODOY SÁNCHEZ.

WALTER EMILIO PALMA ÁVILA.

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE COOPERATIVA ELGA EN SU
OFICINA PRINCIPAL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR

ADRIANA GEORGINA HERNÁNDEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

CARLA CARDONA

GINA VELÁSQUEZ

CÉSAR SUAZO



FACULTAD DE POSTGRADO

CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE COOPERATIVA ELGA EN SU OFICINA PRINCIPAL EN EL PERÍODO DE ENERO 2019

José Rolando Godoy Sánchez

Walter Emilio Palma Ávila

Resumen

Cooperativa ELGA se posiciona como la cooperativa numero 1 a nivel nacional, esto debido al esfuerzo que cada uno de sus colaboradores realiza, pero es importante conocer que tan satisfechas se encuentran las personas de trabajar en esta institución y es por esta razón que se realiza la investigación para conocer si existe una correlación entre satisfacción laboral y la evaluación del desempeño de sus colaboradores, utilizando instrumentos que ayudan a recolectar información que al momento de ser interpretada puede generar información importante para la toma de decisiones de la alta gerencia de la Cooperativa. Al utilizar herramientas estadísticas que permiten establecer si existe o no una correlación entre ambas evaluaciones se espera obtener resultados que puedan aportar información importante y ayude a realizar proyectos que generen cambios significativos en la Cooperativa ELGA.

Palabras claves: (Correlación, Colaboradores, Evaluación del Desempeño, Satisfacción Laboral)



GRADUATE SCHOOL

CORRELATION BETWEEN LABOR SATISFACTION AND EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF COOPERATIVA ELGA COLLABORATORS AT THEIR MAIN OFFICE IN THE JANUARY 2019 PERIOD

José Rolando Godoy Sánchez

Walter Emilio Palma Ávila

Abstract

Cooperativa ELGA is positioned as the number 1 cooperative at a national level, this is due to the effort that each one of its collaborators makes, but it is important to know how satisfied people are of working in this institution and it is for this reason that the research s there is a correlation between job satisfaction and the evaluation of the performance of its collaborators, using instruments that help to collect information that, when interpreted, can generate important information for the decision making of the Cooperativa's top management. By using statistical tools to establish whether or not there is a correlation between the two evaluations, it is expected to obtain results that can provide important information and help carry out projects that generate significant changes in the Cooperativa ELGA.

Keywords: (Correlation, Collaborators, Performance Evaluation, Job Satisfaction)

DEDICATORIA

En primer lugar agradecer y dedicar este triunfo a Dios, ya que sin su intervención y apoyo nada de esto sería posible, de la misma manera agradecer a mis padres por todo su apoyo durante el tiempo que dediqué a mis estudios, por siempre demostrar su apoyo en los momentos buenos y los momentos malos. A mi hermano que sin su ayuda nada de esto sería posible, por sus consejos cuando más los necesite. A mi esposa por ser paciente y estar dispuesta a sacrificar el tiempo en familia para que yo pudiera cumplir con mis obligaciones. Gracias a ustedes hoy este sueño se hace posible.

José Rolando Godoy Sánchez.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por permitirnos concluir esta etapa de nuestra formación académica, por darnos la fuerza y motivación para poder llegar hasta el final de un escalón más del proceso de educación.

A nuestras familias que han dado todo su apoyo incondicional durante el tiempo de estudio, gracias infinitas por demostrar en todo tiempo su apoyo aún en los momentos difíciles.

A los catedráticos que durante los últimos años han logrado guiarnos de la mano en este camino de la adquisición de conocimiento. A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por abrir sus puertas y brindar todas las herramientas necesarias para facilitar nuestra meta.

A la Gerencia General y a la Gerencia de Recursos Humanos de Cooperativa ELGA, por facilitar toda la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

Contenido

DEDICATORIA.....	xiii
AGRADECIMIENTO	xiv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del Problema	2
1.2.1 Importancia de estudio.....	2
1.2.2 Antecedentes del Problema	3
1.2.3 Definición del Problema.....	3
1.3 Objetivos del Proyecto	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.	4
1.3.3 Hipótesis	5
1.4 Justificación.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Análisis de la Situación Actual	7
2.2 Teorías de Sustento	10
2.2.1 Análisis de las metodologías	10
2.2.2 Modelos De Gestión Organizacional.....	10
Figura 1. Modelos De Gestión Organizacional Fuente (Yeisson Tamayo Salamanca, 2014)	11
2.2.3 Modelo de Michigan.....	12
2.2.4 Principios Básicos de la Aproximación <i>Hard</i> :	12
Figura 2. Modelo de Michigan de Gestión de Recursos humanos Fuente (Analoui, 2007).....	13
2.2.5 Modelo de Harvard	14
2.2.6 La aproximación <i>soft</i> a la gestión de recursos humanos	15
Figura 3. Modelo de Harvard en Gestión de Recursos humanos Fuente (Analoui, 2007)	16
2.2.7 Paradigma de las cuatro “C” de la vida laboral. CVL/IE	17
Figura 4. Paradigma de las cuatro “C” Fuente (Granados, 2011).....	19
2.2.8 Relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional según modelo de Kopelman, Brief y Guzzo.	19

Figura 4 Modelo de Kopelman, Brief y Guzzo. Fuente (Lazo, 2013)	21
2.2.9 Teoría de las expectativas de Vroom.....	24
Figura 5 Teoría de las expectativas de Vroom Fuente (Martin, 2018)	24
2.3 Antecedentes de las metodologías.....	26
2.4 Análisis crítico de las metodologías.....	29
2.5 Conceptualización	31
2.6 Instrumentos Utilizados.....	34
Instrumento de evaluación de satisfacción laboral Cooperativa ELGA.	34
Instrumento de evaluación del desempeño, Grados II al IV Cooperativa ELGA.....	34
Instrumento de evaluación del desempeño Grados V al VI Cooperativa ELGA	35
Instrumento de evaluación del desempeño Grados VII al XVI Cooperativa ELGA	36
2.7 Marco Legal	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	38
3.1 Diseño metodológico.....	38
3.2 Población Y muestra	39
3.2.1 Población.	39
3.2.2 Muestras.....	39
3.3 Criterios de inclusión	39
3.4 Criterios de exclusión.....	40
3.5 Operacionalización de variables.....	40
3.6 Marco muestral.....	40
3.7 Instrumentación	40
3.8 Aspectos éticos.....	41
3.9 Procedimiento.....	42
3.10 Limitaciones o sesgos.....	42
3.11 Procesamiento y análisis de datos	42
3.12 Resultados de otros estudios	43
Figura 6 Correlación entre satisfacción laboral y la productividad Fuentes Silvia 2015	43
Figura 7 Correlación entre las condiciones laborales y la satisfacción Reyes Alejandro 2016....	43
Figura 8 Correlación entre la motivación y la satisfacción laboral Zavala Omar 2013.	44

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	45
4.1 Antecedentes de la empresa	45
4.2 Productos y Servicios	46
4.3 Proceso Actual, Análisis de Personal.	48
Tabla comparativa de los promedios de edad de los Colaboradores de Cooperativa ELGA	48
Figura 9 Promedio de edad de Colaboradores de Cooperativa ELGA Fuente Cooperativa ELGA.	48
Tabla comparativa de Género de los Colaboradores de Cooperativa ELGA	49
Figura 10 Comparativa de Género de Colaboradores de Cooperativa ELGA Fuente Cooperativa ELGA	49
4.4 Constitución, distribución y organigrama de Cooperativa ELGA.	50
4.5 Organigrama Cooperativa ELGA.....	53
Figura 11 Organigrama Cooperativa ELGA Fuente Cooperativa ELGA.....	53
4.6 Método de Medición de los Resultados.	54
Figura 12 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	54
Figura 13 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	55
Figura 14 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	56
Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño	57
Figura 15 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	57
Figura 16 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	58
Gráfico de Correlación de satisfacción laboral y evaluación del desempeño.....	59
Figura 17 SPSS versión 22 Fuente Propia (Godoy, Palma 2018).....	59
Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre conocimiento del puesto	61
Figura 18 SPSS versión 22 Fuente Propia (Godoy, Palma 2018).....	61
Correlaciones de satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre planificación y resolución.....	62
Figura 19 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	62
Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación de desempeño sobre productividad.	63
Figura 20 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	63
Correlación entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre habilidades de	

comunicación.....	64
Figura 21 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	64
Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre trabajo en equipo... 65	
Figura 22 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	65
Correlación entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre atención al afiliado. ..	66
Figura 23 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	66
Estadísticos Descriptivos sobre correlación de satisfacción laboral y evaluación del desempeño.	
.....	67
Tabla de descripción de estadísticos sobre satisfacción laboral y evaluación del desempeño	67
Figura 24 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	67
Figura 25 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	67
Referente a los resultados de la satisfacción laboral de los grados siete al nueve.....	68
Figura 26 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	68
Gráfico de la correlación entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño del grado siete al grado nueve.....	69
Figura 27 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	69
Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre habilidades de dirección.....	70
Figura 28 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	70
Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre responsabilidad.	71
Figura 29 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	71
4.7 Resultados Referente al problema de investigación.....	73
Nivel de satisfacción de los colaboradores de la Cooperativa Elga y su relación con el desempeño.....	73
Referente al objetivo relación entre satisfacción laboral y desempeño al mes de diciembre.	73
Figura 30 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	74
Referente al objetivo de conocer los principales indicadores que podrían tener una relación entre satisfacción y desempeño.....	75
Principales indicadores de satisfacción laboral relacionados con la evaluación del desempeño según datos históricos de la Cooperativa ELGA.	77
Verificar si se tomaron o no acciones en años anteriores con relación a los resultados obtenidos	

en estas evaluaciones	78
Indicadores de Satisfacción laboral de 2016 a 2018.....	79
Figura 31 Excel versión 2010 fuente propia (Godoy Palma 2018)	79
Indicadores de evaluación del desempeño de 2016 a 2018.	80
Figura 32 Excel versión 2010 Fuente propia (Godoy Palma 2018).....	80
Validación de correlación existente entre Evaluación del desempeño y Satisfacción Laboral para los años 2016 y 2017.....	81
Validación de Correlación entre evaluación del desempeño y satisfacción laboral 2016 y 2017 81	
Figura 33 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018).....	81
Correlaciones de satisfacción laboral y evaluación del desempeño 2017	82
Figura 34 SPSS versión 22 Fuente Propia (Godoy, Palma 2018).....	82
4.7.1 Comparación de resultados obtenidos con resultados de otras investigaciones.	83
4.7.2 Glosario de términos estadísticos	84
4.8 Propuesta de Mejora.....	88
4.8.1 Plan de mejora	88
4.8.2 Reformular los instrumentos de evaluación	88
4.8.3 Rediseño de los instrumentos de evaluación y la implementación de evaluación de clima laboral.....	88
4.8.3.1 Formato de evaluación del desempeño.	89
4.8.3.2 Formato de evaluación de clima laboral	90
4.8.3.3 Formato de evaluación de satisfacción laboral.	90
Cronograma de rediseño de formatos de evaluación	91
Figura 35 fuente propia (Godoy, Palma 2018)	91
4.8.4 Implementar nuevos formatos de evaluación de satisfacción laboral, evaluación del desempeño y clima laboral.....	91
4.8.5 Socializar y realizar pruebas de los formatos a implementar.	91
4.8.6 Establecer índices esperados de satisfacción laboral, evaluación del desempeño y clima laboral.....	92
Tabla de semáforo de indicadores.....	92
Figura 36 fuente propia (Godoy, Palma 2018)	92
4.8.7 Certificación de las Colaboradores que harán uso de los formatos.	93

4.8.8	Creación de módulos de entrenamiento en cada área para la utilización de los formatos.	93
4.8.9	Crear cultura de motivación.	94
4.8.10	Estandarización de eventos motivacionales a nivel institucional.	95
4.8.11	Cumplimiento de los planes de acción sugeridos después de la aplicación de las distintas evaluaciones.	96
	Lista de verificación para el cumplimiento de planes de acción	98
	Figura 37 fuente propia (Godoy, Palma 2018)	98
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1	Conclusiones	99
5.2	Recomendaciones	101
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
	ANEXOS	107
	<i>Anexo 1. Instrumento de evaluación de satisfacción laboral Cooperativa ELGA</i>	107
	<i>Anexo 2 instrumentos de evaluación del desempeño Cooperativa ELGA</i>	113
	<i>Anexo 3 Operacionalización de las variables</i>	119
	<i>Anexo 4 Formato de entrevista a profundidad</i>	123
	<i>Anexo 5 Nuevo formato de evaluación del desempeño Cooperativa ELGA</i>	128
	<i>Anexo 6 Nuevo formato de evaluación de clima laboral Cooperativa ELGA</i>	131
	<i>Anexo 7 Nuevo formato de evaluación de satisfacción laboral Cooperativa ELGA</i>	132

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción.

Las personas forman parte importante en las organizaciones, por medio de ellos se logra alcanzar sus objetivos organizacionales, de este modo se sabe que las organizaciones cuentan principalmente con personas, que buscan alcanzar sus objetivos, utilizando la menor cantidad de tiempo, esfuerzo y evitando cualquier tipo de conflicto. El Talento Humano, hoy en día es considerado como el elemento más importante dentro de una organización, siendo parte vital en una empresa. Mediante la infraestructura, tecnología y equipo las organizaciones pueden llegar a ser muy eficientes, claramente esto no es una garantía de éxito en el mundo competitivo; solamente, las personas mediante la aplicación de sus habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes, son capaces de impulsar y sacar adelante cualquier organización o institución, por tanto, es significativo el aporte que generan para cualquier institución.

El propósito de esta investigación es otorgar herramientas que puedan ser utilizadas por la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos. Todo esto con el fin de mejorar la evaluación de satisfacción laboral y el proceso de Evaluación del Desempeño que se lleva a cabo de forma anual, esto ayudara a generar mayores índices de satisfacción laboral y tener una evaluación del desempeño oportuna y sistemática que genere verdaderos resultados en el trabajo de los Colaboradores de Cooperativa ELGA en su oficina principal ubicada en la colonia Alameda de Tegucigalpa.

Es imposible separar a las personas de las cualidades innatas, características, capacidades, talento creatividad e innovación, ya que es algo propio del ser, la motivación es un factor que al realizar diferentes actividades ayuda que se cumpla exitosamente la misión de la organización y esto sucede cuando se involucra a todos en los procesos de toma de decisiones ya que diferentes opiniones tienen importancia y ayudan a diseñar nuevas políticas y estratégicas. Los cambios que surgen de manera constante en cualquier institución, esto hace que deban ajustarse óptimamente a estos cambios, es por ello que las empresas destinan muchos recursos al Talento Humano y en definitiva se espera mejores resultados

1.2 Antecedentes del Problema

1.2.1 Importancia de estudio

La satisfacción laboral se puede considerar como el grado o nivel de adhesión de los colaboradores respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Este es un factor muy importante, ya que está directamente relacionado con el buen desempeño y funcionamiento de la empresa, la calidad del trabajo, los niveles de rentabilidad y productividad se ven implícitos en la satisfacción de los colaboradores.

Esta razón es la que orienta a conocer si existe correlación significativa entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño de los colaboradores de Cooperativa ELGA en la oficina principal ubicada en Tegucigalpa, utilizando el informe de satisfacción laboral y el informe de evaluación del desempeño de 2018, Esto ayudará a conocer si existe una correlación significativa entre estos dos aspectos, al verificar la información, se podrá generar información que ayude a implementar acciones de mejora.

En 2005 se crea el departamento de Recursos Humanos, encargado únicamente del proceso de contratación y pago de nómina, No se realizaba ningún tipo de gestión relacionada al bienestar laboral, en 2009 se implementan la gestión de beneficios que se encargaba únicamente de recepción y pago de horas extras a los colaboradores que tenían derecho a este beneficio. Hasta 2014 no había interés en conocer los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.

En 2014 Cooperativa ELGA pasa por un proceso de transición, cuando su Gerente General quien trabajó por 21 años en la institución decide salir de la Cooperativa. En noviembre de 2014 ingresa el Ingeniero Ricardo Efraín Sanabria Núñez quien busca darle un giro diferente a la Cooperativa, logrando gestionar cambios importantes y actualizando muchos de los procesos, entre ellos los procesos relacionados con el Recurso Humano.

En 2016 la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos ven la necesidad de conocer algunos aspectos importantes relacionados a la gestión del Talento Humano, por la que deciden aplicar encuestas de satisfacción laboral y evaluación del desempeño, esto influye de manera positiva ya que les brinda un panorama amplio de cómo deben realizar algunos cambios significativos. Esto con el propósito mejorar la atención al cliente interno y externo de la cooperativa.

1.2.2 Antecedentes del Problema

Cooperativa ELGA en 2017 es reconocida por Consucoop como la Cooperativa de ahorro y crédito más grande del sistema con activos totales de 3,756.5 millones de lempiras a diciembre del año anterior (2016). Esta Cooperativa registro un crecimiento del “24.81% respecto a diciembre del año anterior (2015)”. El crecimiento fue motivado principalmente por el dinamismo de la cartera de créditos, la cual creció 14.58% interanualmente. (CONSUCOOP, 2017) Este crecimiento se debe también al desempeño de sus 226 colaboradores y a las estrategias generadas por la alta Gerencia de la Cooperativa en 2016.

Parte importante de la gestión que realiza la nueva Gerencia es tomar en cuenta muchos factores importantes entre ellos el Recurso Humano, es por esta razón que la gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos desean conocer la relación que existe entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño de los Colaboradores de Cooperativa ELGA de la oficina principal, todo con el fin y propósito de conocer nueva información y desarrollar nuevas técnicas de gestión del Talento Humano.

1.2.3 Definición del Problema

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que poseen los colaboradores de Cooperativa ELGA en su oficina principal ubicada en la colonia alameda de Tegucigalpa y cómo influye esto en su desempeño laboral, considerando los datos obtenidos de ambas evaluaciones en el cuarto trimestre de 2018?

1.3 Objetivos del Proyecto

1.3.1 Objetivo General.

Identificar la correlación existente entre satisfacción laboral y el desempeño laboral, de los colaboradores de cooperativa ELGA, en la oficina principal ubicada en Tegucigalpa.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar el nivel de satisfacción laboral de los Colaboradores de la oficina principal de Cooperativa ELGA conforme a los indicadores establecidos en el formulario de evaluación de la satisfacción laboral al mes de octubre de 2018.
- Determinar los principales indicadores de satisfacción laboral que tienen relación con la evaluación del desempeño, haciendo uso de datos de evaluaciones realizadas en el cuarto trimestre de 2018, aplicada a los colaboradores de Cooperativa ELGA en su oficina principal en Tegucigalpa.
- Verificar las acciones tomadas en años anteriores en relación con los resultados obtenidos de las evaluaciones tanto de satisfacción laboral y la evaluación de desempeño. definir su efecto en el tiempo considerando evaluaciones anteriores en relación a la evaluación actual. Todo ello en Cooperativa ELGA en su oficina principal ubicada en Tegucigalpa.
- Una vez estudiados las evaluaciones del desempeño y satisfacción laboral ya aplicadas contrastar si existe una correlación estadística significativa entre los principales indicadores de ambos estudios o evaluaciones a diciembre de 2018, en Cooperativa ELGA en su oficina principal ubicada en Tegucigalpa.

1.3.3 Hipótesis

- Hipótesis Nula H_0

No existe correlación alguna entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño de los empleados de la Cooperativa ELGA en su oficina principal.

- Hipótesis Alternativa H_a

Existe correlación significativa entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño de los empleados de la Cooperativa ELGA en su oficina principal.

Se debe considerar que como es necesario una correlación significativa se espera no menos de +/- 0.700 con un nivel de significación no mayor de 0.005

1.4 Justificación

Identificar los principales puntos que correlacionan estas dos variables será de mucha importancia para tomar decisiones respecto al nivel de producción que hasta el momento los colaboradores han demostrado tener. Además, el interés de este trabajo es contribuir a gestionar mejoras en la calidad de vida laboral de los colaboradores y de esta forma verlo reflejado en la evaluación del desempeño y el logro de las metas y objetivos de la Cooperativa ELGA.

Expertos en el ámbito muestran su interés en el tema satisfacción laboral y como esta podría influir en el desempeño de las personas, tomando en cuenta los cambios; producto de la adaptación de los trabajadores a los nuevos métodos de trabajo y la utilización de nuevas tecnologías que ayudan a gestionar de manera más rápida y eficiente las actividades de trabajo.

Estar satisfecho es una de las razones consideradas más importante hoy en día, en cualquier tipo de profesión, oficio o carrera que una persona desarrolle. El bienestar que desea la persona es importante pero también lo son tanto la productividad como la calidad, estos factores toman un auge en la gestión de Talento Humano y de allí la importancia que existe en mantener positivas ambas evaluaciones.

Para el estudio y análisis de la satisfacción laboral y la correlación con evaluación del desempeño de los Colaboradores de la oficina principal de Cooperativa ELGA, es necesario abordar varios factores y participantes que juegan un papel importante, para la Cooperativa ELGA

Las personas se ven obligadas a adaptarse a diferentes factores o situaciones para satisfacer cada una de sus necesidades y de esta forma alcanzar un equilibrio, cualquier tipo de cambio o adaptación en sus funciones provocan alteraciones y cambios emocionales que pueden afectar de forma directa su desempeño y la percepción que las personas puedan tener sobre la satisfacción laboral.

Es por esta razón que Cooperativa ELGA muestra interés en conocer más información del tema, de esta forma generar cambios importantes mediante la implementación de un proyecto basado en las propuestas sugeridas en este documento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral. (Robbins, 1998)

Debido a la estrecha relación entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo. (Revista de Psicología, 1999)

La importancia de estos factores es fundamental ya que ayudan a determinar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo. (Oliveras, 2018)

Considerando que también hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990)

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. La gente obtiene del trabajo algo más que únicamente dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Cristancho, 2015) estos son algunos factores que enriquecen el ambiente de trabajo y hacen que las personas estén satisfechas.

Si bien es cierto el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores: 1) Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave; 2) Reclutamiento y Selección" (Dessler, 2001)

De esta forma la administración del desempeño brinda ayuda para la toma de decisiones, tal Como explica (Robbins, 2009). Esto demuestra que en algunas ocasiones la correlación entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño pueden presentarse. De modo que las decisiones sean adecuadas para la administración del Recursos Humanos. De una u otra forma las personas son capaces de observar claramente lo benéfico, agradable, y estimulante que resulta el trabajo con personas que tienen una relación laboral adecuada.

También se debe de considerar que hay motivadores que influyen en el comportamiento de las personas y como diferentes estudios comprobaron que los motivadores más eficaces son los intrínsecos de trabajo mismo. Desde luego que los extrínsecos, como el salario, son un incentivo importante utilizado fundamentalmente en la industria, aunque también se demostró que con frecuencia no tiene las características de motivación que se le atribuyen. (CAROLINA SALINAS-OVIEDO, 1992) es por esta razón que existe una variación que busca identificar los factores necesarios para tener satisfacción laboral y generar una evaluación del desempeño adecuada.

(Bustos, 2018) Afirma que la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral “no son un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.” y al aplicarlo “No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo”

El estudio de la relación entre satisfacción laboral y rendimiento desde otra perspectiva y examina las relaciones en el nivel organizacional. Las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquellas cuyos empleados están más insatisfechos. (Administración, 2013)

Descubrir las causas de la insatisfacción de una persona no es nada fácil, al momento de evaluar la satisfacción laboral los empleados de una organización pueden llegar a callar o guardar algunos aspectos que es necesario se dé a conocer. No es fácil decir que es lo que molesta a una persona, pueden ser desde cosas sencillas hasta cosas complicadas, como las instalaciones, el horario de trabajo, la comida que se sirve en la cafetería entre otras cosas.

Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales, ya que existe temor de que se tomen represalias ante las críticas o sugerencias que él pueda brindar. Cuando la insatisfacción alcanza niveles considerables debido a las diferentes quejas de los empleados, se pueden utilizar algunas herramientas que nos ayuden a descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces o creen que si opinan diferente serán castigados.

Es por esta razón que se espera conocer si existe una correlación entre la satisfacción laboral y la evaluación de desempeño de los empleados de Cooperativa ELGA en su oficina principal ubicada en Tegucigalpa. Por medio de la utilización de informes que ayuden a recolectar información relevante sobre la última evaluación de la satisfacción laboral y la última evaluación del desempeño aplicada a sus Colaboradores. Este informe ayudará a conocer aspectos importantes que pueden ser tomados en cuenta para futuros planteamientos de gestión de Recursos Humanos que realizara la alta gerencia de la Cooperativa, todo esto con el fin y propósito de establecer estándares de satisfacción aceptables y poder implementar nuevas estrategias, que ayuden a los empleados de la Cooperativa

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

La satisfacción laboral se ha vuelto un termómetro empresarial, a tal grado que promueve la llegada de talentos, pues estos se ven atraídos por el grado de satisfacción laboral de aquellas personas que lo han vivido en carne propia, por lo que se vuelve una estrategia tanto de atracción de talento humano como de retención del mismo.

2.2.2 Modelos De Gestión Organizacional

Con el paso del tiempo cada vez más las empresas en Honduras se van dando cuenta de la importancia del talento Humano como principal estrategia de negocio, esto ubica a las empresas en posiciones más ventajosas, lo que las empresas exitosas tienden a tener en común en el mantenimiento de la ventaja competitiva no son las tecnologías, patentes o una muy bien desarrollada estrategia, (Vanegas, 2004)

Sino más bien la forma en que dirigen los equipos de trabajo en función de la mejor utilización de esos recursos y una perfecta aplicación de la estrategia de negocio, variables de peso que cada colaborador considera al momento de hablar de su satisfacción laboral, su motivación un trato adecuado influyen de una manera directa en la productividad, calidad, reputación y la supervivencia de la empresa (Manene, 2012)

Considerando que es sumamente importante, lograr tener colaboradores leales, esto no se logra de manera fácil, pero se puede decir que si cultiva un trato justo directamente proporcional a los esfuerzos y responsabilidades de cada miembro será más fácil mantener el talento en función de los objetivos de la empresa.

