



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ANALISIS DE LA SATISFACCION LABORAL EN CACEENP  
LIMITADA, 2017.**

**SUSTENTADO POR:**

**JOSUE DANIEL AMAYA LUNA**

**ZENY IVETH GARCIA LAINEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTES, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGÉR MARTÍNEZ MIRANDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S**

**CARLA PANTOJA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO**

**ANALISIS DE LA SATISFACCION LABORAL EN CACEENP  
LIMITADA, 2017.**

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

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS ANTONIO TRIMINIO**

**ASESOR TEMÁTICO  
YURY ALONSO RAMOS**

**COMISIÓN EVALUADORA**

**ALDO ZAVALA  
MARIO LIZARDO  
JORGE LANZA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **ANALISIS DE LA SATISFACCION LABORAL EN CACEENP LIMITADA, 2017.**

**JOSUE DANIEL AMAYA LUNA Y ZENY IVETH GARCIA LAINEZ**

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se ha realizado como producto de la trascendencia y rol fundamental que cumple el personal en una organización. El desarrollo y crecimiento empresarial es el propósito perseguido por los líderes de las organizaciones. El área de recurso humano está expuesto a factores como la satisfacción laboral y la calidad de vida que influyen directamente en el clima organizacional, los cuales están establecidos en la investigación afectando al desempeño laboral y condiciones de vida de los colaboradores por lo que son considerados elementos fundamentales para el desarrollo organizacional. Esto permite establecer la importancia que tiene la labor que desempeñan las personas responsables del área de gestión humana, con relación a la satisfacción laboral y la motivación. El objetivo fundamental que busca la investigación determinar el grado de satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEENP Limitada. A través del mejoramiento continuo se genera una estabilidad y satisfacción en los colaboradores con respecto a lo realizado dentro de la organización y esto es con el fin de fortalecer las áreas de trabajo y el capital humano de la organización.



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**ANALYSIS OF LABOR SATISFACTION IN CACEENP  
LIMITADA, 2017.**

**BY  
JOSUE DANIEL AMAYA LUNA Y ZENY IVETH GARCIA LAINEZ**

**ABSTRACT**

The present research work has been carried out as a product of the transcendence and fundamental role played by personnel in an organization. The development and business growth is the purpose pursued by the leaders of the organizations. The human resource area is exposed to factors such as job satisfaction and quality of life that directly influence the organizational climate, which are established in the research affecting the work performance and living conditions of the employees, which is why they are considered elements fundamental for organizational development. This makes it possible to establish the importance of the work carried out by the people responsible for the area of human management, in relation to job satisfaction and motivation. The fundamental objective of the research is to determine the degree of job satisfaction in the CACEENP Limited Savings and Credit Cooperative. Through continuous improvement, a stability and satisfaction are generated in the employees with respect to what has been done within the organization and this is to strengthen the areas of work and the human capital of the organization.

## **DEDICATORIA**

Dedico la consecución de este estudio a Dios Todo Poderoso y Padre Nuestro por siempre brindarme sabiduría y entendimiento, asimismo darme fuerzas y ánimo para la finalización del mismo. A mis padres Guillermo Napoleón Amaya Velásquez y Glenda Edith Luna Reyes les dedico este triunfo y doy reconocimiento especial por su gran apoyo incondicional, amor y comprensión en los momentos más difíciles de mi vida, por incentivar me a seguir adelante y culminar cada una de mis metas y agradezco a todas las demás áreas de apoyo de Cooperativa CACEENP Limitada por permitir llevar a cabo dicha investigación y que fuera un éxito.

JOSUE DANIEL AMAYA LUNA

Dedico este proyecto primeramente a Dios que estuvo a mi lado en cada momento, porque sin el nada es posible y hoy culmino esta meta gracias a su voluntad y fortaleza. A mis padres Cristóbal García y Laura Elena Laínez por ser un apoyo incondicional e incentivar me a seguir adelante en los momentos más difíciles de mi vida y hacerme creer que todo es posible.

ZENY IVETH GARCIA LAINEZ

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios nuestro padre celestial, por permitirnos llegar a estas alturas de nuestras carreras profesionales y alcanzar nuestros objetivos propuestos.

A nuestras familias, por la comprensión y el apoyo recibido en nuestras vidas y en especial durante la elaboración de la tesis.

Al Lic. Javier Enrique Matute, Ing. Yury Alonso Ramos por compartir sus conocimientos profesionales y su apoyo incondicional. Nuestros mejores deseos para ustedes.