(Davis, 1982) afirma, en el documento titulado: “Técnicas de auto control emocional”, que las creencias que el ser humano posee sobre el desarrollo de un proceso, determinan sus emociones y sus comportamientos frente al mismo; es decir, que si un colaborador conoce el resultado de un proceso, estaría dispuesto a hacer una evaluación cognitiva y emocional. (Yeisson Tamayo Salamanca, 2014)

Las interacciones, son acciones recíprocas entre las dimensiones que afectan el desempeño empresarial y el desempeño del talento humano, teniendo en cuenta las dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo, y productividad. La interacción de los contextos humanos frente a las condiciones laborales, tiene su base en la evolución del medio ambiente de trabajo, el uso de herramientas y el trabajo en equipo. (Rios, 2014)

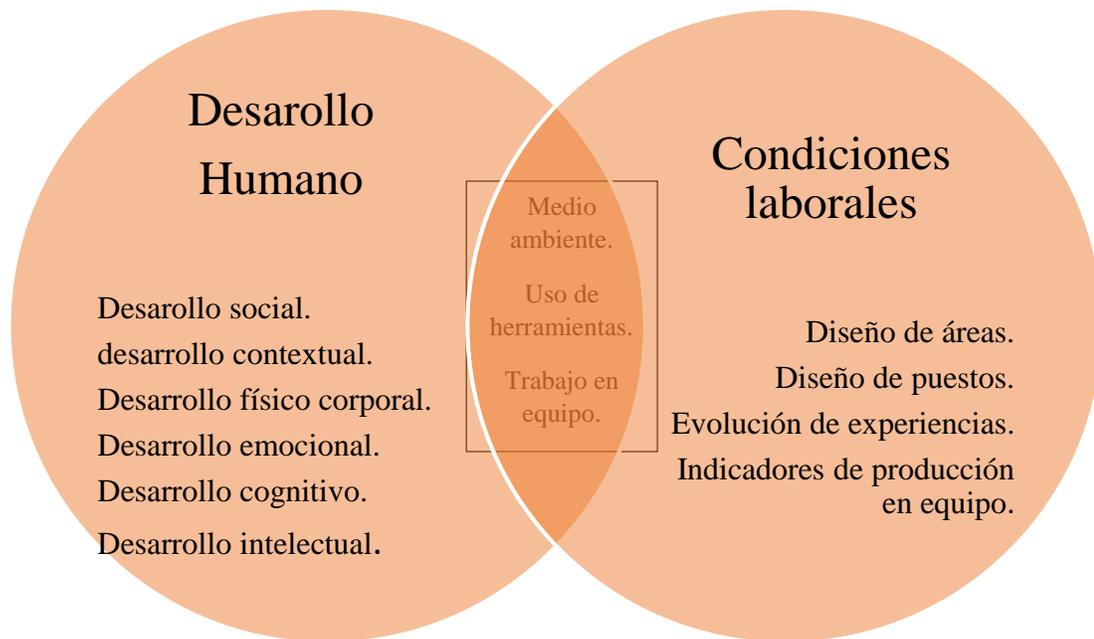


Figura 1. Modelos De Gestión Organizacional Fuente (Yeisson Tamayo Salamanca, 2014)

Las condiciones laborales para el cumplimiento de los metas, propósitos, crecimiento económico, genera tanto en las personas que ejecutan los procesos productivos, como en las de alta dirección y supervisión, situaciones de stress por el ritmo de trabajo, tiende a consecuencia en el hombre a comportamientos de desequilibrio, imitan ritmos similares a las máquinas con las que laboran por el constante y reiterado movimiento. (Tiempos Modernos, 2007).

2.2.3 Modelo de Michigan

El énfasis en este modelo es que la dirección tiene todo el poder. Los empleados son vistos como un activo más que debe ser explotado al máximo con un coste mínimo. Es el modelo más extremo de la aproximación *hard*. Esta aproximación fue desarrollada por (Jackson, 1987) que sugieren que las organizaciones en diferentes segmentos de mercado desarrollarán diferentes tipos de sistemas de gestión de recursos humanos en función de su estrategia empresarial. (Storey, 1998) Denominó a esta visión de los recursos humanos aproximación *hard*.

Este modelo intenta incrementar la eficiencia de los individuos en la organización sin enfocarse en sus necesidades sino en el modo en que pueden ser “usados” para conseguir los objetivos organizacionales. Según (Wilkinson, 2001) el modelo de Michigan se basa en los trabajos de Storey (1992), Hendry, Arthur y Jones (1995), y Beardwell et al. (2004) quienes establecieron que la aproximación *hard* de los recursos humanos estaba enraizada en la estrategia corporativa y la política de la organización. (Universidad de las Americas de Puebla, 2015)

Esta línea de gestión enfatiza el análisis del entorno y la integración al plan de negocio de la gestión de recursos humanos. Según Price (2004), el modelo de Michigan sigue los cinco principios básicos de la aproximación *hard* (Analoui, 2007; Bonache, 2002). (NAVARRO, 2012)

2.2.4 Principios Básicos de la Aproximación *Hard*:

Selección del personal, este personal debe reunir los requisitos del puesto basados puramente habilidades para desempeñar las funciones, esto sin importar si comparte o no los valores de la organización ya que este proceso se consideran como generador de gastos innecesarios. Evaluación y control del desempeño, a través del uso de la herramienta de evaluación 360, donde tanto empresa como colaborador se evalúan mutuamente una viendo el rendimiento y la otra viendo la retribución monetarios por su desempeño.

Sistemas de retribución y gratificación en función de su desempeño individual, no es más que en función de los logros obtenidos en periodos de tiempo de esa manera va a ser la retribución obtenida. Formación y desarrollo, se prefiere no invertir en la formación del empleado en pro de la selección de este, la retribución va íntimamente ligada al desempeño. Gestión y dirección, los colaboradores están a la merced de los jefes en lugar de un líder.

Esta aproximación que considera al empleado como un recurso no está libre de críticas (Guest 1999. p.6), es considerada un paso atrás hacia el Taylorismo (Analoui, 2007). Según Price (2004) el modelo de Michigan sigue los principios básicos de la aproximación hard, Bonache (2007), en donde podremos encontrar los principales factores a valorar de este método (Analoui 2007), este modelo tiene una relación fiel con la teoría “X” de Mcgregor (Navarro F. L., 2011)

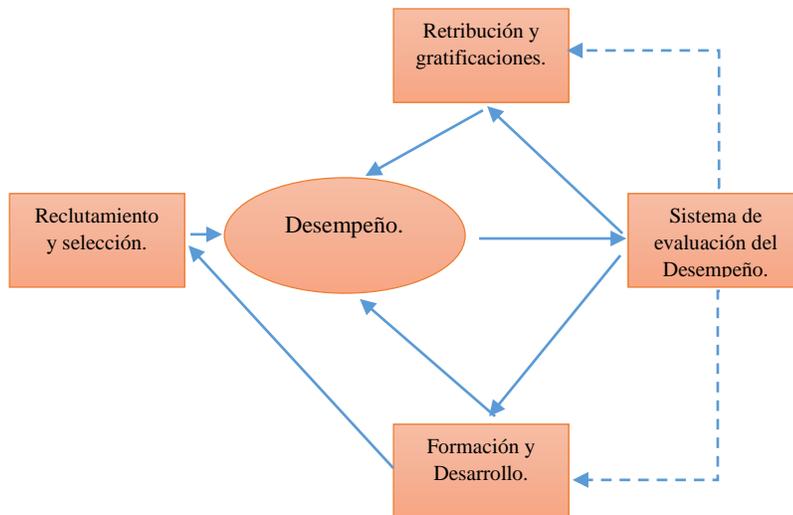


Figura 2. Modelo de Michigan de Gestión de Recursos humanos Fuente (Analoui, 2007)

En el gráfico, se observa cómo se realiza el reclutamiento y la selección de los candidatos, que mejor se ajustan al puesto, con el objetivo de conseguir el desempeño esperado, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño controlaría todo el proceso ofreciendo *feedback* Reclutamiento y Selección Sistema de Evaluación del Desempeño Retribuciones y Gratificaciones, Formación y Desarrollo (Bonache, 2002). Este modelo muestra cual sería el proceso adecuado para lograr una gestión integral en el desarrollo del talento humano, esto con el propósito de generar un proceso adecuado que permita un completo desarrollo de una persona en el trabajo, de esta forma tener personas preparadas y motivadas en la organización.

Una concesión como esta no está fuera del análisis, teniendo fuertes críticos y asimilándola a modelos tales como el Taylorismo y el de Ford, que poseen muchos aspectos similares, estos aspectos tienen implicaciones fuertes en los procesos administrativos, de hecho, en la actualidad

las empresas tienen grandes rasgos de este modelo, desde el proceso de contratación hasta el proceso de crecimiento y desarrollo.

Desde la gestión de personal racionalista heredada del Taylorismo y el movimiento de las relaciones humanas (Mayo, 1933) ha habido un largo camino en la gestión o administración de personal hasta llegar a la gestión de recursos humanos. (Bowen, 2000)

A principios de los 80, se establecieron las bases de la nueva gestión de recursos humanos, pero al mismo tiempo se reveló una división fundamental en el significado del término. Por un lado, Fombrum, Tichy y Devanna (1984) desarrollaba el *matched model* desde la tesis que la organización y la gestión de los empleados deriva de y se ajusta con la estrategia de negocio. (Klein, 2000)

Desde esta aproximación, los empleados son un recurso más de la organización, como las infraestructuras o la materia prima, son una herramienta más que se utiliza y se desecha en función de las necesidades de la organización. (Navarro F. I., 2011)

Por otro lado, Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, y Walton (1984) argumentaron que un conjunto integrado de aproximaciones enfocadas en el empleado y unida a sus necesidades estratégicas podría crear lo que se denomina “sistemas de alto rendimiento”. Estos autores argumentan que los empleados son “el recurso más valioso de la organización” y que aumentando su implicación con la organización se aumentarán los beneficios y la consecución de objetivos organizacionales. Storey (1998) denominó a esta visión de los recursos humanos aproximación *soft*. (Mejía, 2008)

2.2.5 Modelo de Harvard

Este modelo en particular se basa únicamente en la aproximación *Soft* considerando aquellos puntos de relevancia que promueven el compromiso y el potencial de los colaboradores.

Este modelo agrupa cuatro factores importantes, tomando en cuenta el flujo del capital humano. Esto incluye todos los procesos involucrados desde el reclutamiento, selección, socialización, evaluación y promoción, este modelo busca a toda costa atraer, motivar y mantener a los colaboradores más apropiados con un sistema de participación y retribución monetaria alto y

adecuado a las exigencias, creando un entorno laboral altamente competitivo con colaboradores más comprometidos, implicados, creativos, responsables y con grupos auto gestionados (Donnelly, 2011).

2.2.6 La aproximación *soft* a la gestión de recursos humanos

Fue originalmente concebida por Beer et al. (1984) y Walton (1985) y se basa en el modelo de gestión organizacional de Harvard. Sin embargo, el origen de esta aproximación se basa en diferentes trabajos y tendencias empresariales que proceden de una misma escuela de pensamiento (los modelos humanistas) (Mayo, 1933; McGregor, 1960; Herzberg, 1966; Hackman y Oldman, 1976; Trist, 1981 y Maslow, 1943). (Analoui, 2007)

Se centra en los intereses del empleado para sostener y aumentar el sentido de pertenencia para con la organización, esperando así altos niveles de desempeño. De igual manera, promueve el empoderamiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo y creando un grado más alto de participación en la toma de decisiones y el liderazgo, la dirección asegura la fortificación de los canales de comunicación en todos los niveles de la empresa para que la información fluya a todos los empleados. Las organizaciones que aplican esta aproximación refuerzan el compromiso del empleado, su auto-regulación y una amplia autonomía en el puesto. (Analoui, 2007)

En la aproximación *Soft* se apuesta por una participación más activa por parte del colaborador, de aquí considerado como un asociado, esperando del colaborador los más altos resultados en el logro de los objetivos y el más alto compromiso para con la organización, potencializando sus fortalezas y mejorando en sus debilidades creando una verdadera sinergia entre los recursos de la compañía y su personal en pro del logro de los objetivos de la organización y claro está con el alineamiento de los objetivos personales de cada colaborador a los objetivos organizacionales, aspectos de alto impacto como desarrollo de la carrera profesional o crecimiento dentro de la organización son de los principales motivadores, dejando las recompensas monetarias como un colateral y no necesariamente con el principal motor.

En las organizaciones más grandes hoy en día el desarrollo de una carrera profesional lo es casi todo al grado de enfascar al personal en un estrés enorme, pues la lucha por comprobar que se es el colaborador más valioso de la compañía se liberan grandes conflictos, esto podría sonar como una vil manipulación y creando una muy clara y definida división entre colaboradores en cuanto el proceso de la gestión del mismo.

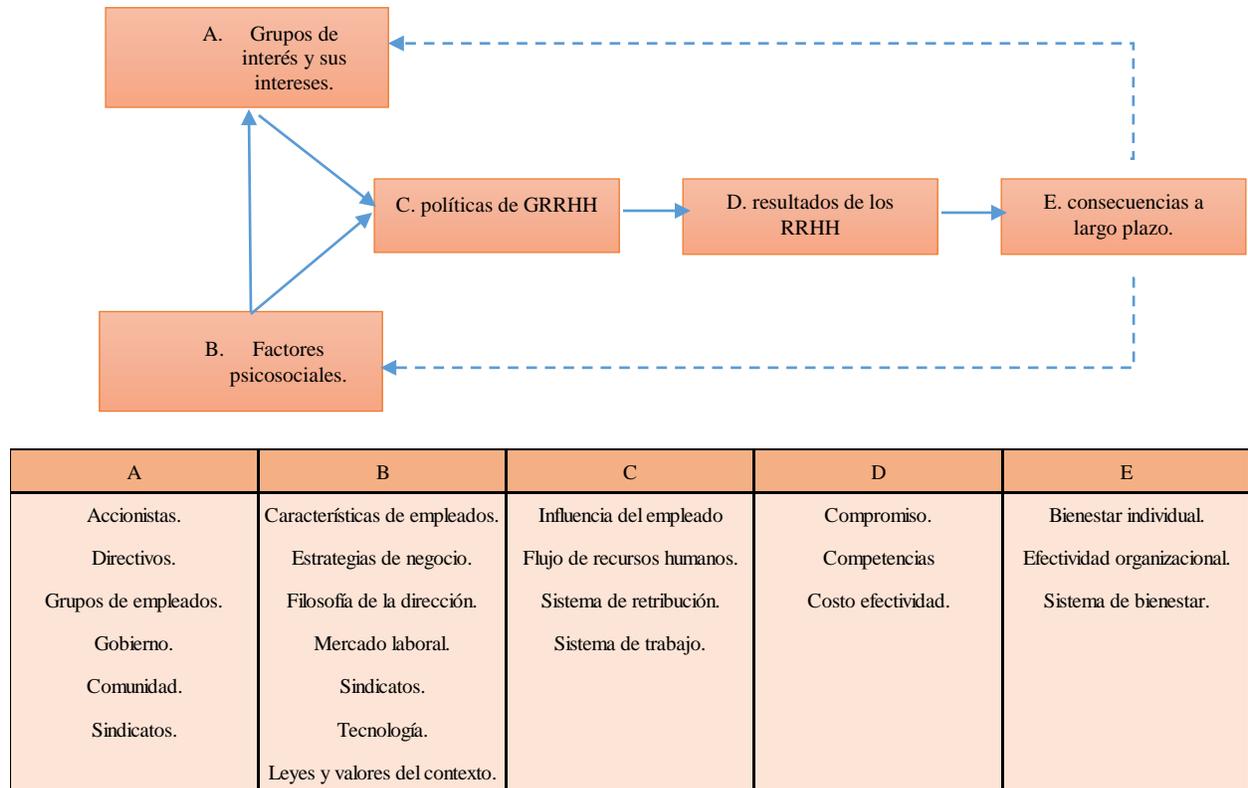


Figura 3. Modelo de Harvard en Gestión de Recursos humanos Fuente (Analoui, 2007)

Este modelo también toma como referencia otro modelo interesante que es el modelo de las cuatro “C” competencias, congruencias, compromiso y coste. Con este modelo se incluyen resultados a largo plazo como consecuencia de llevar a cabo una gestión del talento humano, pues se logra tener trabajadores altamente competentes y comprometidos, con valores congruentes a los de la organización y siempre buscando la optimización de los costos. (Analoui, 2007)

La colaboración de los recursos humanos entre sí, la comunicación y el trabajo en equipo facilitan capacidades de gestión empresarial que, según Ulrich (1998), conducen a nuevas ventajas competitivas multiplicando el capital intelectual de la empresa. Conviene añadir en este punto las conexiones de este planteamiento con el relativo al papel que juega la llamada cultura empresarial de la organización (Pümpin y García Echevarría, 1998) como mecanismo estratégico para favorecer este compromiso múltiple desde los recursos humanos y las estrategias del negocio así como para favorecer unos menores costes de coordinación interna empresarial. (Costa, 2015)

Las "mejores prácticas de gestión". Suponen una evolución de los modelos tradicionales de dirección hacia la consideración de los recursos humanos como un potencial competitivo de la empresa (Martinez, 2015)

2.2.7 Paradigma de las cuatro “C” de la vida laboral. CVL/IE

Calidad de vida laboral

Calidad de vida laboral es un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los colaboradores en los puestos de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificado que incrementaran la productividad y la satisfacción (Sun, 1988) (Granados, 2011).

Así se han realizado diversas investigaciones vinculadas a la satisfacción laboral y que puedan estar influyendo en el rendimiento de los trabajadores en función del desarrollo de las organizaciones Peters y R.H. Waterman (1982) a su vez se establece que la reivindicación de este movimiento parte de la necesidad de humanizar el entorno laboral, presentando fiel atención al factor humano (Walton, 1973; Davis y Cherns, 1975), este concepto debe de ser considerado multidimensional debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo, tanto para la satisfacción como para la motivación y el rendimiento laboral (Casas y Co., 2002) (Granados, 2011)

Implicación Laboral o del empleado

Los orígenes del fenómeno de la implicación laboral como objeto de investigación se sitúan en las aportaciones de Lodahl & Kejner (1965), estos autores definen este concepto como el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con el trabajo o la importancia de este para la identidad del individuo, este concepto consta de 3 dimensiones.

Identificaciones psicológicas

Contingencia de desempeño-autoestima

Sentimientos de deber y la obligación hacia el trabajo

El origen de este movimiento se sitúa en los trabajos del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas, en Londres 1947, cuyos investigadores aplicaban un enfoque, los principales precursores de dicha teoría aplicaron enfoques socio psicológicos, dicho concepto surge en la década de los 70s como una alternativa a mejorar el entorno laboral. (Granados, 2011)

Esta teoría toma su principal implicación y se potencia al vincularla con otro concepto, que es la implicación del empleado, ello da un paradigma unificado denominado CVL/IE, dando como resultado altamente adaptable a las organizaciones actuales.



	Desde...	A...
Base teórica de énfasis motivacional.	Recompensas extrínsecas. Ingeniería industrial. teorías clásicas de la dirección.	Recompensas extrínsecas e intrínsecas. Teorías de la motivación. Teorías de sistemas socio técnicos.
Técnicas de Diseño.	Estudios de ingeniería. Principios clásicos de la dirección. Evaluación de puestos.	Enriquecimiento de puestos Grupos de trabajo autónomos.
Proceso de implementación.	Sólo por la dirección y los técnicos especialistas.	Alta implicación del empleado.
Papel de la tecnología.	Ignorado o fijado. Impuestos.	optimización conjunta con el sistema social. Variable (puede ser rediseñado).

Figura 4. Paradigma de las cuatro “C” Fuente (Granados, 2011)

A partir de este modelo se puede inferir que cada organización es capaz de incorporar el mismo y propiciar un crecimiento considerable del nivel de satisfacción en función de la productividad considerando factores relevantes tanto individuales de percepción como netamente laborales.

2.2.8 Relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional según modelo de Kopelman, Brief y Guzzo.

La relación directa que existe entre estos dos factores es muy importante para la gestión de Recursos Humanos ya que genera las estrategias para la toma de decisiones, "las personas actúan en función de los juicios de lo que pueden hacer, así como sus creencias sobre los efectos de varias acciones". (Bandura, 1986, pág. 230) Las decisiones de la gerencia de Recursos Humanos puedan llegar a determinar siempre diferentes acciones. Las teorías de la expectativa de la valencia predicen que cuanto mayor sea la expectativa de resultado percibido y cuanto más valorados son los resultados, mayor es la motivación para realizar la actividad. Considerable evidencia empírica apoya esta predicción (ver Mitchell, 1974; Schwab, Olian Gotulieb y Hene man, 1979). (Busot, 1997)

La motivación es un factor que tiene relación directa la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño, la motivación es más que una función de los efectos probables de varias acciones. También es atribuible a los juicios de los pueblos sobre lo que pueden hacer, lo que Bandura (1977, 1982, 1986) denomina expectativas de autoeficacia. (Busot, 1997)

Las fuentes de motivación, la experiencia de resultados, la valencia de los resultados y las expectativas de autoeficacia se consideran principalmente como factores que influyen en los comportamientos de rendimiento. Esta postura es congruente con la defendida por otros teóricos de la motivación laboral, incluidos Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970, Dachler y Mobley (1973), Graen (1969), Lawler (1971), Porter y Lawler (1968) y Vroom (1964). (Ríos, 2000) La forma en la que la motivación influye es muy importante, Recursos Humanos busca y desarrollar todo lo necesario para que las personas actúen de forma adecuada.

La satisfacción laboral también es un predictor consistentemente fuerte de los comportamientos de ciudadanía. En total, por lo tanto, se ha propuesto que los comportamientos relacionados con la productividad se han diferenciado diferencialmente por diversas fuentes cognitivas. Motivación, así como por cómo se sienten las personas en el trabajo o, más específicamente (Hackman, 2010)

Los argumentos presentados en la Figura, se puede ver, las razones y los componentes de la productividad, es decir, los productos y los puestos de trabajo, se ven afectados directamente por tres tipos específicos de conductas organizativas: apego, desempeño y ciudadanía. Estos comportamientos son provocados por varias fuentes cognitivas de motivación y por afecto en el trabajo (por ejemplo, satisfacción laboral). Ahora pasamos a los efectos del clima. Como se muestra en la Figura, se considera que afecta tanto la motivación laboral como la evaluación laboral. (Lazo, 2013)

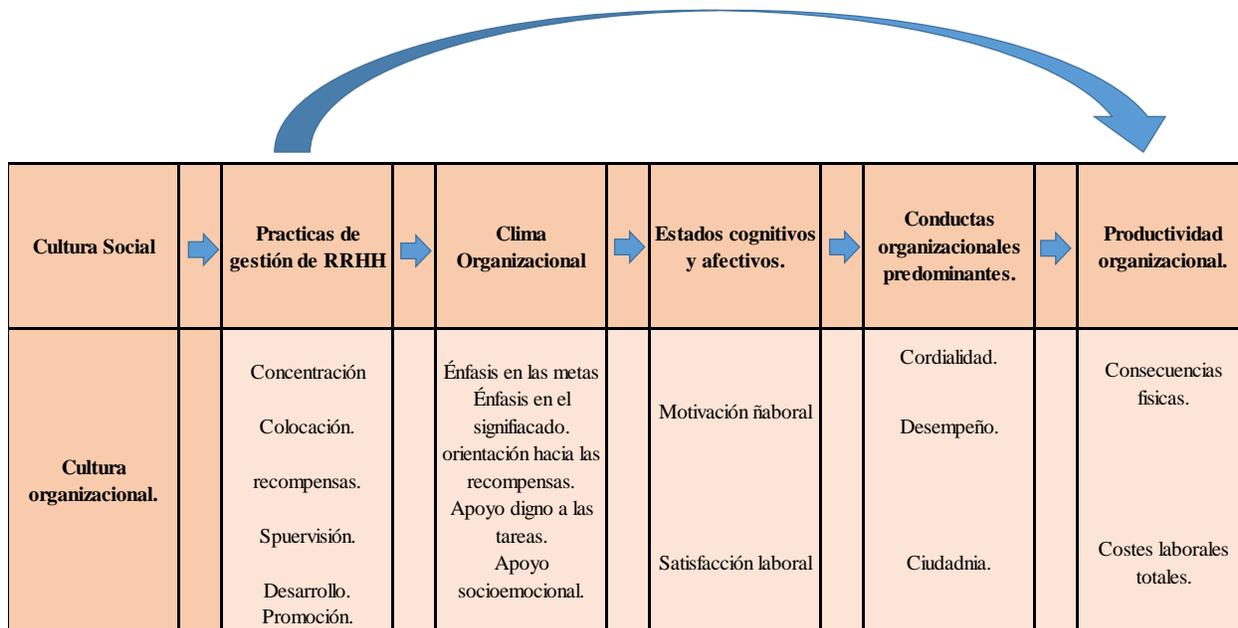


Figura 4 Modelo de Kopelman, Brief y Guzzo. Fuente (Lazo, 2013)

Una evidencia considerable indica que las dimensiones del clima, de hecho, están asociadas con la satisfacción laboral (Friedlander y Margulies, 1969; Pritchard y Karasick, 1973; Litwin y Stringer, 1968). De hecho, algunos incluso han argumentado, con razón, que el clima y la satisfacción son redundantes (Guion, 1973; Johannesson, 1973 (Sladogna, 2000)

Es importante destacar que, sin embargo, uno no puede identificar con precisión las dimensiones particulares del clima que se relacionan constantemente con la satisfacción. La orientación a la recompensa puede generar sentimientos de equidad que a su vez conducen a la satisfacción (Pritchard, 1969; Goodman & Friedman, 1971). El apoyo de tareas puede indicar que el trabajo firmado es significativo; se sabe que la importancia de la tarea está correlacionada con la satisfacción (Alec Dag, Barr. Y breve 1981 Hackman & Oldham, 1975). (Lazo, 2013)

Nuestras especulaciones sobre los mecanismos que vinculan las dimensiones climáticas con la satisfacción no deben considerarse como una creencia de que la dimensión caché siempre estará asociada con la satisfacción. En algunos casos, el énfasis significa, por ejemplo, puede

reducir la ambigüedad, sin embargo, en otros, puede considerarse como una infracción a la autonomía que los trabajadores creen que es necesario para hacer su trabajo (House & Mitchell, 1974) (Masseilot, 2000) Es por esta razón que se debe de hacer la aclaración de los indicadores a evaluar, para evitar confusiones, al final estos factores tienen influencia directa en el desempeño de las personas.

Una serie de estudios realizados en entornos educativos de licabil indican que las dimensiones del clima afectan directamente la motivación (Anderson, 1982), otras pruebas limitadas hablan de tales efectos directos. Estudio realizado por (James, Hartman, Stebbins y Jones 1977). Sus resultados, basados en datos obtenidos de empleados gerenciales de una gran compañía de atención médica, indicaron que "el clima psicológico estaba relacionado significativa y significativamente con varios aspectos de la Instrumentalidad y la valencia. Esta evidencia directa está respaldada por varios estudios que muestran que el clima está asociado con el rendimiento a través de sus efectos sobre la motivación (FTiedlander y Greenberg, 197 1: Lawler, Hall, & Oldham, 1974: Schneider & Hall, 1972). (Morales, 2008)

La relación del clima laboral y la satisfacción van ligados, mediante factores que juegan un papel importante, particularmente impresionantes en el área de investigación de desempeño climático son los resultados programáticos de Schneider y sus colegas (ver Schncider & Bowen, 1985 Schneider. Parkington, y Buxton, 1980) -resultados que repetidamente muestran que el clima está relacionado con el desempeño. (Naranjo, 2007) Al ver diversos estudios donde se demuestra que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño, al entender la importancia de estos factores definitivamente se logra un impacto en la organización.

El clima y los espacios de Culturales son promisorios y un sentido de plenitud en el desarrollo de propuestas de autoeficacia. (Bandura 1986, p. 470) afirma: Sin estándares contra los cuales medir sus resultados, las personas tienen pocas bases para juzgar cómo lo están haciendo, y tampoco tienen muchas bases para evaluar sus capacidades. En parte, basándose en el trabajo de Locke y sus asociados (Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981), Bandura reconoce que los efectos

motivacionales de los objetivos no son incondicionales. Los efectos dependen de la especificidad, el desafío y la proximidad del objetivo, así como de la fuerza del compromiso con el objetivo.

(Morales, www.ub.edu, 2008) Al ver que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y que esta influye directamente en el desempeño, las empresas deberían establecer estándares de evaluación que les permitan tener un panorama claro, esto tiene efectos directos en la satisfacción laboral.

Se hace hincapié en la importancia de la autoeficacia. Expectativas al aclarar cómo se puede alcanzar un nivel dado de desempeño. Sin embargo, como se sugirió anteriormente, los efectos del énfasis de los medios pueden no ser siempre positivos. Por ejemplo, según lo encontrado por Schneider sus colegas, un énfasis en las reglas y procedimientos para promover la eficiencia, en lugar del servicio, a menudo llevan a la frustración de los empleados y reduce la motivación para brindar un servicio de calidad (Schneider y Rentsch, 1988). (Galdona, 2010)

Para el énfasis de los medios, pero para el énfasis, la orientación de la recompensa y el apoyo a las tareas. Es decir, o debe cuestionar los objetivos. ¿Medios, recompensas y apoyo para obtener qué? Como se sugirió en nuestra discusión sobre la estructura de productividad y su relación con la efectividad organizacional, las actividades dirigidas a obtener un criterio de resultado final pueden impedir el logro de otro. Por lo tanto, en la búsqueda de crear un clima que motive los deseos organizativos deseados. (Schneider y Rentsch, 1988). (Rivera, 2005)

Un clima dado es poco probable que logre todos los fines posibles en realidad; La orientación de recompensa indica a los trabajadores las consecuencias organizacionales de sus comportamientos. Por lo tanto, se considera que mejora las expectativas de resultados. Esta observación atractiva está respaldada por el reconocimiento de Bandura (1986) que considera que tales expectativas son en gran medida los productos. (Morales, www.ub.edu, 2008)

Una evaluación del desempeño mal orientada afecta directamente los resultados o la satisfacción de la empresa, es por esta razón que se debe de orientar de forma correcta, quizás los efectos que produzcan una mala evaluación del desempeño en la satisfacción no se logre ver de forma inmediata, pero si tendrá efectos a largo plazo si no se toman las medidas necesarias para corregir esto.

Esta teoría enseña cómo está relacionado directamente el clima organizacional y la evaluación del desempeño y esto desencadena en satisfacción laboral, pero no solamente se tomas en cuenta estos dos factores ya que se relacionan con otros componentes de la organización que logran al fina hacer un todo que influye en la organización. Tener estos procesos bien detallados ayuda a la alta gerencia de las organizaciones a tomar decisiones importantes de cómo administrar el personal y hacia donde deben de orientar sus estrategias para alcanzar el máximo rendimiento esperado, de esta forma evitar afectar las estrategias a implementar.

2.2.9 Teoría de las expectativas de Vroom

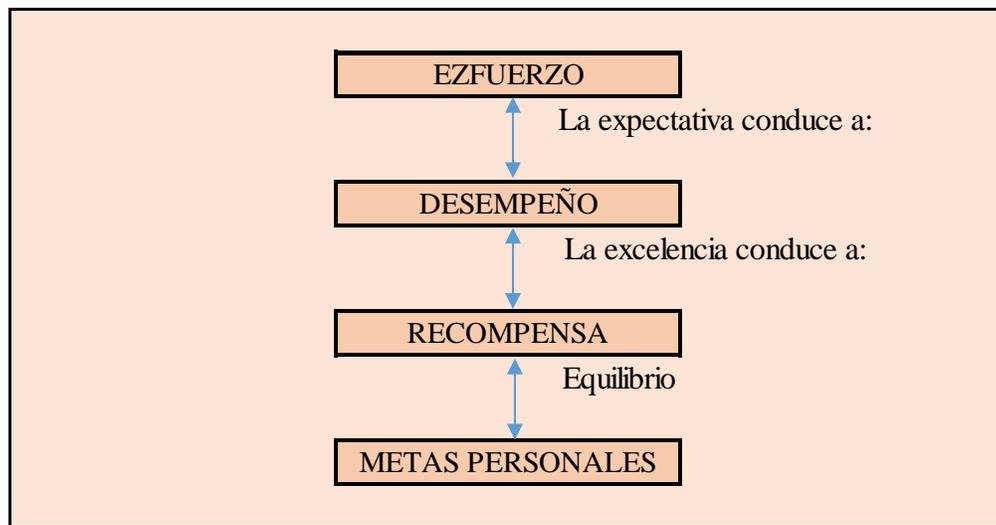


Figura 5 Teoría de las expectativas de Vroom Fuente (Martin, 2018)

La teoría de las expectativas de Vroom (1964) sugiere que la gente no solo está dirigiendo las necesidades sino que también tenemos las elecciones sobre lo que debe o no harán Afirmar que el comportamiento depende de la intensidad con la que se puede alcanzar. (Diez de Castro, García del Junco, Martín 1, 2001). Por tanto, la teoría de las expectativas de Vroom indica que tanto las variables situacionales como la de la personalidad dan la satisfacción laboral. (Domingo Bonilla, 2018)

Esta teoría es una de las más utilizadas actualmente y fue expresada a través de la siguiente fórmula: $\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidad}$.

Valencia: El primer concepto mide el valor o la importancia que una persona le otorga a la recompensa que se puede lograr después del trabajo.

Expectativa: Es la relación entre el esfuerzo y el desempeño, es decir, mide la confianza del individuo depositada en conseguir o no los resultados esperados.

Instrumentalidad: Este elemento mide hasta qué punto una persona cree que su empresa le otorgará las recompensas prometidas. (Domingo Bonilla, 2018) Estas expectativas son consideradas como la forma en la que las personas esperan que sucedan las cosas, si las personas se esfuerzan por lograr un objetivo alcanzarán una recompensa y ellos esperan que dicha recompensa sea gratificante y logre igualar o superar sus expectativas. (<https://conceptodefinicion.de>, 2016) Las personas son capaces de tomar decisiones importantes en la forma en la que ellos actuarán o se desempeñarán para realizar cada actividad. (Sáez, 2018)

Si bien es cierto que los sentimientos relacionados con esta teoría no se pueden medir cuantitativamente, se pueden realizar aproximaciones que permitan conocer a los empleados. Analiza la importancia que los trabajadores le dan a las expectativas. Si valoran más las intrínsecas (satisfacción, felicidad, sensación de cumplimiento) o las extrínsecas (salario, ascensos, días libres). Esta información permite conocer qué tipo de liderazgo conviene más utilizar: transaccional o transformacional. (<https://www.aiteco.com>, 2016)

Trata de conocer las creencias que impulsan al personal a actuar de una manera determinadas para fomentarlas.

Analiza la confianza depositada de los trabajadores en la empresa y en sus superiores. Si un empleado cree que las promesas de su jefe no se van a cumplir, sus niveles de motivación descenderán considerablemente. (Soto, 2018) Por ello, es importante fomentar relaciones sanas entre los miembros de un mismo equipo. Estos factores se pueden desarrollar a través de dinámicas de grupo, en las que participen varios o todos los trabajadores, o a través de entrevistas personales, cuando se quiera analizar el tema de manera más profunda. (bussines school, 2018)

2.3 Antecedentes de las metodologías

Cada día la gestión de Recursos Humanos toma mayor importancia, en el caso de Cooperativa ELGA busca gestionar de forma adecuada los Recursos Humanos, en los últimos años se han realizado cambios importantes que buscan satisfacer las necesidades de los Colaboradores de la Cooperativa, de esta forma garantizar que se cumplan con los estándares necesarios para desarrollar un ambiente laboral agradable que ayude a tener niveles aceptables de satisfacción laboral y ver como esto puede influir de forma positiva o negativa en el proceso de evaluación del desempeño. De esta forma mediante el análisis de diferentes investigaciones y la verificación de diferentes metodologías para poder conocer si existe correlación entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño.

Los estudios realizados se centran generalmente en el análisis de dos tipos de variables como precursoras de la satisfacción laboral: las características demográficas de los empleados individuales y las características del entorno de trabajo (Reiner y Zhao, 1999). Dentro del primer grupo se ha estudiado la relación del nivel de satisfacción con factores como la raza, el género, el estado civil, el nivel educativo, la edad, la antigüedad o el trabajo concreto asignado (Agho et al, 1993; Begley y Czajka, 1993; Smith et al., 1998; Greenhaus y Pasuraman, 1999) (Caraballo, 2007)

Recientemente una parte de la investigación sobre satisfacción en el trabajo se ha centrado en ampliar la base teórica de factores causales que pueden afectar a la satisfacción en el trabajo. Entre estos trabajos, Blau (1999) señala los que analizan el papel del carácter o dispositional effects

(Aghoet al.1993; Judge y Hulin, 1993; Judge et al., 1998; Judge y Larsen, 2001); de los obstáculos organizativos (Brown y Mitchel, 1993) y de los mediadores perceptivos (Carlopio y Gardner, 1995). Van Knippenberg y Van Schie (2000) analizan la relación entre identificación con la organización y con el grupo de trabajo y la satisfacción (también con la motivación, implicación y la intención de abandonar la organización) y Blau (1999) estudia el efecto de la satisfacción con el sistema de evaluación del desempeño sobre un índice de satisfacción global con el trabajo. (Caraballo, 2007)

Este estudio sobre Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME ubicada en Colombia en la ciudad de Magdalena, muestra como el 75% de los empleados afirma tener buenos o excelentes conocimientos sobre los objetivos de la empresa, y que un 70% de estos considera haber obtenido, por lo menos la información necesaria sobre sus objetivos y políticas, al ingresar a ella. El hecho de que los empleados se apropien de esta información es un aspecto clave para la competitividad de la empresa puesto que los enfoca, les marca un horizonte y les permite mantener la unidad de criterios necesaria para sacar los proyectos adelante.

Los empleados igualmente afirman los mantienen actualizados respecto a las novedades que se presentan en la empresa, para el 81% de estos se recibe la información necesaria y suficiente sobre acontecimientos y novedades. (Jenniffer Del Toro Granados, 2010) Según esta investigación, la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño están ligados, mediante el desarrollo de un buen clima laboral se puede generar satisfacción adecuada en las personas. El éxito de las personas depende de lo empoderados que estén, esto ayuda a que los niveles de satisfacción sea adecuado.

El estudio realizado sobre la satisfacción laboral y estrategias de cambio en las enfermeras de los hospitales públicos de la ciudad de Badajoz, España muestra resultados donde Ríos y Godoy (2008) comprueban que a mayor edad de los profesionales, las puntuaciones de satisfacción laboral global son inferiores, observando que a medida que se incrementa la edad y su antigüedad en el

servicio, desciende su satisfacción con aspectos laborales concretos como el reconocimiento profesional, la promoción profesional y la relación con los compañeros de trabajo.

El Plan de Formación continuada no es estimado como muy adecuado. En el apartado de comentarios y sugerencias puntualizan que el Plan de Formación continuada debería ser de calidad, dirigida a objetivos de las Unidades y respetando el turno laboral, debiendo realizarse durante la jornada de trabajo y concreto para la Unidad. (González, 2016)

Estudio realizado en empresas chilenas, demuestran también que a pesar de que se ha comprobado científicamente que existe una correlación directa entre clima organizacional y satisfacción laboral, no la hay entre este último y el rendimiento laboral, pues no está claro cuáles y cuantos son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general o específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales.

En otro estudio realizado en México denominado “Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad” también se identifica en base a todos los resultados que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad pues la satisfacción laboral tiene una puntuación alta, pero parece estar más relacionada con las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, políticas empresariales y en si el patrono y la productividad por su parte está más relacionada con un muy buen trabajo en función de los objetivos, por lo que concluye que no existe ninguna relación alguna entre satisfacción y rendimiento laboral.

Por último el estudio realizado en Perú a los Piscicultores de Pocococha denominada “Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los piscicultores” los resultados fueron un poco “más positivos” con la utilización del coeficiente de Pearson da como resultado una correlación positiva media, ósea una relación moderada entre satisfacción y productividad. (Murillo C. S., 2011)

2.4 Análisis crítico de las metodologías

La propuesta planteada sobre el estudio de la satisfacción laboral y la correlación con la evaluación del desempeño de los colaboradores de Cooperativa ELGA de la oficina principal ubicada en la ciudad de Tegucigalpa. Mediante el análisis previo de diversos estudios, se determina que hay mucha similitud con la propuesta metodológica planteada en el estudio. Ya que este modelo muestra cual sería el proceso adecuado para lograr una gestión integral en el desarrollo del talento humano, con el propósito de generar un proceso adecuado que permita un completo desarrollo personal en el trabajo, de esta forma tener personas preparadas y motivadas en la organización.

Conocer si la satisfacción laboral y la Evaluación del desempeño de los empleados de Cooperativa ELGA de la oficina principal ubicada en Tegucigalpa, mediante la comparación de diferentes teorías se determina que el estudio a realizar se hará de forma descriptiva tomando en cuenta factores importantes que sirven para realizar el presente estudio.

La forma en la que el Modelo Michigan se interpreta, se adapta de forma correcta al estudio a realizar. Este modelo ofrece un punto de vista del cual se puede obtener información muy importante acerca de la satisfacción laboral y si existe una relación directa con la evaluación del desempeño.

La recolección de datos mediante diferentes formas y la utilización de diferentes instrumentos aportaran una metodología que a consideración puede acoplarse al estudio a realizar. En vista de que son 2 variables fundamentales en las cuales está basada el planteamiento de problema, se pueden aplicar diferentes instrumentos para la recopilación de datos de manera ordenada y específica. Esta metodología puede aplicarse tratando de incluir los ítems que reúnan las características e información puntual.

Las limitaciones encontradas en la comparación con las metodologías previamente analizadas, se encuentra el acceso a alguna información es limitada ya que existen algunas condiciones de confidencialidad que pueden afectar algunos resultados del estudio. Otra limitante es el tiempo en el cual se puede realizar el este estudio ya que no se cuenta con mucho tiempo, en comparación con los estudios previamente analizados, estos estudios se realizaron con tiempo prolongados en meses y algunos en años.

Para lograr obtener información para generar muestras representativas, se tendrá que hacer la recolección de datos de forma pronta y precisa, este factor no se describió en ninguno de los estudios mencionados con anterioridad.

2.5 Conceptualización

Satisfacción laboral: La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. (<https://www.aguaeden.es>, 2016)

Evaluación del desempeño: Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. (Asociación Española para la Calidad. , 2018)

Clima Laboral: Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”. (Forehand y Gilmer, 1965) (<http://www.losrecursoshumanos.com>, 2014)

Comportamiento organizacional: Para Robbins, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de esta (Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Pearson-Prentice Hall, 2004). Para Davis Y Newsttron, comportamiento organizacional es el estudio y aolicacion de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en la organización. (Davis, Keith y Newstroon, Jonh W. comportamiento organizacional. MCGraw-Hill, México, 1999.) (Halles, 2007)

Cultura Organizacional: Julia, Daniel y Raquel (Citado en Miron et al., 2004) Expresa que “La cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización”. Así mismo Daniel R. Denison (1989) afirma que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios

fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”. (p.02). De igual modo dicho autor “considera como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada” (Denison, 1989. P. 02) (Fierro, 2013)

Desempeño Laboral: es la calificación de un empleado comparando su atención presente o pasado con las normas establecidas para su desempeño. (Dessler, 2001)

Productividad: indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en función de la producción de bienes o prestación de servicios. (Martinez, 2007)

Satisfacción del cliente: estado que crea agrado o complacencia por la relación completa de las necesidades y expectativas creadas.

Talento Humano: Patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. Idalberto (Chavenato, 2008)

Empoderamiento: es reconocer el potencial que ofrecen los colaboradores, capacidades y cualidades para la contribución de forma positiva a los objetivos propuestos

Felicidad laboral: sentimiento de felicidad que se deriva del trabajo, sensación que se tiene cuando hay armonía en el entorno.

Ventaja competitiva: es la que se tiene cuando se posee una ventaja única y sostenible con respecto a la competencia

Retribuciones y gratificaciones: cantidad de dinero o similar que se da a una persona a cambio o en virtud de una labor desarrollada sea como estímulo o como gratificación

Sistemas de evaluación del desempeño: Según James Stoner, evaluación del desempeño es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización, Según Strauss (1981), "Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado

Formación y desarrollo: proceso de estudio y aprendizaje continuo que busca la inserción y actualización laboral, permitiendo con ello el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño del trabajo.

Feedback: es ofrecer información sobre los resultados de un proceso o parte de él, este proceso es en ambas vías, por lo que tanto jefes como subalternos reciben detalles.

2.6 Instrumentos Utilizados

Instrumento de evaluación de satisfacción laboral Cooperativa ELGA.

Este instrumento cuenta con datos demográficos que ayudan a generar un reporte por edades, genero oficina y área en que trabaja cada uno de los colaboradores de la Cooperativa, cuenta con 10 categorías relacionadas a aspectos que la Cooperativa considera importantes conocer. Cada uno de los colaboradores recibe un correo electrónico donde encuentran un acceso para llenar el formulario con la información solicitada. El formulario evalúa en base a la escala de Likert, donde ellos vierten su opinión de cómo se encuentran, desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con cada una de las preguntas que se le hacen.

Los resultados se tabulan automáticamente, después son procesados para generar los diferentes reportes que después son remitidos a la gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General. (Ver anexo 1)

Instrumento de evaluación del desempeño, Grados II al IV Cooperativa ELGA

Este instrumento cuenta con datos demográficos del colaborador y datos demográficos del evaluador, esta evaluación se aplica dos veces al año, por lo general se aplica en junio y diciembre, debido a que semestralmente se otorgan los aumentos salariales, este instrumento consta de 6 categorías y cada categoría consta de diferentes preguntas que van orientadas a las gestiones que cada uno de los colaboradores realiza, el colaborador es evaluado según la escala de Likert, puede ser evaluado desde una conducta pobre hasta una conducta excelente en su actuar. Se clasifica por grados ya que así está estipulado en el descriptor de puestos y funciones, luego contiene un apartado para preguntas abiertas, estas se realizan al evaluador y este luego discute la evaluación con su subalterno, también contiene un apartado para que el colaborador pueda opinar sobre todas las observaciones realizadas por su jefe inmediato.

Por último es llevada a comité para discusión con la gerencia de Recursos Humanos, el Jefe inmediato y el Gerente de Área para validar los comentarios y las puntuaciones otorgadas a cada una de las personas evaluadas. Después de esto se pasa a gerencia General para autorización de aumento salarial en el caso que así le toque al colaborador.

Instrumento de evaluación del desempeño Grados V al VI Cooperativa ELGA

Este instrumento cuenta con datos demográficos del colaborador y datos demográficos del evaluador, esta evaluación se aplica dos veces al año, por lo general se aplica en junio y diciembre, debido a que semestralmente se otorgan los aumentos salariales, este instrumento consta de 6 categorías y cada categoría consta de diferentes preguntas que van orientadas a las gestiones que cada uno de los colaboradores realiza, el colaborador es evaluado según la escala de Likert, puede ser evaluado desde una conducta pobre hasta una conducta excelente en su actuar. Se clasifica por grados ya que así está estipulado en el descriptor de puestos y funciones, luego contiene un apartado para preguntas abiertas, estas se realizan al evaluador y este luego discute la evaluación con su subalterno, también contiene un apartado para que el colaborador pueda opinar sobre todas las observaciones realizadas por su jefe inmediato.

Por último es llevada a comité para discusión con la gerencia de Recursos Humanos, el Jefe inmediato y el Gerente de Área para validar los comentarios y las puntuaciones otorgadas a cada una de las personas evaluadas. Después de esto se pasa a gerencia General para autorización de aumento salarial en el caso que así le toque al colaborador

Instrumento de evaluación del desempeño Grados VII al XVI Cooperativa ELGA

Este instrumento cuenta con datos demográficos del colaborador y datos demográficos del evaluador, esta evaluación se aplica dos veces al año, por lo general se aplica en junio y diciembre, debido a que semestralmente se otorgan los aumentos salariales, este instrumento consta de 6 categorías y cada categoría consta de diferentes preguntas que van orientadas a las gestiones que cada uno de los colaboradores realiza, el colaborador es evaluado según la escala de Likert, puede ser evaluado desde una conducta pobre hasta una conducta excelente en su actuar. Se clasifica por grados ya que así está estipulado en el descriptor de puestos y funciones, luego contiene un apartado para preguntas abiertas, estas se realizan al evaluador y este luego discute la evaluación con su subalterno, también contiene un apartado para que el colaborador pueda opinar sobre todas las observaciones realizadas por su jefe inmediato.

Por último es llevada a comité para discusión con la gerencia de Recursos Humanos, el Jefe inmediato y el Gerente de Área para validar los comentarios y las puntuaciones otorgadas a cada una de las personas evaluadas. Después de esto se pasa a gerencia General para autorización de aumento salarial en el caso que así le toque al colaborador. . (Ver anexo II)

2.7 Marco Legal

Es el Código de Trabajo la máxima ley laboral que contiene los detalles mínimos a básicos de cómo debe de ser tratado un empleado en el ámbito laboral, dado la complejidad de este, el código de trabajo da la potestad de creación de un reglamento interno por cada empresa con más de 5 empleado estableciendo las condiciones a que quedan obligados patronos y empleados en la prestación de un servicio (Código de trabajo art. 87-98). (MODESTO RODAS ALVARADO H, MIGUEL ALFONSO CUBERO, CARLOS MANUEL ARITA, 1959)

Considerar también aspectos relevantes tales como las causas justificadas para dar por terminado un contrato de trabajo, específicamente lo rezado en el artículo 112 del código de trabajo inciso i, el cual establece “adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o el no acatar el trabajador, en igual forma y en perjuicio del patrono, las normas que éste o su representante en la dirección de los trabajos le indiquen con claridad, para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores que se están ejecutando”

Consideramos que este es el sustento legal de nuestra investigación, dado que es tanto en el reglamento interno como en el código de ética en donde se establecen los principales procesos relacionados con nuestro estudio, dando lugar a la creación de manuales de procesos o políticas que ayudan a las leyes nacionales a la aplicación de lo ellos dispuesto.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El presente estudio utiliza como base metodológica un enfoque no experimental de corte transaccional correlativo/causal, esto debido a que en la investigación ninguna de las variables será manipulada y su análisis se dará sobre su contexto natural, pues es necesario e imperante que las mismas ocurran en un ambiente irrefutablemente real, considerar a su vez que la descripción de las variables analizadas y el efecto que una tenga con la otra será altamente descriptivo.

Los datos serán recolectados en un solo momento, procediendo con la elaboración de un análisis descriptivo de los resultados obtenidos mediante la observación. Básicamente será como tomar una foto en ese preciso momento y analizar todos los eventos reales que sucedieron durante ese instante (aplicación de las encuestas), proporcionando con ella una visualización amplia de una situación.

Aún cuando el tipo de investigación considera la existencia de una causa y efecto, la investigación no se limita a que esto necesariamente ocurrirá, pues primero determinará la correlación y luego causalidad, pues toda causalidad implica correlación contraria a que no toda correlación implica causalidad.

Dicho estudio es totalmente factible, no requiere de ningún tipo de inversión de recursos económicos, considerando que todo el personal al que se le aplica la encuesta está ubicado en un solo lugar y que se hará uso de la plataforma y logística prestada por la Cooperativa ELGA debido al interés que tiene la Gerencia General sobre los resultados de la investigación, el tipo de metodología utilizada otorgará una visión dinámica, ética y confiable; en el proceso de tabulación y análisis estadístico de datos obtenidos.

3.2 Población Y muestra

3.2.1 Población.

Dado el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, puede aplicarse en cualquier empresa sea esta mediana o grande, es por ello y algunas facilidades con relación al acceso de la información y claro está, en función al deseo de Cooperativa ELGA de determinar si existe o no una relación entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño, se determinó que el lugar idóneo para la aplicación de la investigación sea la oficina principal, ubicada en tercera calle, Colonia Alameda, avenida Tiburcio Carias Andino, pues es allí donde interactúa una cantidad de personal representativa del universo a evaluar, esta delimitación tan clara de la población a estudiar está alineada a los objetivos de investigación, dicha muestra es no probabilística.

3.2.2 Muestras

De acuerdo con lo comentado anteriormente la población se define por medio de un censo, esto da la facilidad de adaptarse a los requerimientos de la investigación dado la accesibilidad, proximidad y requerimientos de investigación previamente planteados en los objetivos, las encuestas serán aplicadas al 100% del personal de la oficina principal de Cooperativa ELGA, un total de 136 personas que corresponden al personal activo de la oficina principal.

3.3 Criterios de inclusión

Se estima necesario incluir solo el personal laborante en Oficina principal de Cooperativa ELGA, al momento de aplicación de los cuestionarios de Satisfacción Laboral y Evaluación del Desempeño, cada colaborador está obligado de contestar los cuestionarios con la mayor veracidad que se le atribuye al caso, para dar la seguridad y objetividad de la información recabada.

3.4 Criterios de exclusión

Se determinó la exclusión de todo colaborador con una antigüedad inferior a 6 meses dado que la política de evaluación de desempeño de Cooperativa ELGA exige que exactamente a los 6 meses cumplidos se proceda a aplicar la respectiva evaluación del desempeño, personal temporal, empleados tercerizados y personal en pasantías o prácticas profesionales, esto indica el proceso a seguir sobre la aplicación de los resultados del estudio.

3.5 Operacionalización de variables

Se clasifico las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico mediante este proceso a través del cual se detallan las categorías y/o variables de este estudio, estas variables permiten realizar los cálculos necesarios para obtener los valores de las variables cuantitativas.

3.6 Marco muestral

En relación al marco muestral en este punto la única guía para considerar la aplicación de la encuesta, es que el empleado este activo, tener más de 6 meses de trabajar en la Cooperativa, no ser personal temporal o empleados tercerizados, en pasantías, en práctica profesional a la fecha de la aplicación de dichas encuestas y tomar en consideración lo indicado en los criterios de inclusión y exclusión.

3.7 Instrumentación

En el presente estudio se utilizó tres tipo de cuestionarios todos ellos aprobados por la Junta Directiva de dicha institución, Evaluación del desempeño y satisfacción laboral, estos dos responden en su mayoría a los puntos o detalles que consideran ellos más importantes y el otro es totalmente de autoría propia, para ello se requiere hacer algunas lecturas y por último fue sometido a validación por parte de la Junta Directiva la cual aceptó sin protesta alguno, es importante que se considere las recomendaciones sobre la elaboración de dichos cuestionarios (los dos primeros) ya que es importante actuar de manera distinta sobre las consultas, o bien que se incluyan y

excluyan algunas preguntas que deberían responder a un tema más de clima laboral que de satisfacción laboral.

El instrumento para medir la satisfacción laboral consta de 90 preguntas para todas ellas se utiliza la escala de Likert que aportan a 10 dimensiones las que a continuación se describen: Colaboración con un total de 4 preguntas, Comunicación con un total de 12 preguntas, Condiciones de Trabajo con un total de 10 preguntas, Desarrollo Profesional con 9 preguntas, Liderazgo con 10 preguntas, Identidad Institucional con 10 preguntas, Trabajo en equipo con 11 preguntas, Compensación y Beneficios con 10 preguntas, Reconocimiento con 8 preguntas, Detección de Necesidades de Capacitación con 4 preguntas.

El proceso de evaluación del desempeño, consta de 3 instrumentos que son aplicados según el grado y el puesto que tiene cada uno de los colaboradores, cada instrumento consta de: Datos Generales, Habilidades y productividad del empleado, un apartado de instrucciones y un total de 8 dimensiones con un total de 20 preguntas, Conocimiento del puesto con 2 preguntas, Planificación y Resolución con 4 preguntas, Productividad con 3 preguntas, Habilidades de Comunicación con 3 preguntas, Trabajo en Equipo con 4 preguntas y atención al Afiliado con 4 preguntas y por último una sección de preguntas abiertas 5 en total que da la oportunidad al jefe de poder expresarse en puntos de importancia relacionados con lo que el percibe sobre el desempeño de su sub alterno. Un apartado para que el colaborador de su punto de vista sobre el proceso evaluativo, comentarios del comité evaluador.