## **TABLA DE CONTENIDO**

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCION .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5 JUSTIFICACION .....	6
CAPITULO II. MARCO TEORICO .....	7
2.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	7
2.1.1.1 LA BÚSQUEDA DEL ESTATUS .....	8
2.1.1.2 INVERTIR EN SATISFACCIÓN LABORAL MEJORA RENDIMIENTO.....	9
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	11
2.1.3 ANALISIS INTERNO .....	12
2.1.3.1 OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA.....	12
2.1.3.2 UBICACIÓN .....	13
2.1.3.3 MISIÓN.....	13
2.1.3.4 VISIÓN .....	14
2.1.3.5 PRINCIPIOS .....	14
2.1.3.6 VALORES INSTITUCIONALES .....	14
2.1.3.7 MODELO ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.3.8 ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL .....	15
2.1.3.9 LA JUNTA DIRECTIVA DE CACEENP LTDA., COMITÉS: .....	16
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	17
2.2.1 NATURALEZA DE LA SATISFACCIÓN .....	17
2.2.2 SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO .....	19



2.2.3 FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	22
2.2.3.1 LAS CONDICIONES FISICAS Y/O MATERIALES .....	22
2.2.3.2 BENEFICIOS LABORALES Y REMUNERATIVOS .....	22
2.2.3.3 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA: EL DINERO .....	23
2.2.3.4 SISTEMA DE INCENTIVOS A NIVEL INDIVIDUAL .....	23
2.2.3.5 SISTEMA DE INCENTIVOS A NIVEL GRUPAL.....	23
2.2.3.6 POLITICAS ADMINISTRATIVAS.....	23
2.2.3.7 RELACION CON LA AUTORIDAD .....	24
2.2.3.8 RELACIONES INTERPERSONALES .....	25
2.2.3.9 REALIZACION PERSONAL .....	25
2.2.3.10 DESEMPEÑO DE TAREAS .....	26
2.2.3.11 SANCIONES DISCIPLINARIAS .....	26
2.2.4 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG .....	29
2.2.4.1 FACTORES HIGIENICOS O EXTRINSICOS .....	31
2.2.4.2 LOS FACTORES MOTIVACIONALES O FACTORES INTRINSECOS.....	31
2.2.5 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	32
2.2.5.1 CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. ....	33
2.2.6 EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33
2.2.6.1 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	34
2.2.6.2 CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
2.2.6.3 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	37
2.2.6.4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	37
2.3 CONCEPTUALIZACION .....	39
CAPITULO III. METODOLOGÍA .....	41
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	41
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	41
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	42
3.1.3 HIPÓTESIS .....	49
3.1.4 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	49
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS .....	50
3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	51

3.3.1. POBLACIÓN.....	51
3.3.2. MUESTRA .....	52
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	52
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA .....	53
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	53
3.4.1 TECNICA .....	53
3.4.2 INSTRUMENTOS .....	54
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	55
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	55
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	55
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	56
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	57
4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS .....	57
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES .....	78
4.2.1 DIMENSION ESTRUCTURA .....	78
4.2.2 DIMENSION RESPONSABILIDAD .....	79
4.2.3 DIMENSION RECOMPENSA .....	80
4.2.4 DIMENSION DESAFIOS .....	81
4.2.5 DIMENSION RELACIONES .....	82
4.2.6 DIMENSION COOPERACION .....	83
4.2.7 DIMENSION ESTANDARES .....	84
4.2.8 DIMENSION CONFLICTO .....	85
4.2.9 DIMENSION IDENTIDAD .....	86
4.2.10 ANALISIS GLOBAL DEL GRADO DE SATISFACCION LABORAL .....	87
4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	89
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	91
RECOMENDACIONES .....	94
BIBLIOGRAFÍA .....	96
ANEXOS .....	99
ANEXO 1 - INSTRUMENTO .....	99
ANEXO 2 - PLAN DE CARRERA BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS .....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEENP Limitada .....	15
Figura 2 Distintas teorías de las necesidades .....	30
Figura 3 Variables Independiente y Dependientes .....	49
Figura 4 Diseño de Esquema Metodológico .....	50
Figura 5 Estadístico de Fiabilidad .....	54
Figura 6 Pregunta 1, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	57
Figura 7 Pregunta 2, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	58
Figura 8 Pregunta 3, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	58
Figura 9 Pregunta 5, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	59
Figura 10 Pregunta 4, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	59
Figura 11 Pregunta 6, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	60
Figura 12 Pregunta 7, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	60
Figura 13 Pregunta 8, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	61
Figura 14 Pregunta 9, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	61
Figura 15 Pregunta 10, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	62
Figura 16 Pregunta 11, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	62
Figura 17 Pregunta 13, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	63
Figura 18 Pregunta 12, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	63
Figura 19 Pregunta 14, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	64
Figura 20 Pregunta 15, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	64
Figura 21 Pregunta 17, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	65
Figura 22 Pregunta 16, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	65
Figura 23 Pregunta 18, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	66
Figura 24 Pregunta 19, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	66
Figura 25 Pregunta 20, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	67
Figura 26 Pregunta 21, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	67
Figura 27 Pregunta 22, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	68
Figura 28 Pregunta 23, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	68
Figura 29 Pregunta 24, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	69
Figura 30 Pregunta 25, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	69