3.8 Aspectos éticos

En este punto se dió la libertad completa a cada colaborador para que pudieran dar respuesta a las encuestas considerando que la información solicitada será única y exclusivamente utilizada en la búsqueda de mejora la institución sin ninguna intención de perjudicarlos, por lo que los intereses primarios de dicha investigación son únicamente los de poder proporcionar información valiosa para la Cooperativa ELGA y que esto ayude en el proceso de toma de decisiones.

3.9 Procedimiento

Para lograr la recolección de la información se hizo uso de la plataforma de correo corporativo que posee Cooperativa ELGA en su oficina principal, ubicada en la Colonia la Alameda Calle Tiburcio Carias Andino, la Gerencia General de Cooperativa ELGA autorizó aplicar un nuevo proceso de evaluación del desempeño y que este pudiera ser más cercano a la fecha en que se elaboró el procedimiento de satisfacción laboral para que las variables fueran evaluadas en un mismo espacio con una pequeña diferencia de tiempo por fines prácticos, se dio un total de 2 semanas en el mes de noviembre para poder completar toda la información pertinente.

3.10 Limitaciones o sesgos

Muchos colaboradores no ven como una opción de abrirse a la empresa pues existe el temor de que sus respuestas sean utilizadas en su contra, de tal suerte que puedan salir perjudicados y algunos prefieren contestar que todo está bien lo que podría ocasionar posibles desviaciones en los resultados, se pretende evadir este punto indicando que todos los resultados serán utilizados para fines didácticos y que la Cooperativa ELGA tiene como principal idea la de poder encontrar fallas en los procesos y no en sus colaboradores, por ello se deberán sentir en total disposición y tranquilidad al momento de dar sus opiniones de la manera más profesional, ética y objetiva.

No se tiene control alguno sobre todas las variables que se puedan presentar, ni del entorno pues ambas evaluaciones se prestan para poder tener sesgo aún por el estado de ánimo actual del colaborador.

3.11 Procesamiento y análisis de datos

En el procesamiento y análisis de los datos se hará uso de gráficos, modelos de tabulación y modelos numéricos, además de una versión de prueba del SPSS versión 22, estadística descriptiva de datos cuantitativos tales como media aritmética, frecuencia y distribución de frecuencia, medidas de dispersión y desviación, simetría y curtosis además del coeficiente de correlación de Pearson que ayudara a determinar el grado de correlación que existen entre las dos variables propuestas en el estudio, indicando con ello la dirección de la relación proporción.

3.12 Resultados de otros estudios

Un estudio realizado en México, este estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango, donde buscan conocer si existe una correlación entre la satisfacción laboral y la influencia en la productividad.

Significación y fiabilidad de la correlación

TEST.	n1	n2	\bar{X}_1	\bar{X}_2	r	σ_{dxr}	Rc.	Rc. \geq Nc.	SIGNIFICATIVA	E	I.C.	FIABLE
ESCALA DE LICKERT	20	20	90.1	86.6	0.16	0.22	0.73	0.73 < 1.96	NO	0.43	Li=0.27 Ls=0.59	SI

Figura 6 Correlación entre satisfacción laboral y la productividad Fuentes Silvia 2015
Como se puede observar a través de los resultados presentados se concluye que no existe correlación entre las variables satisfacción laboral y productividad, cada variable es independiente de la otra por lo cual se acepta la hipótesis nula, la satisfacción laboral no influye en la productividad y viceversa. (Silvia Fuentes , 2015)

Estudio realizado en Perú, realizado en la comisión nacional para el desarrollo de la vida, de la oficina zonal de la ciudad de Tarapoto en el año 2016 donde se busca conocer la correlación entre las condiciones laborales y la satisfacción de los colaboradores.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación	0.898
Coeficiente de determinación R ²	0.807
R ² ajustado	0.800
Error típico	7.745
Observaciones	30

Figura 7 Correlación entre las condiciones laborales y la satisfacción Reyes Alejandro 2016.

Los resultados muestran que existe relación significativa positiva entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Comisión Nacional para el Desarrollo de la vida, de la Oficina Zonal de Tarapoto, año 2016. Además, si observamos el coeficiente de

determinación (0.807), esto explica que aproximadamente el 80% de la satisfacción laboral de los colaboradores se ve influenciado por las condiciones laborales en la institución. (Alejandro Reyes , 2016)

Un estudio realizado en el Distrito Federal en México, aplicado en la empresa embotelladora de bebidas Coca-Cola FEMSA, en 2013 donde busca conocer la correlación de la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa embotelladora.

Interpretación del coeficiente r de Pearson

Valor del Coeficiente	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta. "A mayor X, menor Y", de manera proporcional.
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta. "A mayor X, mayor Y", de manera proporcional.

Figura 8 Correlación entre la motivación y la satisfacción laboral Zavala Omar 2013.

Puede existir una correlación significativa en algunos factores, pero no siempre se encontrara una correlación positiva esto debido a diferentes factores. La correlación está ligada directamente a otros factores para que se pueda dar. (Omar Zavala , 2013)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ELGA Ltda. fue constituida el 13 de julio de 1965, en la Ciudad de Tegucigalpa M.D.C., Honduras, C. A. por un grupo de 13 empleados de la Embajada de Estados Unidos de América y la Agencia Internacional para el Desarrollo (A.I.D.), con un capital inicial de 130 lempiras. Se creó como una cooperativa cerrada, es decir únicamente para el servicio de los empleados de dichas instituciones; la Cooperativa inicialmente se llamó “Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados Locales del Gobierno Americano: de allí sus siglas ELGA. Sus oficinas estaban ubicadas en el mismo edificio de la Embajada Americana y a partir del año 1975 funcionó en el edificio de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH).

Se transforma en una institución semi-abierta, en la que se acepta el ingreso de empleados de empresas donde se podía hacer deducciones por planilla. En septiembre del año de 1981 la cooperativa adquiere un local ubicado en el Barrio Abajo de Tegucigalpa, donde a partir del mes de diciembre del mismo año, se comienza a brindar el servicio en ese local. Fue remodelado en el año de 1990, aquí funcionó la Oficina Principal, hasta el mes de febrero del año 2004, a partir de esta fecha la Oficina Principal se traslada al nuevo y funcional edificio propio ubicado en la colonia Alameda de Tegucigalpa.

El 20 de febrero de 1988, ELGA se transforma en una Cooperativa abierta, con el fin de darle oportunidad al público en general de ingresar a la misma y utilizar sus servicios, transformando las siglas en un nombre propio. A partir del año de 1992 la Cooperativa crea su primera Filial en la Ciudad de San Pedro Sula, Cortés, actualmente con presencia, en ocho departamentos del país. (Cooperativa ELGA, 2018)

4.2 Productos y Servicios

Afiliación, Requisitos para afiliarte a Cooperativa ELGA:

Ser mayor de 16 años.

Pagar Lps. 10.00 como cuota de ingreso y una aportación no menor de Lps. 30.00.

Presentar tarjeta de identidad.

Los menores de edad presentar la partida de nacimiento.

No es requisito que no tenga cuenta en otra cooperativa.

(Cooperativa ELGA, 2018)

Cuentas de Ahorro que Ofrece Cooperativa ELGA:

Cuenta de Ahorro Retirable: Permite depositar y retirar dinero cuando la persona lo necesite. Esta cuenta se abre y mantiene con un valor mínimo de Lps. 50.00.

Cuenta de Ahorro Aportaciones: Esta cuenta permite ser afiliado a la Cooperativa, hacer uso de múltiples servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa, este ahorro debe de ser obligatorio y no debe de ser menor a Lps. 360.00 (Cooperativa ELGA, 2018)

Cuenta de Ahorro Navideño: Es una cuenta de carácter voluntario ofrece la oportunidad de acumular su propio aguinaldo, ahorrando mensualmente o cuando lo decida, esta cuenta requiere un valor mínimo de Lps. 50.00 (Cooperativa ELGA, 2018)

Cuenta de Ahorro en Dólares: Es de carácter voluntario, le ofrece la oportunidad de ahorrar en moneda extranjera para atender compras de su negocio o viajes de placer. Esta cuenta se puede abrir con un valor mínimo de \$10.00. (Cooperativa ELGA, 2018)

Cuenta de menor Ahorrante: Es de carácter voluntario, con el fin de crear el hábito del ahorro en los menores de 16 años, requisitos. Ser menor de 16 años, presentar partida de nacimiento, designar tutor que debe de ser afiliado de la Cooperativa ELGA, abrir cuenta con un mínimo de Lps. 50.00. (Cooperativa ELGA, 2018)

Cuenta de ahorro Retirable Adicional: Esta cuenta permite depositar y retirar a la Cooperativa, hacer uso de múltiples servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa, este ahorro debe de ser obligatorio y no debe de ser menor a Lps. 360.00. (Cooperativa ELGA, 2018)

Cuenta de depósito a plazo en dólares: Esta cuenta permite maximizar el rendimiento financiero de sus ahorros ya que cuenta con tasas de interés más altas, los intereses se pagan mensualmente y se acreditan en la cuenta de ahorro retirable el primer día del mes.

Depósitos a plazo fijo: Es la cuenta que permite maximizar el rendimiento financiero de sus ahorros ya que cuentan con las tasas de interés más altas, los intereses se pagan mensualmente y se acreditan en la cuenta de ahorro retirable el primer día del mes. (Cooperativa ELGA, 2018)

Préstamos Hipotecarios para adquisición o liberación de vivienda: hacer realidad el sueño de tener una vivienda propia, puede comprar, construir o remodelar.

Auto ELGA: Es un financiamiento a través del cual el afiliado podrá comprar un auto nuevo o semi nuevo, con los mejores plazos y facilidades. (Cooperativa ELGA, 2018)

Prestamos Fiduciarios: Prestamos con avales con un plazo mínimo de 6 meses y un plazo máximo de 60 meses, del monto máximo de sus aportaciones. Condiciones préstamo por planilla, 10 veces el monto de sus aportaciones. Préstamo por ventanilla hasta 6 veces del monto de sus aportaciones. (Cooperativa ELGA, 2018)

Préstamo automático: Es un préstamo que otorga hasta un mínimo de Lps.500.00 hasta un máximo del 90% de sus aportaciones. Con plazo mínimo de 6 meses a un máximo de 72 meses.

Moto ELGA: Es un préstamo que sirve para la compra de motocicleta nueva, poniendo como garantía el bien a adquirir. (Cooperativa ELGA, 2018)

4.3 Proceso Actual, Análisis de Personal.

La Cooperativa ELGA es una entidad de ahorro y crédito con una participación en el mercado crediticio por más de 53 años, esto ha provocado que la Cooperativa tenga un crecimiento paulatino en todas sus operaciones, hoy en día cuenta con más de 340 colaboradores a nivel nacional, cubriendo 22 filiales y 3 puntos de servicio. La mayor parte del personal de Cooperativa ELGA se encuentra en la zona central de Honduras, con un 60% distribuido en Tegucigalpa 46%, Comayagua 4%, Siguatepeque 3%, Danlí 2% y Choluteca 4%, sumando esto un 60% de la población de colaboradores activos. En la zona norte se encuentra el 40% restante, en San Pedro sula se encuentra el 26%, en la Ceiba 5%, progreso 4%, y Sata Rosa de Copán 5% de la población.

Tabla comparativa de los promedios de edad de los Colaboradores de Cooperativa ELGA



Figura 9 Promedio de edad de Colaboradores de Cooperativa ELGA Fuente Cooperativa ELGA.

Como se muestra en la figura 10, el mayor porcentaje de la población de los colaboradores de Cooperativa ELGA está entre 26 a 35 años, la mayor población son millenials esto hace que el trabajo sea más dinámico, y los procesos se digitalicen, todo esto con el fin y propósito de generar cambios constantes, esta es una de las principales características que ha generado cambios importantes dentro de la Cooperativa, y se puede ver en su imagen y la forma en la que se automatizan los procesos y se da pie al ingreso de la tecnología.

Tabla comparativa de Género de los Colaboradores de Cooperativa ELGA

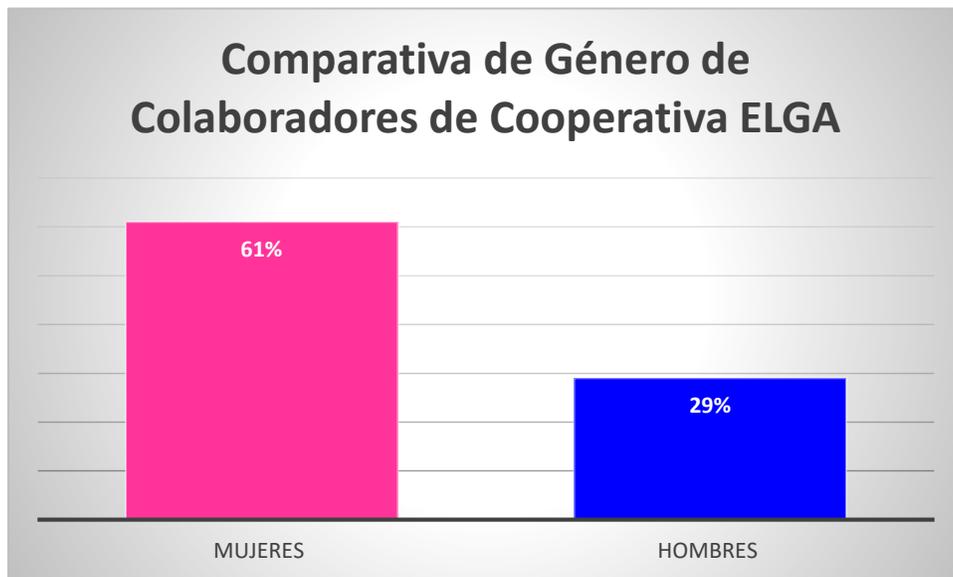


Figura 10 Comparativa de Género de Colaboradores de Cooperativa ELGA Fuente Cooperativa ELGA

EL 61% de los colaboradores son Mujeres, el 29% de los colaboradores son hombres como parte de los valores que el Cooperativismo promueve es la igualdad de género, es muy importante ya que la mayor población de la Cooperativa es mujer, ellas cumplen funciones muy importantes dentro de la institución la mayor parte de las jefaturas y las gerencias están ocupadas por mujeres, a pesar de esto no se cumple el valor de la igualdad de género, ya que hay mucha desigualdad marcada, no solamente en la cantidad de personas sino también en otros factores, como ser el factor de responsabilidades y el factor económico.

4.4 Constitución, distribución y organigrama de Cooperativa ELGA.

La máxima autoridad de la Cooperativa es la Asamblea General, esta se constituye por varios delegados de las diferentes filiales, de los delegados se elige a la junta directiva y por último a la junta de vigilancia. La asamblea general, junta directiva y junta de vigilancia conforma el gobierno Cooperativo.

La Gerencia General se encarga de dirigir los pasos de la Cooperativa, de la gerencia general se desglosan las siguientes gerencias: Gerencia de Negocios, Gerencia de Operaciones, Gerencia de TIC, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Cumplimiento todas estas gerencias se encuentran en la oficina principal en la colonia Alameda de Tegucigalpa.

De la Gerencia de Negocios se desprenden las siguientes dependencias:

Gerente de Créditos.

Jefe de Créditos.

Jefe de Créditos Regional.

Analista de Créditos.

Sub Gerente de Negocios.

Jefe de Filial Regional.

Jefatura de Imagen y Responsabilidad Social.

Oficial de Imagen y Responsabilidad Social.

Jefatura de Filial.

Oficiales de Negocios.

Auxiliar de Atención al Afiliado.

Auxiliar de Caja.

Jefatura de Administración de Cartera.

Auxiliares de Cobranzas.

De la Gerencia de Operaciones de desprenden las siguientes dependencias:

Sub Gerencia de Operaciones.

Auxiliar de operaciones.

Jefatura de Finanzas.

Oficial de Finanzas.

Auxiliar de Finanzas.

Jefatura de Contabilidad.

Oficial de Contabilidad.

Coordinador de Préstamos.

Oficial de Préstamos.

Coordinador de Servicios Generales.

Oficial de Compras.

Auxiliar de servicios Generales.

Auxiliar de Mantenimiento.

Coordinador de Seguridad.

Auxiliar de Seguridad.

Coordinador de Medios de Pago.

Oficial de Medios de Pago.

Auxiliar de Medios de Pago.

De la Gerencia de TIC: se desprenden las siguientes dependencias:

Coordinador de Base de Datos.

Coordinador de Infraestructura de Sistemas.

Auxiliar de Infraestructura.

Coordinador de Programación.

Analista Programador.

Oficial de Enlace.

De la Gerencia de Recursos Humanos se desprenden las siguientes dependencias:

Jefe de Métodos y Procedimientos.

Analista de Métodos y procedimientos.

Oficial de Talento Humano.

Oficial de Calidad.

De la Gerencia de Cumplimiento se desprenden las siguientes dependencias:

Jefe de Control Interno.

Oficial de Control Interno.

Jefe de Riesgos.

Oficial de Riesgos.

Oficial de Seguridad Informática.

Oficial de Cumplimiento.

4.5 Organigrama Cooperativa ELGA.

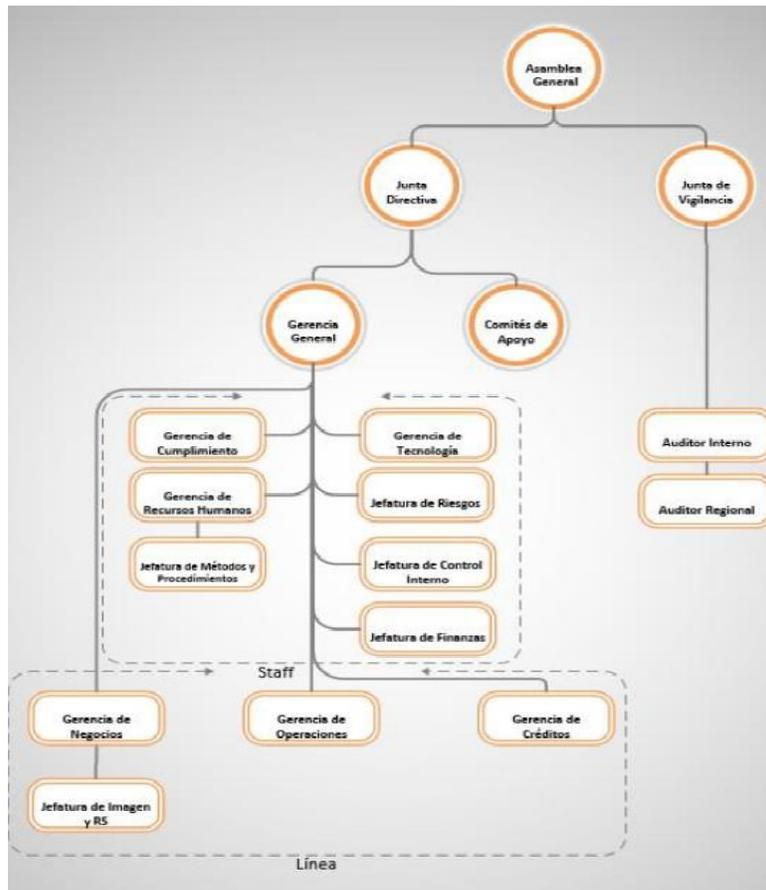


Figura 11 Organigrama Cooperativa ELGA Fuente Cooperativa ELGA.

EL organigrama muestra a detalle cómo está constituida la Cooperativa ELGA, esto ayuda para que cada uno de los colaboradores conozca la ubicación de los puestos de trabajo y a quien debe de responder, el organigrama fue extraído del manual de puestos y funciones cada colaborador puede tener acceso a este manual, sirve para conocer de forma puntual cada una de sus funciones y responsabilidades.

4.6 Método de Medición de los Resultados.

La presentación de resultados analíticos y descriptivos sobre los resultados obtenidos durante todo el proceso de análisis de los datos, para la elaboración y procesamiento de los datos se utilizó software estadístico SPSS versión 22, más apoyo de office Excel para procesos de tabulación, comparativos numéricos y pruebas de fórmulas que a continuación se presentan.

Es obligatorio aclarar que la población utilizada se dividió en dos grandes grupos, esto con el fin de presentar e interpretar los datos de una manera adecuada, además de que generaba una oportunidad también de dar un análisis sobre estos grupos o grados separados.

Para la prueba de la hipótesis se hizo uso del estadígrafo de rho Spearman ya que la presentación de los resultados no es normal, entre otros para que se pueda utilizar este correlacionador, no obstante, no se desestimó el uso del estadígrafo de r Pearson como se puede notar.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Satisfacción	86	100.0%	0	0.0%	86	100.0%
Desempeño	86	100.0%	0	0.0%	86	100.0%

Figura 12 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018)

En la imagen anterior se valida el número total de elementos y el indicativo de que no existe ningún dato perdido o celda vacía, ósea se considera el 100% de la muestra insertada en el procesador, esto debido a que el proceso de recolección de información no permitía que una sola pregunta o variable quedara sin completar.

Normalidad de la muestra

Hipótesis

Hipótesis Nula Ho

La muestra no tiene una distribución normal

Hipótesis alternativa Ha

La muestra tiene una distribución normal

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción	.148	86	.000	.795	86	.000
Desempeño	.209	86	.000	.800	86	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Figura 13 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018)

Este cuadro contiene la información más importante, ya que determina la normalidad de la muestra, en el cuadro se detalla dos pruebas, una es *Shapiro Wilk* y la otra es *Kolmogorov Smirnov*, para determinar cuál utilizar se deberán considerar algunos puntos de relevancia, uno de ellos es que la prueba de *Shapiro Wilk* reacciona mejor si la muestra es de no más de 50, aunque algunos estudiosos discrepan con esta aseveración pues consideran que es más sensible con muestras no superiores a 30, por lo que los datos en el cuadrante de la prueba de *Kolmogorov* para este estudio es el que se deberá considerar, como se comentó antes la muestra no es normal y eso lo podemos notar en la significancia, pues esta es menor de 0.005, por lo que se acepta la hipótesis nula de que los datos no son normales.

En relación con la validez de los instrumentos se aplicó el *Alpha de Cronbach*, para determinarla, de ello se hablará un poco más adelante debido a los hallazgos, ya que son de

importancia para las recomendaciones que resultaron del análisis y validación de procesos y resultados, pues aun cuando lo que se prueba con ello es que se obtengan mismas o parecidas respuestas en diferentes personas se validan otros puntos de importancia.

Estadísticas de fiabilidad	
Afa de Cronbach	N de elementos
.500	94

Figura 14 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018)

En esta prueba se valida la fiabilidad del instrumento, si esta es inferior a 0.800 se considera que el instrumento no es fiable, ósea no recaba la información adecuada o de la forma adecuada.

Lastimosamente no se contó con la opción de modificar los instrumentos antes de la aplicación pues para ello era de importancia se utilizarán estos para poder probar la funcionabilidad pues esta prueba aun cuando se les explico lo que significaba prefirieron se siguiéra adelante con las pruebas bajo este constructo.

Referente a los resultados de la satisfacción laboral de los grados dos al seis.

Para los Grados contenido en el rango de 2 al 6, ingresados en el programa SPSS se obtienen los siguientes resultados.

Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño

		% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa ELGA	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa ELGA
% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa ELGA	Correlación de Pearson	1	.212
	Sig. (bilateral)		.140
	N	50	50
% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa ELGA	Correlación de Pearson	.212	1
	Sig. (bilateral)	.140	
	N	50	50

Figura 15 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018)

En esta tabla se muestra el cálculo de correlación total entre las dos variables a analizar con el 100% de sus dimensiones considerando una muestra de 50 empleados y utilizando el r de Pearson, los resultados demuestran que no existe correlación, por lo que se puede proceder a aceptar la hipótesis nula, la cual indica que la satisfacción laboral no influye en el desempeño del colaborador, no obstante, es imperante se pueda ver los resultados analizados desde otro estadístico. Si bien es cierto marco una correlación el sig bilateral que muestra la confiabilidad de la prueba da un número demasiado alto con relación a su máximo aceptado de 0.005, por lo que respalda la aceptación de la hipótesis nula.

Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño

			% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa ELGA	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa ELGA
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	.278**
		Sig. (bilateral)	.	.005
		N	50	50
	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	.278**	1.000
		Sig. (bilateral)	.005	.
		N	50	50
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	.389**
		Sig. (bilateral)	.	.005
		N	50	50
	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	.389**	1.000
		Sig. (bilateral)	.005	.
		N	50	50

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

Figura 16 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018)

Debido a que los datos no son normales se procede a utilizar otros estadígrafos que reacciones de mejor forma ante muestras no normales y e acuerdo al número total de la población.

En esta tabla se observa la interacción de dos estadísticos más, uno es el Tau_b de Kendall y el otro el Rho de Spearman, estos son más sensibles y para este tipo de muestras podrían dar datos más reales a esta investigación que el estadígrafo de Pearson, el estadístico de Kendall muestra que hay una correlación entre variables, pero es igual baja, pero no nula en el caso de Rho de Spearman de igual manera muestra una mejora en la correlación, esto se debe a que los datos

analizados son más afines a estos dos estadígrafos que al anterior, comprobando de cierta manera que existe correlación baja positiva entre variables, por lo que se acepta la hipótesis alternativa de que sí existe una correlación directa positiva entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño.

Como investigadores se debe de estar consciente del criterio de error, en el que se podría estar aceptando o rechazando una hipótesis alternativa cometiendo el error de rechazar o aceptar la hipótesis nula a esto se le denomina error alfa y beta.

En el siguiente gráfico se puede identificar que en efecto existe una correlación entre variables, con la simple explicación que da el gráfico a la vista se podría decir que la hipótesis correlacional es totalmente cierta, es por esa razón que toda gráfica debe de ser acompañada de su respectivo resultado en los estadígrafos de correlación.

Gráfico de Correlación de satisfacción laboral y evaluación del desempeño.

Dispersión simple con ajuste de línea de % Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga , de % Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga por % Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga

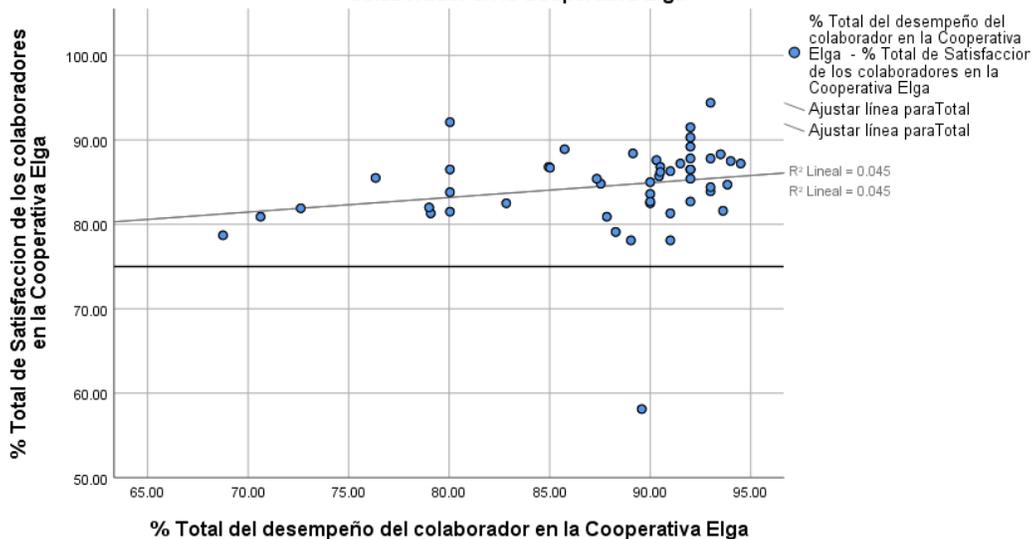


Figura 17 SPSS versión 22 Fuente Propia (Godoy, Palma 2018)

En los resultados graficables se lee la existencia de una correlación positiva entre ambas variables, pero el factor de correlación no se aprecia en el gráfico, si bien es cierto existen puntos de dispersión, pero más adelante se tendrán medidas de tendencia entre otras que podrán explicar más claramente los puntos dispersos en la gráfica, por otro lado, el *Tau_b de Kendall* actúa muy bien cuando se poseen datos de este tipo y es menos afectado que *Spearman* y *Pearson*.

Dado que las correlaciones anteriores no presentaron la significancia esperada se decidió comenzar otro proceso siempre correlacionado, pero esta vez tratando el desempeño en clúster, como se comentó arriba cada evaluación posee cierto número de dimensiones y cada dimensión cierto número de preguntas, para fines prácticos y como se considera satisfacción laboral el predictivo de la evaluación del desempeño se procedió a correlacionar los resultados de la satisfacción laboral con cada dimensión de la evaluación del desempeño, consiguiendo con ello algunos datos importantes que a continuación se detallan, importante se haga hincapié en que cada correlación se hizo separando algunos grados, pues es necesario e importante especificar si existe algún comportamiento importante en estas correlaciones.

De igual manera se debe de considerar que de ahora en adelante el estadígrafo de Pearson se dejará de usar en este proceso investigativo y se trabajará sólo con el *Tau_b de Kendall* y *Rho de Spearman*. Por otro lado se recuerda que los correlacionadores lo que indican es una relación matemática, fuerte, moderada o baja y no necesariamente una causalidad, por lo que aun cuando las variables salgan o no correlacionadas podrían siempre existir otras variables alterando el flujo normal o la percepción matemática de los resultados.

Referente a las hipótesis para estas nuevas pruebas. Se deberá utilizar el mismo criterio de hipótesis sólo que para los siguientes el nombre de la variable dependiente cambiará de acuerdo a la dimensión que se trate.

Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre conocimiento del puesto.

			% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa ELGA	1. Conocimiento del puesto.
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	.097
		Sig. (bilateral)	.	.370
		N	50	50
1. Conocimiento del puesto.		Coefficiente de correlación	.097	1.000
		Sig. (bilateral)	.370	.
		N	50	50
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	.142
		Sig. (bilateral)	.	.326
		N	50	50
1. Conocimiento del puesto.		Coefficiente de correlación	.142	1.000
		Sig. (bilateral)	.326	.
		N	50	50

Figura 18 SPSS versión 22 Fuente Propia (Godoy, Palma 2018)

En la figura 19 se puede apreciar la ausencia de correlación con un nivel de significancia que sobrepasa el máximo para este tipo de estudios incrementando con ello la posibilidad de cometer un error, por lo que en esta ocasión es aceptada la hipótesis nula de que no existe correlación entre satisfacción laboral y conocimiento del puesto, ambos estadígrafos dan resultados bajos y un nivel de significancia alto. La dimensión conocimiento de puesto no tiene relación alguna con el nivel de satisfacción, este resultado no sorprende no se esperaba se tuviera

correlación aquí, de hecho, se podría considerar que son estas dimensiones las que hacen que la correlación salga tan baja.

Correlaciones de satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre planificación y resolución.

			% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	2. Planificación y resolución.
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coeficiente de correlación	1.000	.348**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	50	50
	2. Planificación y resolución.	Coeficiente de correlación	.348**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	50	50
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coeficiente de correlación	1.000	.438**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	50	50
	2. Planificación y resolución.	Coeficiente de correlación	.438**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	50	50

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

Figura 19 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018)

En la tabla anterior se puede observar que ambas pruebas dieron positivo en su correlación, si bien es cierto la misma es baja, se puede notar con certeza que si la hay, de hecho al notar la significancia bilateral, la misma es inferior al máximo para estos estudios por lo que se podría inferir que se encontró una dimensión de peso para correlacionar satisfacción y desempeño en función de la planificación y resolución, por lo que se acepta la hipótesis alternativa de que sí

existe correlación entre evaluación del desempeño y planificación y resolución si se observa los componentes o preguntas de esta dimensión y se compara con dimensiones específicas de satisfacción se encontrará que este comportamiento estadísticos era de esperarse.

Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación de desempeño sobre productividad.

		% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga		3. Productividad.
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coeficiente de correlación	1.000	-.012
		Sig. (bilateral)	.	.913
		N	50	50
	3. Productividad.	Coeficiente de correlación	-.012	1.000
		Sig. (bilateral)	.913	.
		N	50	50
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coeficiente de correlación	1.000	-.017
		Sig. (bilateral)	.	.907
		N	50	50
	3. Productividad.	Coeficiente de correlación	-.017	1.000
		Sig. (bilateral)	.907	.
		N	50	50

Figura 20 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

Es interesante los resultados que se obtuvieron en este cálculo de correlación, pues del desempeño esta es una dimensión importante y el hecho de no existir correlación y además de un nivel de significación demasiado alto con relación al mínimo, se podría creer que las dimensiones internas de este clúster están mal delimitadas por lo que se hace necesario la validación del instrumento y se defina si es necesario se cambie algo de esto o si simplemente al no existir una

correlación importante desestimar el tema como empresas y se trate ambos aspectos como elementos totalmente independientes, por lo pronto los datos obligan a aceptar la hipótesis nula. No existe correlación alguna entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño de los empleados de la Cooperativa ELGA en su oficina principal.

Correlación entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre habilidades de comunicación.

		% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga		4. Habilidades de comunicación.
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	.099
		Sig. (bilateral)	.	.362
		N	50	50
4. Habilidades de comunicación.		Coefficiente de correlación	.099	1.000
		Sig. (bilateral)	.362	.
		N	50	50
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	.112
		Sig. (bilateral)	.	.438
		N	50	50
4. Habilidades de comunicación.		Coefficiente de correlación	.112	1.000
		Sig. (bilateral)	.438	.
		N	50	50

Figura 21 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

La correlación entre satisfacción y habilidades de comunicación es nula, esto debido a que el coeficiente de correlación y su nivel de significancia no son aceptables, por lo que se procede a aceptar la hipótesis nula de que no existe una correlación entre evaluación del desempeño y habilidades de comunicación o se entiende que el proceso de comunicación es de suma importancia

para soporte de cualquier actividad, de hecho es la clave del desarrollo tanto personal como empresarial, por lo que no se puede desestimar estos resultados pues indican que no por el hecho de que alguien esté satisfecho o insatisfecho se altera de alguna manera el proceso de comunicación por lo que son variables totalmente independientes.

Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre trabajo en equipo.

		% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga		5. Trabajo en equipo.
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	.064
		Sig. (bilateral)	.	.562
		N	50	50
	5. Trabajo en equipo.	Coefficiente de correlación	.064	1.000
		Sig. (bilateral)	.562	.
		N	50	50
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	.081
		Sig. (bilateral)	.	.574
		N	50	50
	5. Trabajo en equipo.	Coefficiente de correlación	.081	1.000
		Sig. (bilateral)	.574	.
		N	50	50

Figura 22 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

A medida se avanza en este proceso los resultados van indicando una tendencia definitiva y es la ausencia de una correlación importante entre estas dos variables, como se podrá notar siendo trabajo en equipo también una dimensión de peso dentro de lo que los expertos consideran importante para cualquier evaluación del desempeño y la cual no puede ser reducida en su efecto se evidencia como la correlación es nula entre ellas con un nivel de significancia demasiado alto

por lo que una a una las dimensiones como correlativos se van desechando y aceptando la hipótesis nula de que no existe correlación entre satisfacción laboral y trabajo en equipo.

Correlación entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre atención al afiliado.

			% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	6. Atención al Afiliado
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	-.022
		Sig. (bilateral)	.	.843
		N	50	50
	6. Atención al Afiliado	Coefficiente de correlación	-.022	1.000
		Sig. (bilateral)	.843	.
		N	50	50
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	-.016
		Sig. (bilateral)	.	.911
		N	50	50
	6. Atención al Afiliado	Coefficiente de correlación	-.016	1.000
		Sig. (bilateral)	.911	.
		N	50	50

Figura 23 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018)

En este detalle se presenta la última dimensión a correlacionar, la cual marco de igual manera una correlación nula, por lo que al igual que las anteriores se procede a aceptar la hipótesis nula de que no existe correlación entre satisfacción laboral y atención al afiliado.

Estadísticos Descriptivos sobre correlación de satisfacción laboral y evaluación del desempeño.

En este punto se pretende conocer detalles de estadísticos descriptivos básicos para identificar las características en términos cuantitativos de los datos recabados, se considera no necesario ahondar en explicaciones sobre este tipo de estadísticos pues hoy en día es un tanto difícil se encuentre alguien que desconozca estos detalles o hechos.

Tabla de descripción de estadísticos sobre satisfacción laboral y evaluación del desempeño

Estadísticos descriptivos								
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desv. Desviación	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Estadístico
Satisfaccion Laboral	50	36.28	58.12	94.40	84.5324	.73845	5.22164	27.266
6. Atención al Afiliado	50	34.80	65.20	100.00	89.4240	.98810	6.98694	48.817
N válido (por lista)	50							

Figura 24 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018)

Estadísticos de la razón para Satisfaccion Laboral / 6. Atención al Afiliado		
Diferencial relacionado con el precio	Coficiente de dispersión	Coficiente de variación Mediana centrada
1.005	.060	8.4%

Figura 25 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018)

Referente a los resultados de la satisfacción laboral de los grados siete al nueve.

A continuación, se presentan los resultados más importantes de la segunda fase de investigación de este proyecto y es de igual manera determinar la correlación entre estas dos variables solo que para los grados del 7 al 9, se quiere hacer consideración de que los únicos datos que se presentarán en este informe serán solo los más importantes, pues los demás identifican un comportamiento

Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño

			% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	.075
		Sig. (bilateral)	.	.531
		N	35	35
	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	.075	1.000
		Sig. (bilateral)	.531	.
		N	35	35
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	.127
		Sig. (bilateral)	.	.469
		N	35	35
	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	.127	1.000
		Sig. (bilateral)	.469	.
		N	35	35

Figura 26 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

Como se valida en el cuadro anterior podemos notar que la correlación identificada con el estadígrafo de Tau _ b de Kendall que antes era baja para el grupo de los grados del 2 al 6 ahora

desapareció y se volvió nula con un nivel de significancia demasiado alto para este tipo de pruebas, en el caso del estadígrafo de Spearman este subió un poco y bajo a su vez el nivel de significancia, pero de igual forma al compararlo con los grados anteriores este disminuyó considerablemente, por lo que se procede aceptar la hipótesis nula de que no existe correlación entre satisfacción laboral y la evaluación del desempeño.

Gráfico de la correlación entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño del grado siete al grado nueve.

Dispersión simple con ajuste de línea de % Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga , de % Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga por % Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga

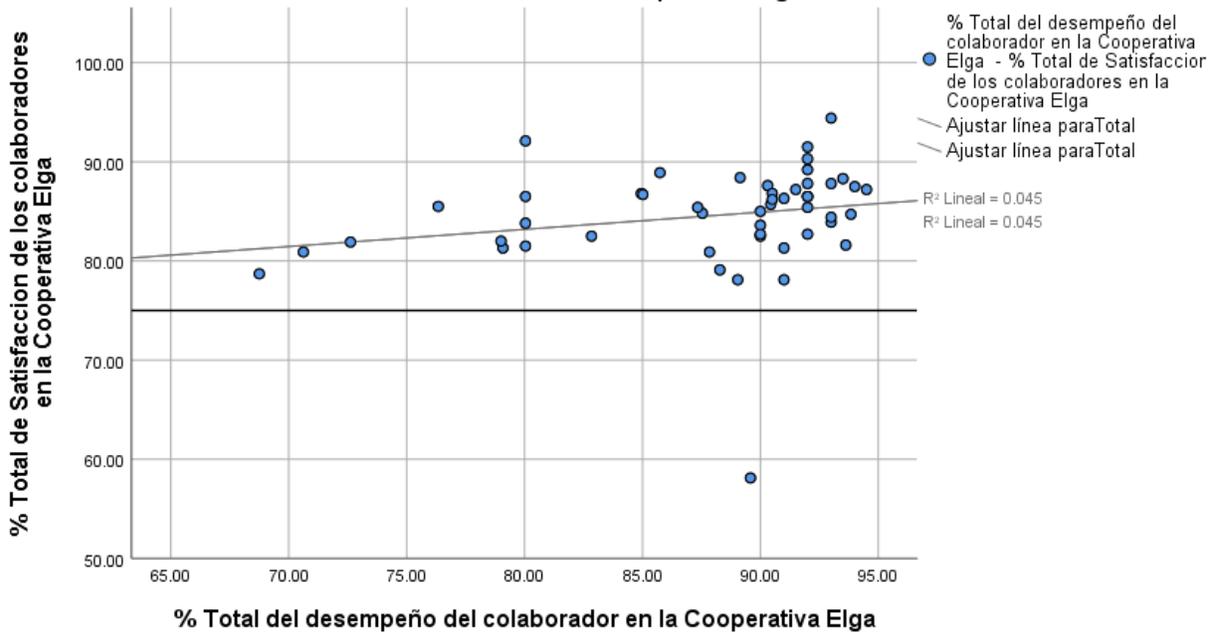


Figura 27 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

En el caso del gráfico como se puede notar anteriormente muestra una correlación existente de hecho al igual que el gráfico anterior los puntos permanecen cerca de la línea de tendencia, estableciendo una correlación, pero en términos matemáticos la misma es demasiada baja para ser significativa.

Todas las demás dimensiones muestran el mismo comportamiento al compararlos, las correlaciones son muy bajas entre sí y algunas inexistentes, pero hay dos nuevas dimensiones que solo se aplican a estos grados en particular por lo que serán consideradas en esta explicación.

Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre habilidades de dirección

			% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	6. Habilidades de dirección.
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	-.169
		Sig. (bilateral)	.	.215
		N	35	35
	6. Habilidades de dirección.	Coefficiente de correlación	-.169	1.000
		Sig. (bilateral)	.215	.
		N	35	35
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	-.217
		Sig. (bilateral)	.	.210
		N	35	35
	6. Habilidades de dirección.	Coefficiente de correlación	-.217	1.000
		Sig. (bilateral)	.210	.
		N	35	35

Figura 28 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

En esta nueva dimensión que es habilidades de dirección de igual forma se identifica una correlación inversa muy baja con un nivel de significancia de igual manera demasiado alto, siguiendo la tendencia nula correlación.

Esta nueva dimensión se incorpora exclusiva de aquellos puestos que aún cuando no son jefes ostentan posiciones de mandos por lo que tienen gente bajo su caja organizacional, por lo que toma auge esta dimensión como parte del proceso de evaluación del desempeño, pero dados los resultados se procede aceptar la hipótesis nula de que no existe correlación entre satisfacción laboral y habilidades de dirección.

Correlaciones entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño sobre responsabilidad.

		% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga		7. Responsabilidad.
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coeficiente de correlación	1.000	.137
		Sig. (bilateral)	.	.308
		N	35	35
	7. Responsabilidad.	Coeficiente de correlación	.137	1.000
		Sig. (bilateral)	.308	.
		N	35	35
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coeficiente de correlación	1.000	.176
		Sig. (bilateral)	.	.312
		N	35	35
	7. Responsabilidad.	Coeficiente de correlación	.176	1.000
		Sig. (bilateral)	.312	.
		N	35	35

Figura 29 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

Esta es la séptima y última dimensión. responsabilidad tiene que ver directamente sobre aquellos puestos de mandos intermedios a quienes se les asignan metas u objetivos los que deben cumplir con la asignación de recursos de allí la importancia de esta dimensión para la productividad, por lo que aun como la anterior mostrando niveles muy bajos correlación y significancias demasiado altas en ambos estadígrafos podemos decir que la correlación es nula para esta dimensión, por lo que se procede a aceptar la hipótesis nula de que no existe una correlación entre satisfacción laboral y responsabilidad.

4.7 Resultados Referente al problema de investigación.

Nivel de satisfacción de los colaboradores de la Cooperativa Elga y su relación con el desempeño

Se considera que el nivel de satisfacción general de los colaboradores de la Cooperativa ELGA en su oficina principal es alto, pero este varía de acuerdo al grado que se atiende, en el caso de los grados más bajos los comprendidos del 2 al 4, tienen una satisfacción general de 77% y un desempeño total de 88%, siendo estos dos los más bajos, en cuanto a los colaboradores en los grados del 5 al 6, tienen una satisfacción general del 85% y un desempeño general del 88% , para los resultados obtenidos en los grados del 7 al 9 tienen una satisfacción general del 84% y un desempeño del 91%.

Los datos anteriores indican que el nivel de satisfacción de las posiciones más bajas es el más reducido por lo que se vuelve importante que la institución preste atención a estas posiciones pues aun con un nivel de satisfacción bajo, su nivel de productividad se mantiene adecuado, referente las escalas o grados sub siguientes podemos ver su nivel de satisfacción mejor pero su nivel de productividad se mantiene, esto sería un tema importante de estudiar pues si bien es cierto se trató de comprobar la correlación de estas dos variables se dieron resultados interesantes tal como el que surge de los puestos más altos, su nivel de satisfacción baja, su productividad sube y su correlación es nula, por lo que surge otro tema interesante de estudiar pues podría estar indicando que hay una especie de relación directa entre satisfacción y grado o posición del empleado cuando este es medio o de mandos intermedios, pero la misma tiende a convertirse en inversa cuando la posición se encuentra cercana a las gerenciales, es posible se deba a que existe una baja rotación en los puestos más altos por lo que el crecimiento se estanca reduciendo la satisfacción laboral del colaborador.

Referente al objetivo relación entre satisfacción laboral y desempeño al mes de diciembre.

Con la relación que este podría tener con el desempeño se podría inferir que existe una correlación relativamente baja directa y que esta disminuye de manera constante de acuerdo a como los grados van incrementando o bien el colaborador sube de puesto, es importante dejar claro que se estima conveniente crear un nuevo instrumento para recabar estos datos, pues si bien es

cierto esta investigación indica la ausencia de una correlación importante entre estas dos variables podría deberse al tipo de instrumento y su orientación a identificar datos que no son pertinentes al desempeño o a la satisfacción, por esta razón se decidió aplicar el *Alfa de Cronbach* al instrumento de recolección de los datos dando como resultado una fiabilidad media por lo que se sería conveniente hacer una revisión importante no sólo de las dimensiones o clúster sino también de los componentes mismos.

Se encontraron pequeñas correlaciones entre satisfacción y las dimensiones de la evaluación del desempeño, pero no fueron significativas por lo que si bien es cierto no se desestima por completo la correlación, la misma no es representativa para un modelo decisional sobre estos resultados.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.500	7

Figura 30 SPSS versión 22 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

El uso de los resultados de dicho estudio son múltiples y aun cuando no se comprobó la existencia de una correlación de importancia, estos resultados pueden ser utilizados para contribuir con los profesionales del área de RRHH en especial en la Cooperativa Elga, pues ahora con propiedad pueden optar por crear un nuevo proceso de evaluación, nuevas y mejoradas dimensiones y que reflejen el sentir organizacional real y no solo detalles de un impacto bajo en los intereses del colaborador y de los dueños o accionistas.

Referente al objetivo de conocer los principales indicadores que podrían tener una relación entre satisfacción y desempeño.

Para el cumplimiento de este objetivo se hizo uso de un tercer instrumento, el cual fue descrito en el capítulo de la metodología, pero básicamente contienen preguntas orientadas a evidenciar lo que piensan personas con una alta experiencia tanto empírica como resultante de muchos estudios y experiencias laborando en este ámbito y relacionándose constantemente con los procesos evaluativos y evolutivos de las compañías y sus colaboradores, a continuación se presenta un extracto de todo lo recuperado.

En este mundo totalmente globalizado se hace necesario el uso de instrumentos o procesos de punta tanto en términos tecnológicos como otros aspectos, esto debido a que se le da un nivel relevante de importancia tanto del tema de satisfacción laboral como de desempeño, hoy en día las empresas tienen como principal objetivo convertirse en los mejores sitios para trabajar, pues al final esperan que con ello se atraigan talentos, para poder lograr esto es importante que cada colaborador comparta con ellos el interés y la pasión por trabajar en dicha empresa y esto sería una de sus cartas de presentación ante la población económicamente activa cada vez más exigente en términos blandos, todos los entrevistados en unísono concluyen que es importante tener las mejores herramientas y personas pensando en función de mejorar estas dos variables, utilizando métodos modernos de involucramiento total para obtener datos cuantificables en periodos de tiempo previamente definidos y con una orientación clara a mejorar la productividad.

Es importante que todos los colaboradores se sientan libres de riesgos e involucrados en cada aspecto de la organización, toda organización debe de apuntar al mejoramiento continuo y sostenible de la calidad de vida laboral, con un trato adecuado y de respeto mutuo, maximizando las virtudes que tienen la implementación de un proceso innovador y adecuado referente a la comunicación la cual es un pilar fundamental para el logro de los objetivos del plan de negocios de toda organización, que cada colaborador se sienta parte importante y empoderado en su puesto de trabajo, dueño de su futuro dentro de toda organización siendo participante y no espectador de la creación de su propio plan de carrera y planes de sucesión.

siempre los procesos evaluativos tienen como punto final la retroalimentación, este punto es igual de importante como cualquier otro paso dentro de este proceso, de hecho una mala retroalimentación tendría un efecto nocivo y totalmente opuesto al que se buscan con estas actividades, pues el no tener tacto para abordar el tema y más cuando la evaluación es negativa el colaborador podría mal recibir la retroalimentación y esto causar una reducción considerable en su productividad y en el ambiente, además de que este tipo de comportamientos son muchas veces emulados por otros colaboradores, por lo que podrían causar más daño del que se espera, es importante que este proceso sea integral y que se realice por lo menos una o dos veces por año si le es posible a la organización.

La mayoría de los expertos encuestados consideran que la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral son dos evaluaciones totalmente separadas y sin ninguna relación entre sí por lo que el tiempo en que se aplican las dos evaluaciones no es importante, salvo que se aplique en momentos donde los resultados puedan tener un sesgo positivo o negativo, dependiendo de algún evento recientemente ocurrido y no aclarado de manera adecuada.

La creación de un ambiente de confianza y fiabilidad en torno a estos procesos es crucial, pues si una de las partes involucradas no confía en los resultados o el uso de la información es seguro que dicho proceso está sentenciado al fracaso.

Si bien es cierto se considera hacer exclusiones en el proceso de selección del personal para la aplicación de las evaluaciones, todos los expertos concluyen que hacer algo así contrario a mejorar los resultados podría causar desviaciones importantes en ellos pues es considerado definitivamente como una mala práctica.

A continuación, se detalla una pequeña lista conteniendo lo que para los expertos serían las principales dimensiones relacionadas y que para apreciación de ellos logran una afección directa en el desempeño.

Liderazgo

Cumplimiento de objetivos

Oportunidades de formación

Remuneración

Relaciones interpersonales

Disciplina en todas direcciones

Condiciones favorables de trabajo

Retroalimentación sobre las funciones ejecutas

Para mantener un ambiente adecuado de trabajo es necesario lograr una distribución lógica de las funciones y responsabilidades de cada unidad, lograr conciencia en las personas para que entiendan que la responsabilidad no sólo es lograr los objetivos planteados si no lograr un involucramiento y consecuentemente la obtención de resultados aún más favorables y más reales en función de nuestras funciones y conocimientos, es delito no atender las necesidades manifiesta de cada colaborador.

Principales indicadores de satisfacción laboral relacionados con la evaluación del desempeño según datos históricos de la Cooperativa ELGA.

Cooperativa Elga tiene aproximadamente 8 años de haber implementado estos procesos y en el caso particular de las dimensiones que ellos consideran como más importantes en sus procesos de evaluación del desempeño y satisfacción laboral no han sufrido cambios relevantes, solo la eliminación o inclusión de algunas preguntas que contribuían o no a la obtención de los resultados de cada dimensión en función de los pesos otorgados, solo una dimensión es de reciente inclusión y es la de Identidad institucional, que ha venido tomando auge en las empresas en los últimos años.

A continuación, se detallan estas dimensiones.

Colaboración

Comunicación

Condiciones de trabajo

Desarrollo profesional

Liderazgo

Identidad institucional

Trabajo en equipo

Compensación y beneficio

Reconocimientos

Detección de necesidades de capacitan

Verificar si se tomaron o no acciones en años anteriores con relación a los resultados obtenidos en estas evaluaciones.

Se hizo uso de los resultados proporcionados por la Cooperativa ELGA, pero en su mayoría eran solo datos en bruto, no indicando la pertenencia de los resultados, por lo que se hace imposible cifrar un evento exacto interactuando sobre una persona en un año en particular y sus resultados al siguiente año, lo que sí se puede notar es que en algunos casos ellos comentan que salían bajos en ciertas dimensiones por lo que activaban algunos procesos para mejorar esos resultados, pero en términos generales los resultados siempre han estado en esos comportamientos, pero no al 100%

A continuación, se detallan estos resultados y algunos comentarios recabados mediante entrevista a la Gerencia de Recursos Humanos.

Indicadores de Satisfacción laboral de 2016 a 2018

Indicadores de Satisfacción Laboral	resultados 2016	resultados 2017	resultados 2018
Colaboración	92.67	92.67	83.07
Comunicación	83.78	83.78	75.39
Condiciones de trabajo	82.00	80.66	75.18
Desarrollo profesional	85.01	82.87	84.19
Liderazgo	93.56	94.01	83.63
Identidad institucional	95.64	95.20	94.60
Trabajo en equipo	92.23	91.04	83.19
Compensación y beneficios	75.77	76.22	72.06
Reconocimiento	86.19	84.89	79.70
Detección de necesidades de capacitación	67.22	77.33	58.32
TOTAL			

Figura 31 Excel versión 2010 fuente propia (Godoy Palma 2018)

En este cuadro se presentan ya tabulado el porcentaje promedio de las calificaciones de cada dimensión del instrumento de satisfacción laboral, la primera columna muestra las dimensiones que componen la evaluación, las siguientes columnas muestran los porcentajes promedios de acuerdo a lo que contestaron para cada año, en este caso del 2016 al 2018.

Por ejemplo: Dentro de la dimensión Colaboración el resultado promedio para el 2016 fue de 92.67%, para el 2017 fue de 92.67% y para el 2018 de 83.07%. Como se puede apreciar esta dimensión decreció del 2017 al 2018, por lo que deben de validar que desmejoro en el 2018 con relación al 2017 para aplicar las medidas correctivas del caso.

Se puede percibir que un elemento que se mantiene siempre por debajo del comportamiento estándar de los demás indicadores, es lo que se refiere a las necesidades de capacitación, según nos comentan al respecto, posiblemente estos resultados se deba a que algunas personas proponen capacitaciones no relacionadas con el rubro del negocio por lo que muchas de ellas no son proporcionadas por la institución y al momento de la evaluación el personal castiga esta dimensión dando un porcentaje bajo, comenta que el resultado no es compatible con la realidad pues recientemente se implementó un nuevo proceso que facilita la detección de requerimientos de capacitación.