Figura 31 Pregunta 26, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	70
Figura 32 Pregunta 27, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	70
Figura 33 Pregunta 28, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	71
Figura 34 Pregunta 29, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	71
Figura 35 Pregunta 30, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	72
Figura 36 Pregunta 31, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	72
Figura 37 Pregunta 32, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	73
Figura 38 Pregunta 33, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	73
Figura 39 Pregunta 34, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	74
Figura 40 Pregunta 35, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	74
Figura 41 Pregunta 36, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	75
Figura 42 Pregunta 37, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	75
Figura 43 Pregunta 38, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	76
Figura 44 Pregunta 39, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	76
Figura 45 Pregunta 40, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral .....	77
Figura 46 Variables de la dimensión de estructura .....	78
Figura 47 Resumen del grado de satisfacción según dimensión de estructura .....	78
Figura 48 Variables de la dimensión de responsabilidad .....	79
Figura 49 Resumen del grado de satisfacción según dimensión de responsabilidad .....	79
Figura 50 Variables de la dimensión de recompensa .....	80
Figura 51 Resumen del grado de satisfacción según dimensión de recompensa .....	80
Figura 52 Variables de la dimensión de desafíos .....	81
Figura 53 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión de desafíos .....	81
Figura 54 Variables de la dimensión de relaciones .....	82
Figura 55 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión de relaciones .....	82
Figura 56 Variables de la dimensión de cooperación .....	83
Figura 57 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión cooperación .....	83
Figura 58 Variables de la dimensión estándares .....	84
Figura 59 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión estándares .....	84
Figura 60 Variables de la dimensión de conflicto .....	85
Figura 61 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión de conflicto .....	85

Figura 62 Variables de la dimensión de identidad .....	86
Figura 63 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión de identidad .....	86
Figura 64 Resumen Global Satisfacción de la Teoría de Litwin y Stinger .....	87
Figura 65 Resumen Global del Grado de Satisfacción Laboral .....	88
Figura 66 Gráfico Comprobación de Hipótesis .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Metodológica .....	42
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de las Variables. ....	43
Tabla 3 Población en General.....	51
Tabla 4 Unidad de Análisis .....	52
Tabla 5 Comprobación de la Hipótesis .....	89

# CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se enfoca en analizar la satisfacción laboral del personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEENP Limitada, durante mucho tiempo atrás las empresas no tenían en cuenta la satisfacción ni el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los trabajadores valoraban su trabajo, lo que importaba era el rendimiento. Debido a eso el trabajo era considerado rutinario, las actividades laborales pasaron a hacer controladas por computadoras sustituyendo poco a poco al trabajador, generando una debilidad en la motivación laboral y la calidad de vida.

## 1.1 INTRODUCCION

El estudio se dirige a evaluar la satisfacción laboral en CACEENP, en la actualidad el recurso humano y su administración, está adquiriendo importancia en las organizaciones esto hace necesario la existencia de una administración altamente eficiente y pueda asegurar condiciones favorables de trabajo

Hoy en día el clima organizacional es el vínculo que influye en el buen desempeño y es un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan las conductas organizacionales permitiendo así, introducir cambios planificados, tanto en el comportamiento de los miembros y su satisfacción como en la estructura. Por tal razón, el entorno organizacional cambiante y dinámico, exige un mejor rendimiento a los miembros de la empresa, buscando que sus conocimientos y experiencia se direccionen hacia los objetivos de la organización. Además, permite establecer estrategias en la que los empleados obtengan una mejor motivación y calidad de vida laboral dentro de la empresa con relación al clima organizacional en su puesto, basándose en la confianza y respeto mutuo. A la vez gane espacios de participación en la toma de decisiones, siendo entes generadores de cambios positivos de las mismas.