Para todos los demás casos los procesos de mejora son continuos y pretenden en un periodo de tiempo alcanzar promedios en todas sus dimensiones superiores al 90%.

Indicadores de evaluación del desempeño de 2016 a 2018.

Indicadores de Evaluación del desempeño	resultados 2016	resultados 2017	resultados 2018
1. Conocimiento del puesto.	89.78	88.80	89.30
2. Productividad.	89.30	87.60	91.95
3. Habilidades de Comunicación.	82.50	79.74	81.00
4. Trabajo en equipo.	79.55	77.31	86.41
5. Habilidades de Liderazgo	81.39	82.20	86.12
6. Atención al Afiliado	89.78	89.48	90.54

Figura 32 Excel versión 2010 Fuente propia (Godoy Palma 2018)

La figura anterior muestra detalles importantes del comportamiento en el tiempo de los indicadores del instrumento de evaluación del desempeño del 2016 al 2018, la primera columna muestra las dimensiones de dicha evaluación y los 3 restantes del 2016 al 2018 muestran el resultado promedio de las respuestas de todos los colaboradores.

Ejemplo:

Para la dimensión Conocimiento del Puesto, los resultados promedios del 2016 fueron de un 89.78%, los del 2017 de un 88.80% y para el 2019 en un 89,30%, como podremos observar si bien bajo en el 2017 en el 2018 e dio un incremento, aun no se alcanza lo que se tenía en el 2016, pero se espera en el 2019 se alcance un indicador más alto.

En este cuadro se puede observar una mejora en los indicadores de evaluación del desempeño, la jefatura indica que se debe a la implementación de un programa robusto de capacitaciones orientadas a mejorar estos indicadores de manera integral, de hecho, se trata del proceso comentado anteriormente, el mismo robustece el programa de capacitación dándole un mejor uso a los recursos asignados.

Validación de correlación existente entre Evaluación del desempeño y Satisfacción Laboral para los años 2016 y 2017

Para la determinación de este objetivo se volvió a hacer uso de los respectivos estadígrafos de Spearman y Tau_b de Kendall, aplicándose el mismo solo a las dos variables, dichos resultados se exponen a continuación.

Validación de Correlación entre evaluación del desempeño y satisfacción laboral 2016 y 2017

			% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	-.060
		Sig. (bilateral)	.	.420
		N	88	88
	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	-.060	1.000
		Sig. (bilateral)	.420	.
		N	88	88
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	1.000	-.076
		Sig. (bilateral)	.	.479
		N	88	88
	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga	Coefficiente de correlación	-.076	1.000
		Sig. (bilateral)	.479	.
		N	88	88

Figura 33 SPSS versión 22 Fuente propia (Godoy, Palma 2018)

La lectura de estos resultados es una correlación casi nula, pero en esta ocasión la misma es inversa, se mantiene el comportamiento en este año al igual que en el del 2018, con una significancia demasiado alta en comparación a las normales de 0.05 utilizadas para este tipo de estudio.

Para esa población se tomó el censo de los colaboradores activos a la fecha de la aplicación de las encuestas ocurriendo está en julio y septiembre del 2017 respectivamente, de la misma oficina principal y se aplicó los mismos procesos de exclusión, llegando a un total de 88 colaboradores, dados los resultados para este año se considera prudente aceptar la hipótesis nula de que no existe correlación entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño.

Correlaciones de satisfacción laboral y evaluación del desempeño 2017

			% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga
Tau_b de Kendall	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coeficiente de correlación	1.000	.088
		Sig. (bilateral)	.	.237
		N	87	87
	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga	Coeficiente de correlación	.088	1.000
		Sig. (bilateral)	.237	.
		N	87	87
Rho de Spearman	% Total de Satisfacción de los colaboradores en la Cooperativa Elga	Coeficiente de correlación	1.000	.141
		Sig. (bilateral)	.	.193
		N	87	87
	% Total del desempeño del colaborador en la Cooperativa Elga	Coeficiente de correlación	.141	1.000
		Sig. (bilateral)	.193	.
		N	87	87

Figura 34 SPSS versión 22 Fuente Propia (Godoy, Palma 2018)

En la tabla anterior se leen resultados de correlación nula, se mantiene el comportamiento en este año al igual que en el del 2017 y 2018, con una significancia demasiado alta en comparación a las normales de 0.05 utilizadas para este tipo de estudio, aun cuando está bajo mejorando, pero aún no toma el número adecuado. Para esa población se tomó el censo de los colaboradores activos a la fecha de la aplicación de las encuestas ocurriendo está en julio y septiembre del 2016 respectivamente, de la misma, dado el análisis de los datos, se procede a aceptar la hipótesis nula de que no existe correlación entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño.

4.7.1 Comparación de resultados obtenidos con resultados de otras investigaciones.

Los estudios realizados en México y en Perú mostraron que aplicando los instrumentos adecuados se puede llegar a tener una correlación directa o no se puede encontrar una correlación.

El estudio aplicado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango donde se demostró que no existe una correlación directa entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño debido a que las variables son independientes una de la otra, que hay diferentes factores que pueden afectar directamente o indirectamente los resultados.

El estudio realizado en Perú, realizado en la comisión nacional para el desarrollo de la vida, de la oficina zonal de la ciudad de Tarapoto se demostró que si existe una correlación directa entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño, esto debido a que los variables están relacionadas directamente y una depende de la otra, esto debido a que la misma organización así lo permite.

El estudio realizado en el Distrito Federal en México, aplicado en la empresa embotelladora de bebidas Coca-Cola FEMSA mostro que existen diferentes tipos de correlaciones en diferentes factores, es decir que posiblemente de correlaciones algunos factores de forma positiva y otros no exista una correlación significativa, este último caso se asemeja a lo que ocurrió con los resultados de Cooperativa ELGA, algunos factores donde se buscó conocer la correlación mostraron un índice bajo, es decir que son independientes una de la otra y que no siempre van a estar relacionados, también los resultados se pueden ver afectados por los instrumentos que nos están diseñados para corroborar este tipo de información.

4.7.2 Glosario de términos estadísticos

Alfa de Cronbach.

Permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Tau b de Kendall

Coefficiente de correlación no paramétrico y simétrico para hallar la covariación entre dos variables ordinales.

Prueba de *kolmogorov-smirnov*

Cuando la prueba Kolmogorov-Smirnov se aplica para contrastar la hipótesis de normalidad de la población, el estadístico de prueba es la máxima diferencia.

Prueba de *shapiro-wilk*

Cuando la muestra es como máximo de tamaño 50 se puede contrastar la normalidad con la prueba de Shapiro-Wilk. Para efectuarla se calcula la media y la varianza muestral, S^2 , y se ordenan las observaciones de menor a mayor. A continuación se calculan las diferencias entre: el primero y el último; el segundo y el penúltimo; el tercero y el antepenúltimo, etc. y se corrigen con unos coeficientes tabulados por Shapiro y Wilk.

Sig (bilateral)

valor que permite decidir la aceptación o no de la hipótesis nula. Es la significación muestral de la hipótesis nula, es decir, el p-valor.

Hipótesis nula

Es una afirmación que no se rechaza a menos que los datos de la muestra parezcan evidenciar que es falsa.

Hipótesis alternativa (H1)

La hipótesis alternativa indica que un parámetro de población es más pequeño, más grande o diferente del valor hipotético de la hipótesis nula. La hipótesis alternativa es lo que usted podría pensar que es cierto o espera probar que es cierto.

Coefficiente de variación

Cuando se desea hacer referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable.

SPSS

Programa estadístico creado por IBM, de sencilla interfaz y alta capacidad para procesar grandes cantidades de datos.

Población

Conjunto de elementos o sujetos que guardan características comunes y sobre las cuales se hacen análisis estadísticos para emitir conclusiones.

Grados

Numeración otorgada a una posición dentro de una organización, con el objeto de separar para un manejo más adecuado del inventario de personal.

Estadígrafos.

Instrumentos que facilitan la representación gráfica de datos para un mejor análisis y comprensión.

Pruebas de Normalidad

Es el proceso al cual se someten las muestras para determinar si se acepta o no la hipótesis nula de que los datos son resultado de una población distribuida normalmente.

Prueba de Shapiro Wilk.

Prueba utilizada para determinar la normalidad de una muestra, recomendada para poblaciones no mayores de 50 elementos.

Correlación de variables

Indica la fuerza y la dirección de una relación lineal y proporcionalidad entre dos variables estadísticas.

Ro Pearson.

Sirve para evaluar la asociación entre dos variables que tienen categorías ordinales.

Dispersión.

Determina que tan cercanos o lejanos están los diferentes puntos de la línea de tendencia.

Correlación Positiva.

Variables que aumentan o disminuye simultáneamente.

Cluster.

Conglomerado taxonomía numérica o reconocimiento de patrones, es una técnica multivariante cuya finalidad es dividir un conjunto de objetos en grupos de forma que los perfiles de los objetos.

Rango Estadístico.

Intervalo entre el valor máximo y el valor mínimo.

Mínimo y Máximo estadístico.

Valor máximo y mínimo de una muestra.

Desviación.

Medida de dispersión más común, que tan dispersos están los datos con respecto a la medida.

4.8 Propuesta de Mejora

4.8.1 Plan de mejora

La propuesta de mejora tiene como finalidad aumentar los niveles de correlación de la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño. El plan está basado en 4 pilares que tiene como jugadores principales al Colaborador, Jefe, Coordinador de Área y el departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa ELGA, la propuesta sugiere que se empiece como un plan piloto en la oficina principal de la Cooperativa, con el propósito de validar su efectividad ya que en esta oficina se desarrolló todo el proyecto. La propuesta cuenta con actividades específicas, que ayudarán a mejorar los procesos de Satisfacción Laboral y Evaluación del desempeño.

4.8.2 Reformular los instrumentos de evaluación

Cada uno de estos factores, también incluirá un proceso de evaluación de clima laboral que ayudará a complementar todo el proceso y a conocer información muy importante y valiosa para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Al realizar esta acción traerá beneficios a la Cooperativa, ya que al tener los procesos de evaluación de satisfacción laboral, evaluación del desempeño y clima laboral; bien estructurados ayudara a conocer información útil, que puede ser utilizada por la gerencia de Recursos Humanos para organizar cambios significativos, al tener los instrumentos adecuados se puede generar una correlación alta, que al final ayudará a determinar si se están realizando bien las cosas y si se está siguiendo de forma adecuada el plan de acción que se sugiere al momento de generar los reportes.

4.8.3 Rediseño de los instrumentos de evaluación y la implementación de evaluación de clima laboral.

Al rediseñar los instrumentos se puede restablecer una correlación directa con alta significancia, es necesario establecer los KPI's de forma adecuada y evitar mezclar KPI's de otro formulario de evaluación, como fue detectado en los formularios utilizados por la Cooperativa, el formulario de satisfacción laboral contiene KPI's que se pueden considerar para evaluar clima laboral, para la evaluación del desempeño es necesario establecer KPI's que puedan generar

información importante. También establecer un proceso adecuado de evaluación ya que la actual cuenta con muchas debilidades que al final no permite generar resultados confiables.

Como parte de la propuesta de mejora, se elaboró los instrumentos de evaluación del desempeño, satisfacción laboral y clima laboral, con el fin de mejorar estos procesos y generar información interesante y poder correlacionarlos de manera que se pueda considerar esta información para la toma de decisiones y la política de incremento salarial.

4.8.3.1 Formato de evaluación del desempeño.

Este formato está diseñado para evaluar a todo el personal, tiene nueve criterios de evaluación, orientación a los resultados, orientación al cliente interno y externo, trabajo en equipo, transparencia, eficiencia operativa, colaboración, iniciativa y adaptabilidad al cambio. Todos estos criterios cuentan con tres preguntas cada uno de ellos, tiene 27 preguntas que evalúan el desempeño del colaborador, hay un apartado donde se evalúa el cumplimiento del plan operativo y por último se evalúa la apreciación general del colaborador. Este formato evalúa en base a la escala de Likert, el evaluador colocara una puntuación de 1 a 4 estas puntuaciones corresponden a actitudes que muestra el colaborador al momento de desarrollar su trabajo.

Al final se suman las puntuaciones obtenidas en cada una de las secciones de la evaluación, para tener una nota final que corresponde a la evaluación del desempeño del colaborador, luego se discute con él para que él pueda agregar un comentario sobre la evaluación. (Ver anexo 5)

4.8.3.2 Formato de evaluación de clima laboral

El clima laboral está estrechamente relacionado con la motivación de las personas que forman parte de cualquier organización. Lograr una mayor satisfacción en el trabajo será siempre un paso positivo a favor del bienestar y la calidad humana en cualquier organización. La formulación y la implementación de la evaluación de clima laboral será favorable para la Cooperativa ya que se conocerá la opinión de los colaboradores, respecto a cómo ellos perciben el ambiente en la Cooperativa, este formato de evaluación de clima laboral cuenta con 27 preguntas que evalúan diferentes aspectos importantes, los colaboradores deben de seleccionar si se cumple o no el criterio de la pregunta, luego se hace una sumatoria de los aspectos positivos y los aspectos negativos para generar un reporte. (Ver anexo 6)

4.8.3.3 Formato de evaluación de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia de las personas en el trabajo, consecuentemente, el desarrollo y la implementación de instrumentos que ayuden a medir aspectos específicos relacionados a la forma en la que las personas están satisfechas con su trabajo.

Le formato de evaluación de satisfacción laboral contiene 6 criterios de evaluación, con un total de 44 preguntas que evalúan liderazgo, plan estratégico, orientación al cliente, gestión de conocimiento de la información, recursos humanos y gestión de procesos. Este formato permite evaluar si se cumple o no el criterio, después al final se obtiene una puntuación positiva y una puntuación negativa, esta información se procesara por medio de un informe.

Cronograma de rediseño de formatos de evaluación

cronograma de elaboración y aplicación de formularios de evaluación					
No.	Actividad	Responsable	Fecha Inicial	Fecha Final	Observación
1	Reunión con gerentes y jefes para definir KPI's de las diferentes evaluaciones	RRHH y Gerentes de Área.	2 semana de enero 2019	3 semana de enero	Reunión con cada una de las gerencias para establecer los KPI's a evaluar en cada formato.
2	Elaboración de formatos de evaluación con los KPI's establecidos por los gerentes	RRHH	4 semana de Enero	2 semana de febrero	Se debe de dar un tiempo prudente para la elaboración de los formularios
3	Socialización con los Gerentes de Área	RRHH	3 semana de febrero	3 semana de febrero	Reunión con cada Gerente de Área para socializar los formularios
4	Corrección de formularios	RRHH	4 semana de febrero	4 semana de febrero	realizar correcciones a los formularios según observaciones de Gerentes de Área.
5	Aprobación de nuevos formularios de evaluación.	Junta directiva y Gerencia General	1 semana de marzo 2019	1 semana de marzo 2019	La Junta Directiva y la Gerencia General decidirán si se aprueban los formatos o se modifican
6	Desarrollo de procesos de capacitación para conocer nuevos formularios	RRHH	2 semana de marzo de 2019	3 semana de marzo de 2019	Desarrollar proceso de capacitación para que las personas puedan familiarizarse con los nuevos formatos.
7	Aplicación de los formatos de evaluación	RRHH y Gerentes de Área.	3 semana de abril de 2019	2 semana de mayo 2019	Aplicación total de los formatos de evaluación
8	Elaboración de informe con las observaciones considerables de las diferentes evaluaciones	RRHH	3 semana de mayo	2 semana de junio 2019	Preparación de informes detallados de las diferentes evaluaciones
9	Implementación del plan de acción sugerido de los informes de observación de las evaluaciones.	Gerencia General y RRHH	1 semana de julio 2019	1 semana de julio 2020	Dar seguimiento al cumplimiento de plan de acción.

Figura 35 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

4.8.4 Implementar nuevos formatos de evaluación de satisfacción laboral, evaluación del desempeño y clima laboral.

Definir de forma adecuada los KPI's (indicadores clave de desempeño) para tener una mayor claridad en los procesos que se están desarrollando, de esta forma establecer la adecuado correlación y generar información importante. La información obtenida ayuda a generar políticas, procesos y cambios de mucha relevancia, poder elaborar formularios adecuados ayudará a que el proceso sea adecuado y sobretodo fidedigno en los resultados obtenidos.

4.8.5 Socializar y realizar pruebas de los formatos a implementar.

Es necesario realizar esto para poder tener información importante que puede ayudar a enriquecer los formularios y a generar un proceso adecuado. Una vez modificados los formatos de evaluación es necesario socializarlos, para que las personas puedan conocerlo y familiarizarse con

ellos, esto ayudará a detectar posibles fallas que quizás se pasaron por alto, al realizar la socialización y tener un grupo de personas, hará que los formularios puedan enriquecerse con información importante.

4.8.6 Establecer índices esperados de satisfacción laboral, evaluación del desempeño y clima laboral.

Es necesario tener una tabla donde indique cuales los principales índices o como se desea evaluar estos procesos, también definir las acciones a tomar en caso de que esos índices se vean afectados, esto ayudara a tomar decisiones importantes y mostrara cual será la forma correcta de abordar las posibles situaciones que se generen de la aplicación de estas evaluaciones.

Tabla de semáforo de indicadores

Semáforo de indicador de puntuación obtenida en Evaluación de Satisfacción Laboral, Evaluación del Desempeño y Evaluación de Clima Laboral.		
Indicador.	Descripción.	Acción.
 Puntuación de 90-100	Indica una puntuación excelente; el Colaborador(a) cumple con la nota esperado o la supera.	100% de bonificación
 Puntuación de 80-89	Indica una puntuación promedio; el Colaborador(a) no cumple con la nota y se encuentra en un rango aceptable.	70% de bonificación
 Puntuación de 70-79	Indica una puntuación mala; el Colaborador(a) no cumple con la nota esperada y es inaceptable.	60% de bonificación
 Puntuación <69	Indica una puntuación deficiente; el Colaborador(a) no completo la evaluación como debía.	Aplicación de medidas disciplinarias establecidas en políticas de evaluación de satisfacción laboral, evaluación del desempeño y evaluación de clima laboral.

Figura 36 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

Esta tabla se puede utilizar para como guía para las acciones a tomar en cada caso de evaluación y se puede ligar al proceso de bonificación por cumplimiento de metas de la Cooperativa ELGA, para poder establecer cuál será el porcentaje que corresponderá de la bonificación. La política que posee la Cooperativa para la entrega de bonificación por cumplimiento de metas no posee una tabla que especifique como realizar esta acción, es por esta razón que se sugiere implementar esta tabla con los indicadores a tomar en cuenta y las posibles acciones a realizar.

4.8.7 Certificación de las Colaboradores que harán uso de los formatos.

Una vez que se implementen los nuevos formularios de evaluación es necesario certificar a los colaboradores, desarrollando un proceso de capacitación que sirva para socializar los formatos y que las personas conozcan cual es el verdadero significado y propósito de evaluar estos factores. Otorgar un diploma a las personas puede ser un factor de motivación, también esto servirá para que las personas conozcan bien los procesos y los desarrollen de la forma más adecuada y se pueda tener información fidedigna y útil para la toma de decisiones.

Esto ayudara a generar nuevas ideas de gestión de recursos humanos, que beneficiaran a la Cooperativa, y ayudara a generar niveles de satisfacción y hará que la comunicación sea más fluida.

4.8.8 Creación de módulos de entrenamiento en cada área para la utilización de los formatos.

La creación de un programa de capacitación constante es fundamental, ya que estos temas se viven día a día, que las personas puedan tener acceso y conocer a profundidad las políticas y normativas con las que se regirá los diferentes tipos de evaluación. La creación de estos módulos puede ser virtual o presencial. La Cooperativa puede utilizar la plataforma de capacitación que tiene para poder cargar los módulos de entrenamiento para desarrollarlo de manera virtual, así la información, incluso los formularios estarán disponibles para cuando las personas quieran ver la información.

Se deberá de crear tutoriales y materiales que enseñen a las personas como utilizar los formatos y como ingresar a la plataforma para la elaboración de los formularios, esta es una de las bondades que deberán tener los formatos, poder realizarlos de directamente en la plataforma para poder generar los resultados de manera inmediata. Al tener personas bien entrenadas ayuda a generar un sentido de empoderamiento en los colaboradores.

4.8.9 Crear cultura de motivación.

Hoy en día para los líderes de la Cooperativa recae fuertemente la importancia de generar y reconocer una cultura organizacional que sea tangible o visible, que no solamente se quede en papeles. Construir cultura de motivación va más allá de los beneficios, se trata de conducir a un grupo de personas y transformarlo en un equipo comprometido con los objetivos de la Cooperativa ELGA. La idea es diseñar una cultura organizacional enfocada en la motivación desde los siguientes tres aspectos:

Incentivos:

La mejor manera de saber cómo dirigir a la gente es decidir a qué se les va a incentivar a hacer. Hay cualquier cantidad de incentivos, que son los motivadores tangibles para que los colaboradores estén direccionados al objetivo claro de la Cooperativa.

Estos motivadores deben variar entre monetarios y no monetarios (salario emocional) como reconocimientos, estatus, promociones y beneficios extra relacionados con lo que se quiere lograr desde el día a día de los colaboradores. Se debe diseñar un sistema de incentivos desde la expectativa de qué patrón de comportamientos se buscan generar y que así se vaya construyendo cultura, una cultura dirigida y conectada con el objetivo organizacional.

Valores:

El objetivo de poner valores a la estrategia organizacional es definir que sí importan los medios para llegar al fin, y así bajo los mismos medios permitidos, llegar de una manera fluida con esfuerzo a los objetivos organizacionales planteados.

Si se diseña una campaña de valores específicos para generar una cultura de motivación, se van a construir los parámetros operacionales que la Cooperativa necesita, mediante la aplicación de la campaña de valores y el desarrollo de un concurso se puede generar una dinámica muy bonita que servirá para poder empoderar a las personas con los valores institucionales que tiene la Cooperativa. Los valores organizacionales motivan pues se identifican con los valores personales de los colaboradores, lo que permite intangiblemente conectar a los trabajadores con la manera de llegar al objetivo y aumentar la productividad.

Desempeño:

Al diseñar la cultura organizacional, los colaboradores van a mejorar su desempeño conociendo las reglas de juego, el propósito y maximizando su potencial. La cultura alcanza a determinar el impacto del trabajo del colaborador, las personas trabajan en parte para ver el impacto de su trabajo y valorarlo para motivarse. Al diseñar estratégicamente la cultura para que la coherencia en procesos, valores, estructura, incentivos y acciones se mantenga y así se aproveche de la mejor manera el talento, se logra mantener la motivación como un proceso constante, de retroalimentación y crecimiento en pro de la estrategia organizacional.

4.8.10 Estandarización de eventos motivacionales a nivel institucional.

Al conocer cuáles son los principales aspectos que generan motivación y qué objetivos se pueden alcanzar al implementar eventos corporativos motivacionales, se enumeran algunos que se pueden considerar para poder implementarlos en la Cooperativa ELGA.

Desayunos, almuerzos o cenas: organizar eventos en los que los colaboradores estén en un ambiente distendido y una de las formas más comunes de evento corporativo es realizar desayunos, almuerzos o cenas. Se pueden organizar en momentos importantes, o un coctel antes de cerrar el año, para celebrar algo importante, como el cumplimiento de metas.

Actividades después del trabajo: este tipo de eventos básicamente consiste en fomentar encuentros de forma informal después de la jornada laboral. Suelen ser eventos que se organizan con cierta frecuencia, de forma mensual. Es bastante común que se realicen por áreas o departamentos. Este tipo de eventos se pueden realizar para cohesionar equipos que ya se conocen puesto que implican “alargar” de forma distendida y divertida la jornada laboral, aunque también puede ser muy buena idea para fomentar que las personas de un equipo se conozcan más.

Acciones de *team building* o construcción de equipos de alto rendimiento: estos eventos sirven para plantear estrategias de trabajo y conocer los roles dentro de los equipos, trabajar los puntos fuertes y débiles, etc. También sirven para trabajar la esencia de qué es el trabajo en equipo y poner de manifiesto de forma práctica que trabajando en equipo, siempre se conseguirá mejores resultados que trabajando de forma individual y aislada. Este tipo de eventos se realizan durante un día y suelen hacerse fuera de la oficina, en espacios amplios (muchas veces al aire libre) ya que suelen requerir libertad de movimientos y un ambiente flexible.

Eventos familiares: a través de esta fórmula se intenta trabajar los valores más personales de la Cooperativa así como el sentimiento de pertenencia. Son eventos que se pueden organizar una vez al año en formato de jornada de puertas abiertas, organización de actividades para la familia de los colaboradores.

4.8.11 Cumplimiento de los planes de acción sugeridos después de la aplicación de las distintas evaluaciones.

Es importante saber que después de cada evaluación que se aplique se genera un informe de la situación actual de la Cooperativa y como se encuentran los colaboradores, la gerencia de Recursos Humanos es la encargada de generar el informe y dar a conocer los resultados a la Gerencia General, deberá de incluir un plan de acción para mejorar todos aquellos aspectos que de una u otra forma estén afectado directamente la operación de la Cooperativa.

Pero al generar este plan de acción es necesario establecer fechas y que tipo de acciones se van a ejecutar para lograr generar cambios y sobretodo ganar la confianza de las personas, al ejecutar acciones de mejora continua las personas notan que la institución está altamente comprometida para generar cambios y buscar alternativas de bienestar laboral que ayuden a mejorar las condiciones de los colaboradores.

Dar un seguimiento justo al plan es lo mejor que se puede hacer, claramente se debe de comenzar por lo básico, cuando se habla de un plan de acción la Gerencia General y la Junta Directiva piensan en cuanto costará este proceso, pero no es necesario realizar inversiones tan grandes para generar cambios que beneficien a sus colaboradores. Se recomienda que se empiece por cosas pequeñas que pueden tener soluciones inmediatas, como por ejemplo limpieza de las instalaciones, mantener todo en orden y limpio de una sensación de tranquilidad a las personas.

Luego se puede pasar a los aspectos que si bien es cierto generarán un costo pequeño pueden realizar grandes cambios en la percepción que tiene los colaboradores de la institución, como por ejemplo adecuar áreas de descanso o acondicionar bien la cafetería, no es necesario gastar en exceso para tener algo bueno y bonito que genere cambios importantes en la percepción de los colaboradores sobre la institución.

Por último se puede pasar a las actividades que requieren de una fuerte inversión pero que son necesarias para generar un cambio positivo en las personas, desarrollar procesos de capacitación específicas por área que ayuden a mantener a los colaboradores actualizados en su trabajo y que ofrezcan una oportunidad de crecer dentro de la Cooperativa ayuda mucho, invertir en un buen programa de capacitación no es nada barato, pero es algo necesario en toda institución grande como la Cooperativa. Al desarrollar programas de capacitación grandes y donde se involucra a todas las personas genera un sentido de pertenencia y empodera a los colaboradores. Logrando de esta forma mantener a las personas altamente motivadas.

Lista de verificación para el cumplimiento de planes de acción

Check List de Cumplimiento de plan de Acción					
No.	Actividad	Tiempo	Costos	Beneficios	Observaciones
Actividades pequeñas que no generan costos elevados.					
1	Celebración de cumpleaños de forma mensual	1 día al mes	L2,500.00	Compartir con los colaboradores	Realizarlas por oficina
2	Día de color	1 día al mes	N/A	Personas motivadas para verse diferente al no utilizar su uniforme	Definir el tipo de vestimenta
3	Convivios	1 día al mes	N/A	Fomenta la unión de los colaboradores	Pedir que cada colaborador aporte algo
Actividades intermedias que generan costos moderados.					
4	Remodelación de Cafetería	1 mes	L50,000.00	Las personas se sentirán motivadas al tomar sus alimentos en un lugar nuevo y limpio	Puede generar costos más elevados
5	Implementación de áreas de descanso	1 mes	L60,000.00	Las personas podrán tomar un tiempo para descansar del estrés de las funciones diarias	Definir los tiempo de uso de estas áreas.
Actividades Grandes Que generan costos elevados.					
6	Programas de capacitación específicas por cada área	1 año	25,000 - 35,000	Personas Capacitadas y motivadas	Programar los grupos a modo de no afectar las actividades de la Cooperativa

Figura 37 fuente propia (Godoy, Palma 2018)

Este es un pequeño ejemplo de una lista que se puede sacar para verificar el cumplimiento de las actividades que sirven para mejorar las condiciones laborales de los Colaboradores.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Después de un análisis minucioso de los datos obtenidos durante este proceso investigativo y en función del objetivo que dio origen al mismo, ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que poseen los Colaboradores de Cooperativa ELGA en su oficina principal ubicada en la colonia alameda de Tegucigalpa y cómo influye esto en su desempeño laboral, considerando los datos obtenidos de ambas evaluaciones en el tercer trimestre de 2018?, se concluye lo siguiente.

- El nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de Cooperativa ELGA oficina principal es alto, es de un 84%, indicando que los colaboradores se sienten cómodos y satisfechos trabajando para la Cooperativa, los datos corresponden al análisis realizado a las dimensiones que integran esta evaluación y su ponderación por pesos.
- Los principales indicadores de satisfacción laboral que podrían tener una relación con el desempeño fueron extraídos del sentir de los expertos entrevistados y de un análisis importante de datos históricos, se determinó un total de 10 indicadores; Colaboración, Comunicación, Condiciones de trabajo, Desarrollo profesional, Liderazgo, Identidad institucional, Trabajo en equipo, Compensación y beneficio, Reconocimientos y Detección de necesidades de capacitan, en su mayoría estos fueron analizados de manera separada y correlacionados con el desempeño y aún cuando los expertos dicen que existe una relación directa, los estadísticos disponibles para estos cálculos no se encontró o determinó una correlación de importancia como se esperaba, no obstante se podría llegar a pensar que este tipo de análisis no se pueden hacer desde una perspectiva matemático estadística, pues requieren ciertos análisis mentales que se escapan de esta percepción y trascienden a los psicológico y fisiológico.

- En este punto se analizaron resultados de los últimos dos años, encontrando evidencias de cambios porcentuales en los resultados de algunas dimensiones, se entrevistó a la Gerente de Recursos Humanos quien indicó que en efecto dichos casos fueron tratados con los procesos que exige la política de evaluación del desempeño y la política de satisfacción laboral, entre ellos capacitaciones, indicó que en efecto se vio cambio en los resultados de los colaboradores, pero el mismo a nivel de indicadores genera un cambio leve si fuera esa la razón de la alteración, pero no se puede garantizar que este procedimiento haya generado alguna mejora en el indicador, pero si mejoró los resultados generales del desempeño de los colaboradores en cuestión, lastimosamente los registros que se poseen de estas evaluaciones fueron proporcionados como un total y no por empleado, lo que imposibilitó rastrear exactamente el proceso y su efecto en la persona en particular.
- Como resultado de la validación y estudio de ambos procesos evaluativos se procedió a contrastar dichos resultados en los años comprendidos del 2016 al 2018 y los resultados obtenidos utilizando mecanismos estadísticos, matemáticos e inferenciales se determinó que la correlación entre ambas variables es muy baja y en algunos años es nula, no obstante en el 2018 mostró una correlación baja directa, por lo que no se descartó por completo la existencia de esta correlación, por lo que se hace evidente la necesidad de abordar dicho tema desde una perspectiva totalmente distinta a la que se ha venido ejecutando hasta ahora.

5.2 Recomendaciones

Al conocer los resultados obtenidos de esta investigación se puede observar que el esfuerzo por conocer si existe o no una correlación directa entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño dió como resultado que existe una correlación baja en solo algunas dimensiones pero en la mayoría la correlación es nula, aunque casi no se percibe por los instrumentos estadísticos utilizados, esto deja una brecha abierta que le corresponde al departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa ELGA desarrollar un proceso donde se puede generar cambios significativos en estas evaluaciones

Se recomienda a la Cooperativa ELGA conocer los niveles de satisfacción laboral general para cada una de las oficinas foráneas ya que se puede generar información importante para la toma de decisiones, a la Cooperativa le conviene tener a su personal altamente motivado ya que esto a futuro se puede reflejar en un buen desempeño y cumplimiento de metas todo esto es beneficioso para ambas partes, conocer cuál es la percepción y la opinión de los colaboradores sobre la forma en la que se desarrolla el trabajo en la Cooperativa es importante porque esto puede indicar en que procesos se debe de tener el cuidado de generar mejoras, también al tener a los Colaboradores bien motivados la atención a los afiliados será adecuada y se evitará cualquier tipo de queja relacionada con la forma en la que los Colaboradores se comportan.

- Se recomienda para futuros procesos de evaluación de satisfacción laboral y evaluación del desempeño verificar los KPI's que se utilizarán todo esto con el propósito de generar desde antes una correlación significativa, al actualizar los instrumentos de evaluación y colocar KPI's similares en las evaluaciones ayudará a que el proceso de correlación sea mucho más fácil conocer, de esta forma generar informes que tengan mucha significancia y puedan aportar sin duda alguna información muy útil para que la Gerencia General pueda tomar decisiones importantes para la Cooperativa.

- El trabajo que ha desarrollado la Gerencia de Recursos Humanos es muy importante, ya que la Cooperativa se encontraba muy atrasada en la gestión de Recursos Humanos, pero en los últimos tres años se ha visto cambios significativos en los procesos, se van actualizando para generar cambios importantes y de esta forma poder adaptarse a los requerimientos que hoy en día son necesarios para la gestión del Talento Humano, es necesario que se siga bregando y fomentando cambios significativos, aunque no se llegue a lo que ellos esperan es necesario mantenerse en constante cambio y aprendizaje aunque el tiempo sea muy corto de la gerencia se pueden visualizar cambios significativos, al tener personas altamente preparadas facilitará muchos de los procesos, de esta forma ofrecer siempre lo mejor a los colaboradores de la Cooperativa.
- Se recomienda aplicar cambios significativos en los procesos de evaluación de la satisfacción laboral y evaluación del desempeño, al verificar los formularios que la Cooperativa utiliza se encontró con varias dimensiones que pueden ser utilizadas en otros formularios de evaluación, tener un orden adecuado en los formatos permitirá tener una visión clara de lo que se espera alcanzar con estos procesos, ya que al ser significativos y de mucha importancia se requiere que se tenga claridad en lo que la Gerencia desea conocer de la Cooperativa. Si se siguen los pasos adecuados se puede lograr generar una correlación altamente significativa, se recomienda realizar cambios lo más pronto posible para poder validar los procesos y así conocer a profundidad los procesos de evaluación.

Al tomar en cuenta las recomendaciones y la propuesta de mejorar se logrará tener procesos bien estructurados y significativos que al final buscan beneficiar a sus colaboradores, logrando hacer una gestión de Recursos Humanos altamente competitiva y dispuesta a generar cambios importantes para el bienestar de todos los colaboradores de la Cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

Administración, C. y. (2 de junio de 2013). <https://www.sciencedirect.com>. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712099>

Analoui. (2007). Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj17oqR1ZPfAhXuuFkKHS7gCxYQFjAAegQICChAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tesisenred.net%2Fbitstream%2Fhandle%2F10803%2F81889%2F1atorre.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOv>

Analoui. (2007). Obtenido de

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj17oqR1ZPfAhXuuFkKHS7gCxYQFjABegQICRAC&url=http%3A%2F%2F repositorio.upao.edu.pe%2Fbitstream%2Fupaorep%2F798%2F1%2FBAQUE_MIGUEL_GESTI%25C3%2593N_ORIENTADO_EMPRESAS_HO

Bandura. (1986). www.produccioncientifica.luz.edu. Obtenido de

www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/encuentro/article/viewFile/.../1092

Bonache. (2002). Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj17oqR1ZPfAhXuuFkKHS7gCxYQFjAAegQICChAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tesisenred.net%2Fbitstream%2Fhandle%2F10803%2F81889%2F1atorre.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOv>

Bowen, O. y. (2000). <https://www.google.com>. Obtenido de

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj17oqR1ZPfAhXuuFkKHS7gCxYQFjABegQICRAC&url=http%3A%2F%2F repositorio.upao.edu.pe%2Fbitstream%2Fupaorep%2F798%2F1%2FBAQUE_MIGUEL_GESTI%25C3%2593N_ORIENTADO_EMPRESAS_HO

Busot, I. M. (15 de 10 de 1997). www.produccioncientifica.luz.edu.ve. Obtenido de www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/encuentro/article/viewFile/.../1092

Bustos, P. E. (30 de enero de 2018). <http://www.eumed.net>. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2018/clima-laboral-empresas.html>

Costa, C. M. (3 de julio de 2015). www3.uah.es. Obtenido de www3.uah.es/.../MODELO%20DE%20GESTIoN%20DE%20RECURSOS%20HUMA..

Cristancho, F. (27 de noviembre de 2015). blog.talentclue.com. Obtenido de <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>

Davis, R. y. (1982). Obtenido de <http://clcinternacional.net/tems/20-admhumana>

Donnelly. (enero de 2011). <https://ubr.universia.net>. Obtenido de <https://ubr.universia.net/article/download/1500/1729>

Granados, I. (2 de noviembre de 2011). pepsic.bvsalud.org. Obtenido de pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf

Hackman. (2010). <https://www.uky.edu>. Obtenido de <https://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/prieto.PDF>

Jackson, S. y. (1987). <https://core.ac.uk>. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/62678577.pdf>

Jones, H. A. (2001). catarina.udlap.mx. Obtenido de catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf

Klein, K. y. (22 de junio de 2000). Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=2ahUKEwj17oqR1ZPfAhXuuFkKHS7gCxYQFjAEegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F1650%2F165025358005.pdf&usq=AOvVaw0weoRcAhDaRdi6CqaLgfg>

Manene, L. M. (16 de septiembre de 2012). <http://www.luismiguelmanene.com>. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>

Martinez, A. (2015). Obtenido de www3.uah.es/.../MODELO%20DE%20GESTIoN%20DE%20RECURSOS%20HUMA..

Mejia, L. (1 de marzo de 2008). <https://www.academia.edu>. Obtenido de https://www.academia.edu/23298821/Gestion_de_Recursos_Humanos_5Ed_Luis_G._Mejia_David_Robert.PDF

Navarro, F. I. (2011). Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj17oqR1ZPfAhXuuFkKHS7gCxYQFjAAegQIChAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tesisenred.net%2Fbitstream%2Fhandle%2F10803%2F81889%2F1atorre.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOv>

Navarro, F. L. (2011). <https://www.google.com>. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj17oqR1ZPfAhXuuFkKHS7gCxYQFjAAegQIChAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tesisenred.net%2Fbitstream%2Fhandle%2F10803%2F81889%2F1atorre.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOv>

NAVARRO, M. F. (2012). <https://www.google.com>. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj17oqR1ZPfAhXuuFkKHS7gCxYQFjAAegQIChAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tesisenred.net%2Fbitstream%2Fhandle%2F10803%2F81889%2F1atorre.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOv>

Oliveras, E.-F. (31 de mayo de 2018). blog.grupo-pya.com. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/la-satisfaccion-laboral-hace-que-las-empresas-sean-mas-productivas/>

Pisco, M. C. (2005 de septiembre de 1999). sisbib.unmsm.edu.pe. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

Rios, D. (14 de noviembre de 2014). <http://www.elsevier.es>. Obtenido de <http://www.elsevier.es/pt-revista-suma-negocios-208-articulo-modelo-gestion-organizacional-basado-el-S2215910X14700217>

Ríos, F. (enero de 2000). <https://www.uky.edu>. Obtenido de <https://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/prieto.PDF>

Sociales, R. d. (6 de septiembre de 2010). www.scielo.org.ve. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext&tlng=pt

Storey. (1998). <https://core.ac.uk>. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/62678577.pdf>

Tiempos Modernos (2007). [Película].

Universidad de las Americas de Puebla. (2015). catarina.udlap.mx. Obtenido de catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf

Vanegas, C. M. (23 de enero de 2004). <https://degerencia.com>. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/la_relevancia_de_las_ventajas_competitivas/

Wilkinson, R. (2001). Obtenido de catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf

Yeisson Tamayo Salamanca, A. D. (11 de noviembre de 2014). <http://www.elsevier.es>. Obtenido de <http://www.elsevier.es/pt-revista-suma-negocios-208-articulo-modelo-gestion-organizacional-basado-el-S2215910X14700217>

ACTIVA, A. (04 de 10 de 2018). <https://www.arete-activa.com>. Obtenido de <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>

Diario la Prensa. (12 de junio de 2017). <https://www.laprensa.hn>. Obtenido de <https://www.laprensa.hn/economia/1079785-410/cooperativasde-honduras->

Revista de Psicología. (5 de septiembre de 1999). <http://www.eoi.es>. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de evaluación de satisfacción laboral Cooperativa ELGA.

Evaluación de satisfacción laboral.			
Edad.		Antigüedad.	
Menor de 25 años.		2 años o menos.	
Entre 26-35 años.		De 3 a 5 años.	
Entre 36-45 años.		De 6 a 10 años.	
Entre 46-55 años.		De 11 a 15 años.	
56 años o más.		Más de 15 años.	
Oficina		Genero	
Alameda.		Hombre	
Guamilito.		Mujer	
Bo. abajo.		Zona.	
Kennedy.		Noroccidente.	
CityMall.		Centro sur.	
Comayagüela.		Seleccione el departamento al que pertenece.	
Próceres.		Gerencia General.	
Mall premier.		Gerencia de Operaciones.	
Plaza Miraflores.		Gerencia de Negocios.	
Comayagua.		Gerencia de Recursos Humanos.	
Siguatepeque.		Administración de Cartera.	
Choluteca.		Auditoría.	
Medina.		Créditos.	
City Mall SPS.		Caja.	
Circunvalación norte.		Servicios Generales.	
San Fernando.		Atención al Afiliado.	
La Ceiba.		Riesgos y Cumplimiento.	
Progreso.		TIC.	
Santa rosa de Copán.		Departamento de Control Interno.	
Danli.		Departamento de Finanzas.	
Mall mega plaza la Ceiba.		Departamento de Legal.	
Mall Premier Comayagua.		Imagen y responsabilidad social.	

A continuación se te presentan una serie de preguntas con varias opciones de respuestas, por favor responder cada una de ellas con honestidad no existen respuestas buenas ni malas, necesitamos conocer su opinión.

Marque con una "X" la opción que usted considere se acerca más a su opinión.

COLABORACIÓN.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1. ¿Cuando ingresé en la Cooperativa me sentí bienvenido?					
2. Considero que existe un buen ambiente de trabajo en la Cooperativa.					
3. Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento.					
4. Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos					
COMUNICACIÓN.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1. Mi Jefe Directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades.					
2. Tengo conocimiento sobre quien es mi jefe inmediato.					
3. Considero que las instrucciones de mi jefe son ambiguas y poco claras.					
4. La comunicación con mis compañeros de trabajo me permite desarrollar buenas relaciones interpersonales.					
5. Recibo en forma oportuna la información que requiero para realizar mi trabajo.					
6. Mi jefe me comunica los resultados de mi trabajo en tiempo y forma.					
7. En la Cooperativa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.					
8. Tengo conocimiento de la misión, visión y Objetivo de la Cooperativa.					
9. Mi jefe me ayuda a comprender los objetivos de la Cooperativa y como se relaciona con mi trabajo.					
10. La información que recibo sobre temas importantes de la cooperativa siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.					
11. Existe una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos que influyen en mi puesto de trabajo.					
12. Recibo retroalimentación sobre mi trabajo en cuanto a mi desempeño y al cumplimiento de metas.					

CONDICIONES DE TRABAJO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1. En la cooperativa se realizan inspecciones para el control de las condiciones de seguridad.					
2. ¿Se dan instrucciones e indicaciones sobre las medidas de seguridad?					
3. La seguridad es una prioridad en los objetivos de la Cooperativa.					
4. Cuento con todos los instrumentos necesarios para desempeñar con eficacia mi trabajo.					
5. Las actividades que realizo en mi trabajo pueden ser perjudiciales para la salud.					
6. El ambiente donde realizo mi trabajo es un lugar seguro.					
7. La cooperativa está muy interesada sobre la seguridad de sus colaboradores.					
8. Me siento seguro en mi lugar de trabajo.					
9. Las condiciones (temperatura, ruido, iluminación espacio, ventilación) para desarrollar mi trabajo son óptimas.					
10. Conozco la política de higiene y seguridad de la Cooperativa.					
DESARROLLO PROFESIONAL	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1. Considero que la Cooperativa brinda Oportunidad de Crecimiento Profesional.					
2. Los programas de desarrollo que ofrece la Cooperativa son eficaces para potenciar mi desarrollo profesional.					
3. Considero que puedo satisfacer mis expectativas profesionales en la Cooperativa.					
4. Estoy satisfecho con las capacitaciones que se me han brindado para el desempeño de mi trabajo.					
5. Considero que las promociones internas se han realizado de manera justa.					
6. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe para mejorar y desempeñar mejor mis funciones.					
7. He sido capacitado para desempeñar las funciones de mi puesto					
8. Recibo capacitaciones constantes para actualizar mis conocimientos.					
9. Cuento con el apoyo de mi jefe para optar a otros puestos.					

LIDERAZGO.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1. Mi jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad de trabajo.					
2. Cuento con el apoyo de mi jefe para resolver los problemas que se me presentan en el trabajo.					
3. Recibo estímulos por parte de mi jefe cuando obtengo buen resultados en el desempeño de mis funciones.					
4. Considero que mi jefe tiene la capacidad para liderar el equipo de trabajo.					
5. Cuando tengo dudas sobre un trabajo me siento en confianza en consultar con mi jefe abiertamente.					
6. Me siento escuchado (a) por parte de mi jefe cuando doy mis puntos de vista.					
7. Mi jefe se preocupa porque el equipo tenga un buen ambiente laboral.					
8. Considero que mi jefe es claro y preciso cuando define los objetivos y metas del equipo.					
9. Al momento de distribuir el trabajo considero que mi jefe es justo y equitativo.					
10. En las evaluaciones de desempeño mi jefe me califica según los resultados de mi trabajo.					
IDENTIDAD INSTITUCIONAL.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1. Recomiendo la Cooperativa como un buen lugar para trabajar.					
2. Me siento orgulloso de trabajar para la Cooperativa.					
2. Me siento orgulloso de trabajar para la Cooperativa.					
3. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la Cooperativa.					
4. Considero que los Valores institucionales reflejan el estilo de trabajo que existe dentro de la Cooperativa.					
5. Considero que la Cooperativa es un buen lugar para trabajar.					
6. Conozco y promociono los productos de la Cooperativa.					
7. Me siento parte importante de los proyectos que realiza la Cooperativa.					
8. Me siento motivado para proyectar una buena imagen de la Cooperativa.					
9. Formo parte de las actividades sociales que realiza la Cooperativa.					
10. Tengo deseos de seguir trabajando para la Cooperativa					

TRABAJO EN EQUIPO.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1. En la cooperativa se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.					
2. Considero que entre mis compañeros existe el trabajo en equipo.					
3. Cuando tengo consultas sobre mi trabajo recibo apoyo de mis compañeros y jefe inmediato.					
4. Mi jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo.					
5. Recibo apoyo de mis compañeros cuando tengo dificultades para llegar a la meta.					
6. Cuento con el apoyo de otros departamentos cuando lo necesito, para realizar mi trabajo.					
7. Mi jefe inmediato se involucra en el trabajo del equipo.					
8. Considero que existen buenas relaciones dentro de mi equipo de trabajo.					
9. Me siento parte de mi equipo de trabajo.					
10. Mis compañeros y jefe inmediato me involucran en las actividades que se realizan dentro de la Cooperativa.					
11. Recibo acoso e intimidación por parte de mis compañeros o jefes inmediatos.					
COMPENSACIÓN Y BENEFICIO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1. Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece la Cooperativa.					
2. Según mi capacidad y nivel educativo recibo un salario adecuado.					
3. Recibo información detallada sobre mis pagos.					
4. Obtengo mi pago después del tiempo establecido.					
5. Considero que la cooperativa tiene un plan de incentivos atractivo.					
6. Me siento inconforme con el salario que Recibo.					
7. Los aumentos de salario que he recibido son acorde a mi desempeño.					
8. Los beneficios que otorga la empresa me motivan a tener una mejor actitud en el trabajo.					
9. Siento que tengo inequidad salarial en relación con los demás compañeros que realizan las mismas actividades que yo realizo.					
10. Si tengo problemas con mi pago, resulta fácil de resolver.					

RECONOCIMIENTO.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1. La cooperativa reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.					
2. Mi jefe reconoce y valora el trabajo que realizo.					
3. Recibo reconocimientos cuando cumplo con mis metas laborales.					
4. Creo que la cooperativa es una institución que valora a sus empleados.					
5. Dentro de la Cooperativa se premia el trabajo en equipo.					
6. Considero que en la cooperativa hay desigualdad al momento de hacer reconocimientos.					
7. Recibo elogios por mis superiores cuando realizo un excelente trabajo.					
8. Considero que tengo mejor actitud cuando reconocen mi trabajo.					
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.
1. ¿Las actividades de capacitación en la organización están orientadas a cada área de la Cooperativa?					
2. ¿Ha habido cambios recientes en el trabajo (nuevos métodos, tecnologías, instrumentos, etc.)? Describa como estos aportan al desarrollo de su trabajo.					
3. Mencione que técnicas específicas relacionadas directamente con el puesto de trabajo necesita desarrollar o reforzar.					
4. La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades en mi puesto de trabajo.					
5. ¿Que temas de capacitación necesita para desarrollar mejor su trabajo?					
6. ¿Que temas de capacitación considera que necesita su jefe inmediato?					
Gracias por contestar el Cuestionario de evaluación de clima laboral.					

Anexo 2 instrumentos de evaluación del desempeño Cooperativa ELGA.

Evaluación del Desempeño Para Empleados de Grado II, III y IV.																																																																																																																																					
1.- Datos Generales.																																																																																																																																					
Datos del Empleado.																																																																																																																																					
Nombres:																																																																																																																																					
Apellidos:																																																																																																																																					
Departamento:																																																																																																																																					
Fecha de Última Evaluación:																																																																																																																																					
Rango de Puesto:																																																																																																																																					
Motivo de La evaluación:																																																																																																																																					
Fecha de Ingreso:																																																																																																																																					
Datos del Evaluador.																																																																																																																																					
Nombres:																																																																																																																																					
Apellidos:																																																																																																																																					
Cargo:																																																																																																																																					
Departamento:																																																																																																																																					
2.- Habilidades y productividad del empleado.																																																																																																																																					
Coloque el puntero del Mouse en la casilla que se encuentra debajo de la palabra criterio para seleccionar la calificación que desea asignar; luego coloque el puntero debajo de la casilla con la palabra puntaje para asignar el valor correspondiente. Se calificara el desempeño del empleado utilizando la siguiente escala:																																																																																																																																					
Excelente: El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.																																																																																																																																					
Muy bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.																																																																																																																																					
Bueno: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.																																																																																																																																					
Medio: El empleado cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.																																																																																																																																					
Pobre: El empleado no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar.																																																																																																																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #f4a460;">1. Conocimiento del puesto.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Criterio.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Puntaje.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Total</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #f4a460;">2. Planificación y resolución.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Criterio.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Puntaje.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Trabaja de forma organizada y con puntualidad.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Requiere una supervisión mínima.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Es capaz de identificar problemas.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Reacciona rápidamente ante las dificultades.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Total</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #f4a460;">3. Productividad.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Criterio.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Puntaje.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Consigue los objetivos encomendados.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">8</td> <td>Puede manejar varias situaciones a la vez.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">9</td> <td>Consigue los estándares de productividad.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Total</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #f4a460;">4. Habilidades de comunicación.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Criterio.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Puntaje.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> <td>Articula ideas de forma eficaz.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">11</td> <td>Participa en las reuniones.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">12</td> <td>Comprende y ejecuta las instrucciones encomendadas.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Total</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #f4a460;">5. Trabajo en equipo.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Criterio.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Puntaje.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">13</td> <td>Sabe trabajar en equipo.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">14</td> <td>Colabora con el equipo de trabajo.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">15</td> <td>Trabaja bien con distintos tipos de personas.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">16</td> <td>Participa en conversaciones de grupo.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Total</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #f4a460;">8. Atención al Afiliado</th> <th style="background-color: #f4a460;">Criterio.</th> <th style="background-color: #f4a460;">Puntaje.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">17</td> <td>Da un trato amable y cordial a los Afiliado.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">18</td> <td>Conoce y da a conocer las promociones a los Afiliados.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">19</td> <td>Se esfuerza por dar el mejor servicio a los Afiliados.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">20</td> <td>Motiva a los Afiliados con la información idónea.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Total</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Calificación Final.</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </table>			1. Conocimiento del puesto.		Criterio.	Puntaje.	1	Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.		0	2	Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.		0	Total			0	2. Planificación y resolución.		Criterio.	Puntaje.	3	Trabaja de forma organizada y con puntualidad.		0	4	Requiere una supervisión mínima.		0	5	Es capaz de identificar problemas.		0	6	Reacciona rápidamente ante las dificultades.		0	Total			0	3. Productividad.		Criterio.	Puntaje.	7	Consigue los objetivos encomendados.		0	8	Puede manejar varias situaciones a la vez.		0	9	Consigue los estándares de productividad.		0	Total			0	4. Habilidades de comunicación.		Criterio.	Puntaje.	10	Articula ideas de forma eficaz.		0	11	Participa en las reuniones.		0	12	Comprende y ejecuta las instrucciones encomendadas.		0	Total			0	5. Trabajo en equipo.		Criterio.	Puntaje.	13	Sabe trabajar en equipo.		0	14	Colabora con el equipo de trabajo.		0	15	Trabaja bien con distintos tipos de personas.		0	16	Participa en conversaciones de grupo.		0	Total			0	8. Atención al Afiliado		Criterio.	Puntaje.	17	Da un trato amable y cordial a los Afiliado.		0	18	Conoce y da a conocer las promociones a los Afiliados.		0	19	Se esfuerza por dar el mejor servicio a los Afiliados.		0	20	Motiva a los Afiliados con la información idónea.		0	Total			0	Calificación Final.		0
1. Conocimiento del puesto.		Criterio.	Puntaje.																																																																																																																																		
1	Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.		0																																																																																																																																		
2	Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.		0																																																																																																																																		
Total			0																																																																																																																																		
2. Planificación y resolución.		Criterio.	Puntaje.																																																																																																																																		
3	Trabaja de forma organizada y con puntualidad.		0																																																																																																																																		
4	Requiere una supervisión mínima.		0																																																																																																																																		
5	Es capaz de identificar problemas.		0																																																																																																																																		
6	Reacciona rápidamente ante las dificultades.		0																																																																																																																																		
Total			0																																																																																																																																		
3. Productividad.		Criterio.	Puntaje.																																																																																																																																		
7	Consigue los objetivos encomendados.		0																																																																																																																																		
8	Puede manejar varias situaciones a la vez.		0																																																																																																																																		
9	Consigue los estándares de productividad.		0																																																																																																																																		
Total			0																																																																																																																																		
4. Habilidades de comunicación.		Criterio.	Puntaje.																																																																																																																																		
10	Articula ideas de forma eficaz.		0																																																																																																																																		
11	Participa en las reuniones.		0																																																																																																																																		
12	Comprende y ejecuta las instrucciones encomendadas.		0																																																																																																																																		
Total			0																																																																																																																																		
5. Trabajo en equipo.		Criterio.	Puntaje.																																																																																																																																		
13	Sabe trabajar en equipo.		0																																																																																																																																		
14	Colabora con el equipo de trabajo.		0																																																																																																																																		
15	Trabaja bien con distintos tipos de personas.		0																																																																																																																																		
16	Participa en conversaciones de grupo.		0																																																																																																																																		
Total			0																																																																																																																																		
8. Atención al Afiliado		Criterio.	Puntaje.																																																																																																																																		
17	Da un trato amable y cordial a los Afiliado.		0																																																																																																																																		
18	Conoce y da a conocer las promociones a los Afiliados.		0																																																																																																																																		
19	Se esfuerza por dar el mejor servicio a los Afiliados.		0																																																																																																																																		
20	Motiva a los Afiliados con la información idónea.		0																																																																																																																																		
Total			0																																																																																																																																		
Calificación Final.		0																																																																																																																																			

3.- Preguntas abiertas

17. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?

18. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la compañía?

19. Por favor, añada cualquier comentario que desee sobre sus respuestas a las dos preguntas anteriores:

20. Evaluación general; A continuación, resume su evaluación precedente del empleado:

21. Por favor, haga comentarios adicionales sobre el empleado:

Comentarios del empleado sobre la evaluación.

Fecha de Evaluación

Firma del empleado

Comentarios del comité evaluador.

Jefe Inmediato

Gerente:

Jefe de Recursos Humanos.

4. Autorización para incremento salarial.

De acuerdo a la evaluación practicada en esta fecha usted ha obtenido una calificación _____, por lo que se le autoriza un incremento de salario de: _____ a partir del _____ su nuevo sueldo es de LPS: _____ clasificado en grado _____ paso _____, lugar y fecha: _____.

Autorizado por Gerente General

Evaluación del Desempeño Para Empleados de Grado V y VI.	
1.- Datos Generales.	
Datos del Empleado.	
Nombres:	
Apellidos:	
Puestos:	
Departamento:	
Fecha de Última Evaluación:	
Rango de Puesto:	
Motivo de La evaluación:	
Fecha de Ingreso:	
Datos del Evaluador.	
Nombres:	
Apellidos:	
Cargo:	
Departamento:	
2.- Habilidades y productividad del empleado.	
Coloque el puntero del Mouse en la casilla que se encuentra debajo de la palabra criterio para seleccionar la calificación que desea asignar; luego coloque el puntero debajo de la casilla con la palabra puntaje para asignar el valor correspondiente. Se calificara el desempeño del empleado utilizando la siguiente escala:	
Excelente: El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.	
Muy bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.	
Bueno: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.	
Medio: El empleado cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.	
Pobre: El empleado no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar.	

1. Conocimiento del puesto.		Criterio.	Puntaje.
1	Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.		0
2	Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.		0
Total.			0

2. Productividad.		Criterio.	Puntaje.
3	Consigue los Objetivos encomendados.		0
4	Puede manejar varios proyectos a la vez.		0
5	Consigue los estándares de Productividad.		0
Total.			0

3. Habilidades de Comunicación.		Criterio.	Puntaje.
6	Articula ideas de forma eficaz.		0
7	Participa en las reuniones.		0
8	Comprende y ejecuta las instrucciones encomendadas.		0
Total.			0

4. Trabajo en equipo.		Criterio.	Puntaje.
9	Sabe trabajar en equipo.		0
10	Colabora con el equipo de trabajo.		0
11	Trabaja bien con distintos tipos de personas.		0
12	Participa en conversaciones de grupo.		0
Total.			0

5. Habilidades de Liderazgo		Criterio.	Puntaje.
13	Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área.		0
14	Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.		0
15	Demuestra dotes de liderazgo.		0
16	Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.		0
Total.			0

6. Atención al Afiliado		Criterio.	Puntaje.
17	Da un trato amable y cordial a los Afiliados.		0
18	Se esfuerza por dar un mejor servicio a los Afiliados.		0
19	Conoce y da a conocer las promociones a los afiliados.		0
20	Motiva a los afiliados con la información idónea.		0
Total.			0
Calificación Final.			0

3.- Preguntas abiertas

24. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?

25. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la compañía?

26. Por favor, añada cualquier comentario que desee sobre sus respuestas a las dos preguntas anteriores:

27. Evaluación general; A continuación, resuma su evaluación precedente del empleado:

28. Por favor, haga comentarios adicionales sobre el empleado:

Comentarios del empleado sobre la evaluación.

Fecha de Evaluación

Firma del empleado

Comentarios del comité evaluador.

Jefe Inmediato

Gerente:

Gerente de Recursos Humanos.

4. Autorización para incremento salarial.

De acuerdo a la evaluación practicada en esta fecha usted ha obtenido una calificación _____, por lo que se le autoriza un incremento de salario de: _____ a partir del _____ su nuevo sueldo es de LPS: _____ clasificado en grado _____ paso _____. lugar y fecha: _____.

Autorizado por Gerente General

Evaluación del Desempeño Para Empleados de Grado VII al XVI

1.- Datos Generales.

Datos del Empleado.	
Nombres:	
Apellidos:	
Puestos:	
Departamento:	
Fecha de Última Evaluación:	
Rango de Puesto:	
Motivo de la evaluación:	
Fecha de Ingreso:	
Datos del Evaluador.	
Nombres:	
Apellidos:	
Cargo:	
Departamento:	

2.- Habilidades y productividad del empleado.

Coloque el puntero del Mouse en la casilla que se encuentra debajo de la **palabra criterio** para seleccionar la calificación que desea asignar; luego coloque el puntero debajo de la casilla con la **palabra puntaje** para asignar el valor correspondiente. **Se calificara el desempeño del empleado utilizando la siguiente escala:**

Excelente: El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.

Muy bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.

Bueno: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.

Medio: El empleado cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.

Pobre: El empleado no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar.

3. Conocimiento del puesto.		Criterio.	Puntuación.
1	Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.		0
2	Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.		0
Total.			0
4. Planificación y resolución.		Criterio.	Puntuación.
3	Trabaja de forma organizada y con puntualidad.		0
4	Requiere una supervisión mínima.		0
5	Es capaz de identificar problemas.		0
6	Reacciona rápidamente ante las dificultades.		0
Total.			0
5. Productividad.		Criterio.	Puntuación.
7	Consigue los objetivos encomendados.		0
8	Puede manejar varios proyectos a la vez.		0
9	Consigue los estándares de Productividad.		0
Total.			0
6. Habilidades de comunicación.		Criterio.	Puntuación.
10	Articula ideas de forma eficaz.		0
11	Participa en las reuniones.		0
12	Comprende y ejecuta las instrucciones encomendadas.		0
Total.			0
7. Trabajo en equipo.		Criterio.	Puntuación.
13	Sabe trabajar en equipo.		0
14	Colabora con el equipo de trabajo.		0
15	Trabaja bien con distintos tipos de personas.		0
16	Participa en conversaciones de grupo.		0
Total.			0
8. Habilidades de dirección.		Criterio.	Puntuación.
17	Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área.		0
18	Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.		0
19	Demuestra dotes de liderazgo.		0
20	Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.		0
Total.			0
9. Responsabilidad.		Criterio.	Puntuación.
21	Es responsable por el trabajo asignado.		0
22	Asume sus responsabilidades normalmente responde por sus actos.		0
23	Denota su nivel de responsabilidad en metas cumplidas.		0
Total.			0
Calificación Final.			0

3.- Preguntas abiertas

21. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?

22. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la compañía?

23. Por favor, añada cualquier comentario que desee sobre sus respuestas a las dos preguntas anteriores:

24. Evaluación general; A continuación, resuma su evaluación precedente del empleado:

25. Por favor, haga comentarios adicionales sobre el empleado:

Comentarios del empleado sobre la evaluación.

Fecha de Evaluación

Firma del empleado

Comentarios del comité evaluador.

Jefe Inmediato

Gerente:

Gerente de Recursos Humanos.

Autorización para incremento salarial.

De acuerdo a la evaluación practicada en esta fecha usted ha obtenido una calificación de _____, por lo que se le autoriza un incrementosalarial de LPS: _____ a partir del _____ su nuevo sueldo es de LPS: _____ clasificado en grado _____ paso _____.

Autorizado por Gerente General

Anexo 3 Operacionalización de las variables.

Pregunta de investigación	Objetivos específicos	variables	definición	indicadores		clasificación
		Datos Demográficos	Informaron general de la persona encuestada	1- Género 2- Edad 3- Antigüedad	4- Oficina 5- Zona 6- Departamento	
Identificar la correlación existente entre satisfacción laboral y el desempeño laboral, de los colaboradores de cooperativa ELGA, en la oficina principal ubicada en Tegucigalpa .	Identificar el nivel de satisfacción laboral de los Colaboradores de la oficina principal de Cooperativa ELGA conforme a los indicadores establecidos en el formulario de evaluación de la satisfacción laboral al mes de octubre de 2018.	satisfacción laboral	Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo	1- Sentido de pertenencia e importancia de funciones 2- Satisfacción 3- Valores institucionales 4- Buen lugar 5- Motivación y estimulación 6- Planes personales alineados	7- Beneficios laborales 8- Trato justo (Salarial) 9- Claridad de lo que se espera 10- Materiales y equipos necesarios 11- Reconocimientos, elogios y oportunidades 12- Interés genuino	
		Desempeño Laboral	Es como un colaborador lleva a término o cumple una función concreta	1- Ajuste salarial de acuerdo al desempeño 2- Reconocimiento y valoración de logros 3- Me valora la empresa 4- Igualdad laboral 5- Actitud frente a los logros o fracasos 6- Capacitaciones 7- Cambios 8- Desarrollo de nuevas habilidades 9- Entendimiento de funciones y responsabilidades	10- conocimiento del puesto 11- Planificación y resolución 12- Productividad 13- Habilidades de Comunicación 14- Trabajo en equipo 15- Atención al cliente 16- Habilidades de dirección 17- Responsabilidad 18- Conocimiento de las funciones	

Pregunta de investigación	Objetivos específicos	variables	definición	indicadores		clasificación
Identificar la correlación existente entre satisfacción laboral y el desempeño laboral, de los colaboradores de cooperativa ELGA, en la oficina principal ubicada en Tegucigalpa.	Determinar los principales indicadores de satisfacción laboral que tienen relación con la evaluación del desempeño, haciendo uso de datos de evaluaciones realizadas en el cuarto trimestre de 2018, aplicada a los colaboradores de Cooperativa ELGA en su oficina principal en Tegucigalpa.	Liderazgo	Conjunto de habilidades que posee una persona para influir en los demás	1- Compromiso generalizado 2- Apoyo 3- Estimulación 4- Relaciones IP 5- Confianza	6- Participación 7- Interés genuino 8- Claridad y precisión 9- Justicia y equidad 10- Fiabilidad del proceso	
		Trabajo en equipo	Trabajo ejecutado de forma ordenada por dos o mas personas en búsqueda de la consecuencia de un objetivo	1- Colaboración departamental e interdepartamental 2- Ambiente de trabajo 3- Identidad grupal o sentido de pertenencia 4- Se fomenta el trabajo en equipo 5- Percepción personal del trabajo	6- Apoyo 7- Incentivos 8- Involucramiento 9- Buenas Relaciones 10- Medidas coercitivas	
		cumplimiento de metas	logros alcanzados en función de los objetivos planteados para un determinado periodo de tiempo	1- Financieras 2- Clientes 3 Procesos 4- De aprendizaje y crecimiento		
		Desarrollo Profesional	es el logro del crecimiento y autorrealización al lograr metas planteadas en función de su futuro profesional	1- Oportunidad de crecimientos 2- Programas de desarrollo 3- Expectativas vs realidad 4- Grado de satisfacción 5- Fiabilidad del programa	6- Retroalimentación 7- Capacitaciones 8- Apoyo incondicional	

Pregunta de investigación	Objetivos específicos	variables	definición	indicadores	clasificación
<p>Identificar la correlación existente entre satisfacción laboral y el desempeño laboral, de los colaboradores de cooperativa ELGA, en la oficina principal ubicada en Tegucigalpa.</p>	<p>Una vez estudiados las evaluaciones del desempeño y satisfacción laboral ya aplicadas contrastar si existe una correlación estadística significativa entre los principales indicadores de ambos estudios o evaluaciones a diciembre de 2018, en Cooperativa ELGA en su oficina principal ubicada en Tegucigalpa.</p>	<p>Satisfacción Laboral</p>	<p>Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo</p>	<p>1- Generales 2- Entrenamientos y capacitaciones 3- equidad y trato justo (Remuneración) 4- Desarrollo preparación y Crecimiento profesional 5- Beneficios Laborales y patronales 6- Adaptación al cambio (patrono/Empleado) 7- Orientación hacia los resultados (Empleado/Patrono) 8- Funciones Administrativas 9- Organización del trabajo en función de la productividad 10- Relación satisfactoria entre Patrono/Empleado, Jefe/Sub Alterno y Pares 11- Respeto mutuo 12- Autosatisfacción 13- Uso adecuado de habilidades y competencias (Exigencia) 14- Herramientas necesarias para incrementar la productividad 15- Sentido de pertenencia y orgullo por el trabajo desempeñado 16- Reconocimiento 17- Correlación entre funciones y objetivos 18- Orientación a la perfección de la tarea</p>	

Pregunta de investigación	Objetivos específicos	variables	definición	indicadores	clasificación
Identificar la correlación existente entre satisfacción laboral y el desempeño laboral, de los colaboradores de cooperativa ELGA, en la oficina principal ubicada en Tegucigalpa.	Una vez estudiados las evaluaciones del desempeño y satisfacción laboral ya aplicadas contrastar si existe una correlación estadística significativa entre los principales indicadores de ambos estudios o evaluaciones a diciembre de 2018, en Cooperativa ELGA en su oficina principal ubicada en Tegucigalpa.	Desempeño Laboral	Es como un colaborador llevar a término o cumple una función concreta	Eficiencia 1- Logro de metas vs tiempo, 2- Compartir conocimientos, 3- Usos racional de los recursos 4- Nivel de resistencia al cambio y resiliencia, 5- Tecnificación de procesos 6- Claridad en mis responsabilidades, 7- Participación	
				Eficacia 1- Trabajo de calidad, 2- Liderazgo situacional, 3- Oportuno, 4- Postura ante los errores 5- Puntualidad en el mercado y en las asignaciones, 6- Aportes al trabajo	
				Efectividad 1- Percepción del rendimiento, 2- Prioridad de la empresa hacia los RRHH 3- Percepción personal de productividad, 4- Nivel de entusiasmo 5- Confianza y comprensión, 6- Estimación de productividad	

<p>En esta pregunta lo que se debe buscar es que la persona nos indique como era o es exactamente este proceso desde la perspectiva de empresa o bien como cree ella o el sería la mejor forma de llevar a cabo este proceso aun cuando no sea trabajador, pero si un experto en el tema</p>
<p>5. ¿Cómo se evalúa la satisfacción laboral en la empresa donde usted labora o laboro?</p>
<p>R=/ </p>
<p>En esta pregunta lo que se debe buscar es que la persona nos indique como era/es exactamente este proceso desde la perspectiva de empresa o bien como cree ella o el sería la mejor forma de llevar a cabo este proceso aun cuando no sea trabajador, pero si un experto en el tema</p>
<p>6. ¿Cómo se evalúa el desempeño en la empresa donde usted labora o laboro?</p>
<p>R=/ </p>
<p>Es importante que el encuestado pueda enumerar al menos 5 factores de relevancia de este proceso</p>
<p>7. ¿Qué factores considera importantes para que los empleados de una organización se sientan satisfechos?</p>
<p>R=/ </p>
<p>Garantizar una respuesta amplia sobre dicho tema, es importante que de aquí se saque la mayor cantidad de conocimiento</p>
<p>8. ¿considera que la satisfacción laboral tiene efectos positivos o negativos en el desempeño de los empleados?</p>
<p>R=/ </p>



FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COLABORADORES COOPERATIVA ELGA

DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos del Evaluado:

Departamento:

Tiempo de trabajar en la Cooperativa:

Puesto:

evaluación:

Semestral

Anual

Motivo de Evaluación:

I. CRITERIOS A EVALUAR.

Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas:

4: Siempre

3: Frecuentemente

2: Algunas Veces

1: Nunca

CRITERIO 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS

Calificación

1. Ejecuta las acciones necesarias en su trabajo para cumplir con los objetivos establecidos por su jefe inmediato.
2. Cumple con su trabajo en el tiempo establecido.
3. Atiende todas las actividades asignadas.

CRITERIO 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Calificación

1. Toma en cuenta las necesidades de los clientes.
2. Se preocupa por atender las peticiones de los clientes.
3. Muestra interés en atender a quien requiera de sus servicios.

CRITERIO 3: TRABAJO EN EQUIPO

Calificación

1. Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.
2. Está siempre dispuesto al intercambio de información con sus compañeros de trabajo.
3. Aporta ideas y recomendaciones objetivas para el desempeño de su trabajo.

CRITERIO 4: TRANSPARENCIA

Calificación

1. Es abierto y honesto en sus relaciones laborales.
2. Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace.
3. Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.

CRITERIO 5: EFICIENCIA OPERATIVA

Calificación

1. Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.
2. Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño.
3. Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.

CRITERIO 6: COLABORACIÓN

Calificación

1. Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.
2. Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización.
3. Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no desatiende sus propias obligaciones.

CRITERIO 7: INICIATIVA

Calificación

1. Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.
2. Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.
3. Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.

CRITERIO 8: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Calificación

1. Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapen a su control.
2. Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.
3. Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.

II. CUMPLIMIENTO DEL POA

Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas:

4 = Supera las expectativas: 100%

3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100%

2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50%

1 = No cumple: Menor a 50%

ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo anual establecido por la Gerencia o jefatura del área.	

III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO

4 = Supera las expectativas

3 = Dentro de las expectativas

2 = Por debajo de las expectativas

1 = No Cumple

ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.	
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.	

IV. RESULTADOS

ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. CRITERIOS DE DESEMPEÑO	40%		
II. CUMPLIMIENTO DE POA	50%		
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%		
RESULTADO OBTENIDO			

V. COMENTARIOS

VI. DESARROLLO

1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL

OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACTIVIDADES ORIENTADAS

2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR NUEVOS PUESTOS

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	ACTIVIDADES ORIENTADAS

Sello y Firma del Evaluador	Sello y Firma del Gerente de Área

Anexo 6 Nuevo formato de evaluación de clima laboral Cooperativa ELGA.

		EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL.	
Área o departamento al que pertenece:			
Oficina a la que esta asignado:			
Fecha:	Edad:	Antigüedad:	
Responda cada una de las preguntas marcando "I" "SI" o "NO", debe de seleccionar únicamente una opción por cada pregunta.			
		SI	NO
1	Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes.		
2	Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo y por esfuerzo extra.		
3	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él/ella.		
4	Mi jefe fomenta y responde a ideas y sugerencias de los trabajadores.		
		SI	NO
5	Se me ofrece capacitación para desarrollar mis competencias.		
6	Dispongo de los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo.		
7	Es fácil obtener información suficiente para hacer mi trabajo.		
8	Las responsabilidades que tengo en mi puesto de trabajo están bien definidas.		
9	Considero que hay un medio de comunicación interna adecuado.		
10	El área de Talento Humano me presta un buen servicio.		
11	Considero que mis ideas son tenidas en cuenta para el mejoramiento de los procesos.		
12	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.		
13	Se me entregan los elementos de protección personal necesarios para desarrollar mi trabajo.		
14	Cuando es necesario, me conceden permisos para asuntos personales.		
		SI	NO
15	Se me paga a tiempo el salario.		
16	La Organización cumple con los pagos de seguridad social.		
17	Todos tenemos oportunidad de recibir bonificación.		
18	La Organización cuenta con auxilios educativos.		
19	Tenemos un plan fúnebre para trabajadores y familiares		
20	Disponemos de un seguro de vida.		
		SI	NO
21	Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante.		
22	Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajo aquí.		
23	La gente viene a trabajar con gusto.		
24	La Organización tiene un grupo Directivo que me inspira confianza.		
25	La Organización comunica su visión, valores y estrategia de forma adecuada.		
26	Las personas celebran eventos especiales, como cumpleaños, etc.		
27	Puedo contar con la cooperación de las personas con las que trabajo.		
Total aspectos positivos.		0	
Total aspectos negativos.		0	
COMENTARIOS.			

Anexo 7 Nuevo formato de evaluación de satisfacción laboral Cooperativa ELGA.

EV ALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL.			
Área o departamento al que pertenece:			
Oficina a la que esta asignado:			
Fecha:			Edad:
Antigüedad:			
Responda cada una de las preguntas marcando "I" "SI" o "NO", debe de seleccionar únicamente una opción por cada pregunta.			
N°	1.- CRITERIOS DE LIDERAZGO	SI	NO
1	La gerencia y/o la junta directiva revisa y actualiza la misión de la empresa, es decir, la necesidad que satisface y su mercado.		
2	La gerencia y/o la junta directiva revisa y actualiza la visión de la empresa.		
3	La gerencia y/o la junta directiva comunica a los colaboradores la misión, visión y los valores institucionales.		
4	La gerencia y/o la junta directiva comunica a los colaboradores las metas globales (financieras y sociales), para que las conozcan y colaboren en alcanzarlas.		
5	La gerencia y/o la junta directiva promueve en los colaboradores el planteamiento de iniciativas individual y/o colectivamente.		
6	La gerencia y/o la junta directiva apoya a los colaboradores en mejorar su desempeño laboral.		
7	La gerencia y/o la junta directiva estimula a los colaboradores reconociéndolo por lo que hace (en forma individual y/o grupal) y acoge sus sugerencias para el mejoramiento.		
8	La gerencia y/o la junta directiva revisa el desempeño financiero.		
9	La gerencia y/o la junta directiva revisa el desempeño social (cumplimiento de la MISION de la institucional).		
10	La cooperativa toma acciones para reducir efectos negativos sobre la atención a los clientes.		
11	El personal, incluyendo la gerencia y/o la junta directiva o en alianza con otras instituciones participa en actividades de apoyo a la comunidad.		
12	La gerencia y/o la junta directiva orienta al personal en relación con los principios éticos y de transparencia hacia sus clientes.		
N°	2.- CRITERIOS DE PLAN ESTRATEGICO	SI	NO
1	Se planifica la estrategia que tomará la Cooperativa en el mercado y se definen metas financieras y sociales.		
2	Se analizan las oportunidades del mercado y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) de la Cooperativa para planificar.		
3	Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.		
4	Se miden los resultados globales para evaluar el cumplimiento de los planes.		
N°	3.- CRITERIOS DE ORIENTACION AL CLIENTE	SI	NO
1	Se tiene claro, revisa y actualiza la información de los clientes más importantes de la Cooperativa, especialmente aquella relativa a cuáles son sus expectativas y requerimientos.		
2	Se comunica al personal correspondiente, de manera oportuna, las necesidades y/o reclamos de los clientes de la Cooperativa.		
3	Se aplican procedimientos para conocer la opinión de los clientes.		
4	Se usa dicha información para mejorar la atención de los clientes.		
5	Se registra esa información y se observa la evolución de resultados de satisfacción de clientes.		
6	Se realizan acciones para incrementar la fidelidad de los clientes.		
7	Se mejoran los procesos y productos, a partir de lo que opina el cliente de la Cooperativa.		
N°	4.- CRITERIOS DE GESTION DE CONOCIMIENTO E INFORMACION	SI	NO
1	Se obtienen datos de los resultados contables y financieros.		
2	Se obtienen datos de resultados sociales de la Cooperativa (por ejemplo datos de focalización de pobreza, genero y ruralidad, generación de ingresos y empleo, competitividad, exclusión social, etc.)		
3	Se obtienen datos de satisfacción, lealtad, referencia positiva de clientes e insatisfacción de ex-clientes que abandonaron la Cooperativa.		
4	Se hacen reuniones de análisis de datos para tomar decisiones y compromisos y se registran los resultados de ellas (se realizan actas), la misma que es usada para la planificación.		
5	Se comunica a los colaboradores involucrados la información de los resultados de la Cooperativa.		

N° 5.- CRITERIOS DE RECURSOS HUMANOS		SI	NO
1	Se definen y comunican las funciones y responsabilidades de todo el personal.		
2	Se asignan metas del todo el personal en relación a las metas globales de la Cooperativa.		
3	Se evalúa de manera objetiva el desempeño de todo el personal.		
4	Se definen las competencias y habilidades requeridas del personal.		
5	Se ejecuta un plan anual de capacitación del personal, en concordancia a procesos de evaluación.		
6	Se aplican procedimientos para conocer la satisfacción del personal.		
7	Se motiva al personal para que se involucren presentando sugerencias para mejorar los procesos y servicio de la Cooperativa		
8	Las personas que tienen gente a su cargo (jefes, supervisores, coordinadores, tec.) motivan su participación.		
9	Se aplican procedimientos para prevenir riesgos sobre la salud del personal, cumpliendo con las obligaciones legales.		
N° 6.- GESTION DE PROCESOS		SI	NO
1	Se realizan los procesos de evaluación y desembolsos, según procedimientos estándares documentados.		
2	Se vigila el funcionamiento diario de los procesos de evaluación y desembolso, para identificar y resolver problemas.		
3	Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la evaluación y desembolsos como procesos de manejo de información, finanzas, contabilidad, investigación, administración, promoción, capacitación, para identificar y resolver problemas.		
4	Se obtienen y analizan datos de los procesos para mejorar su eficiencia.		
5	Se aplican procedimientos definidos para diseñar un nuevo producto o servicio, que incluyen ensayos y coordinación con proveedores y aliados estratégicos.		
6	Se utilizan criterios definidos para seleccionar y evaluar a los proveedores, consultores, auditores externos, etc.		
7	Se informa a los proveedores el resultado de su evaluación.		

PUNTUACIÓN TOTAL DE LOS CRITERIOS.	POSITIVO	NEGATIVO
1.- CRITERIOS DE LIDERAZGO	0	0
2.- CRITERIOS DE PLAN ESTRATEGICO	0	0
3.- CRITERIOS DE ORIENTACION AL CLIENTE	0	0
4.- CRITERIOS DE GESTION DE CONOCIMIENTO E INFORMACION	0	0
5.- CRITERIOS DE RECURSOS HUMANOS	0	0
6.- GESTION DE PROCESOS	0	0
PUNTUACIÓN TOTAL	0	0

Tegucigalpa M.D.C.
15 de octubre de 2018

Estimados Señores UNITEC

En respuesta de la solicitud de los alumnos de la facultad de posgrado José Rolando Godoy Sánchez con número de cuenta 11643042 y Walter Emilio Palma Ávila con número de cuenta 11723151, se autoriza la realización de su proyecto de graduación "Correlación Entre Satisfacción Laboral Y Evaluación Del Desempeño De Los Colaboradores De Cooperativa ELGA En Su Oficina Principal En El Periodo De Noviembre 2018".



María Eugenia Matute Murillo

Gerente de Recursos Humanos

Cooperativa ELGA.