## 1.2 ANTECEDENTES

CACEENP LTDA., es una cooperativa de ahorro y crédito radicada en el municipio de Puerto Cortés, Honduras, se fundada en 1979 por Teodorico Sierra y empleados de la Empresa Nacional Portuaria como una cooperativa cerrada de los y las trabajadores/as de la empresa nacional portuaria, no obstante, a partir 1996 extiende los servicios a los y las familiares, así como al personal de Electricidad de Cortes (ELCOSA), en la actualidad ofrece a sus afiliados (as) servicios financieros y no financieros. (CACEENP, 2017)

El mercado financiero donde se desenvuelve tiene características regional, nacional e internacional, éste se caracteriza por existencia de muchos competidores y por la estandarización de los productos, situación que define este mercado como dinámico y competitivo lo que obliga a los distintos agentes económicos a utilizar modelos de planeamiento estratégico para definir objetivos de corto, mediano y largo plazo a fin de mantener el posicionamiento en los mercados mediante el aprovechamiento de fortalezas y minimizando las debilidades dentro del marco de las oportunidades que el entorno presenta. (CACEENP, 2017)

CACEENP LTDA, es parte del universo de cooperativas hondureñas. Actualmente cuenta con 26,000 afiliados(as) y corresponden al 52% hombres y 48% mujeres y un sector de menores de edad que suman 1010 personas, para atender esta demanda tiene 10 oficinas (3 dentro de recintos de la maquila) y mediante un convenio con otras cooperativas los afiliados(as) pueden realizar transacciones en 116 puntos de servicios distribuidos en los 17 Departamentos del país. (CACEENP, 2017)

Actualmente Cooperativa CACEENP cuenta con 105 colaboradores en las distintas oficinas ubicadas a nivel nacional y como punto de referencia se evaluará dicha problemática que se está presentando en la organización como petición de la Gerencia general, RR. HH y así evaluar en qué aspectos se deben mejorar.



### 1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

Bernal Torres (2010) menciona:

Para que una idea sea objeto de investigación, debe convertirse en problema de investigación. Ahora, en investigación, problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por tanto, de estudiar. (p. 84).

En la siguiente sección se enuncia y formula el problema; se elaboran las preguntas de investigación permitiendo conocer con mayor profundidad el objeto de estudio y ver cuáles son los objetos de estudio de la satisfacción laboral en CACEENP y verificar que estén contribuyendo en lograr un buen desempeño individual y colectivo para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

Cooperativa de ahorro y crédito CACEENP Limitada actualmente no cuenta con un sistema que mida el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo, de acuerdo con dicha situación llevaremos a cabo la presente investigación a través de la aplicación de encuestas y otras herramientas que nos ayudaran a definir cuáles son los factores que lo determinan.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En este apartado se analizarán los diferentes factores motivacionales que determinan la satisfacción laboral en CACEENP, la Cooperativa ha experimentado un crecimiento sustancial en los últimos años. De manera general se ha percibido por parte de la Gerencia y de parte de Recursos Humanos que hay comportamientos inadecuados por parte del personal administrativo, por lo que esta investigación tiene como finalidad determinar cuál es el grado de satisfacción que existe actualmente en la cooperativa.

En la actualidad se habla mucho de la productividad en las empresas, este factor depende directamente de la administración, de su cultura, de los estilos gerenciar que sean aplicados en las organizaciones de allí partirá el nivel de asociación que exista entre ellos y la satisfacción del personal por lo que es de vital importancia que se evalúe los factores que determinen el grado de satisfacción laboral y si están impactando positivamente en el personal que se verá reflejado en variables como motivación, liderazgo, productividad de los colaboradores.

Hoy en día organizaciones tienen el reto de desarrollar competencias que les permita inspirar la visión de la empresa, ser capaz no solo de dirigir sino de lograr el compromiso, la participación, el entusiasmo de los colaboradores y ser capaz de responder a las exigencias de ellos, su rol tiene que ser más dinámico en cada compañía y aplicar métodos que les permitan mantener motivado al personal

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La formulación o planteamiento de un problema es la fase más importante en todo el proceso de investigación y es importante dejarlo claro. Por lo que a continuación se formula de la siguiente forma.

¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los Colaboradores de CACEENP en relación con el Clima Organizacional en el año 2017?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para estudiar el problema se han planteado las siguientes preguntas, las cuales deben ser formuladas de manera precisa, clara y que guiarán la investigación para obtener respuestas específicas:

¿Cómo se evalúa el Clima Organizacional en CACEENP en cuanto a dimensiones de estructura, responsabilidad y recompensa?

¿Cómo se evalúa el Clima Organizacional en CACEENP en cuanto a dimensiones como desafíos, relaciones y cooperación?

¿Cómo se evalúa el Clima Organizacional en CACEENP en cuanto a dimensiones como desempeño, conflicto e identidad?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Los objetivos son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse; por tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientará a lograr estos objetivos” (Bernal Torres, 2010, p. 97). A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos planteados entorno a la investigación.

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de una investigación precisa la finalidad del estudio, en cuanto a sus expectativas y propósitos más amplios, dentro de consideraciones de factibilidad. El objetivo general orienta la investigación del proyecto y permite mantener una constante de referencia en el trabajo a ejecutarse. (Hurtado de Barrera, Rojas M, Rosángela, & Blanco, 2008, p. 36)

Definir el grado de Satisfacción Laboral de los Colaboradores de CACEENP con relación al Clima Organizacional Implementando la Metodología de las 9 dimensiones de Litwin y Stringer

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Balestrini Acuña (2002) menciona como la "Orientan las líneas de acción que se han de seguir en el despliegue de la investigación planteada; al precisar lo que se ha de estudiar en el marco del problema objeto de estudio. Sitúan el problema planteado dentro de determinados límites" (p. 67).

Evaluar el Clima Organizacional entre los colaboradores de CACEENP en cuanto a dimensiones de estructura, responsabilidad y recompensa.

Evaluar el Clima Organizacional entre los colaboradores de CACEENP en cuanto a dimensiones de desafíos, relaciones y cooperación.

Evaluar el Clima Organizacional entre los colaboradores de CACEENP en cuanto a dimensiones como desempeño, conflicto e identidad

## 1.5 JUSTIFICACION

La investigación contribuirá con información que nos ayudara a conocer los factores que determinan la satisfacción laboral del personal administrativo de Cooperativa CACEENP, como un proceso natural los buenos resultados se deben obtener como una consecuencia de la satisfacción positiva de las personas en el trabajo. Así como la cultura de un país da forma a los valores de sus habitantes, la cultura de una organización regula el concepto de satisfacción laboral. Esto significa que, así como los valores no son totalmente universales, sino que se van aplicando y priorizando de acuerdo con la realidad de cada país, la satisfacción laboral se va logrando en correspondencia con la realidad de cada organización y lo que esta ofrece a los trabajadores que la integran.

El área de recurso humano está expuesto a factores como la motivación y la calidad de vida laboral que influyen directamente en el clima organizacional, los cuales están establecidos en la investigación afectando al desempeño laboral y condiciones de vida de los empleados en la organización por lo que son considerados elementos fundamentales para el desarrollo organizacional. Esto permite establecer la importancia que tiene la labor que desempeñan las personas responsables del área de gestión humana, con relación a la satisfacción laboral y la motivación.

El beneficio directo que obtendrá CACEENP es conocer cuáles son las áreas más débiles de la organización en las cuales tiene que trabajar para reforzarla con el objetivo de desarrollar los colaboradores para que sean más competitivos y esto se traducirá en productividad para la cooperativa.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

En el capítulo anterior se presentó un esquema del enunciado del problema y a partir de esto se plantearon objetivos generales y específicos de la investigación. El marco teórico elaborado en el presente capítulo sustenta con conceptos, antecedentes y análisis previos, las condiciones de la investigación elaborada y el enfoque del análisis a desarrollar. Parte del análisis del marco teórico incluye una descripción y análisis de los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en CACEENP Este análisis se desarrolla desde tres perspectivas: (1) macroentorno, (2) microentorno (3) un análisis interno, considerando el caso particular de las organizaciones. En el presente capítulo se sustenta teóricamente el estudio de investigación

### **2.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

En la actualidad se ha experimentado un crecimiento de nuevas organizaciones en el país principalmente en San Pedro Sula generando muchas oportunidades de empleo en la zona y vemos que cada vez son más exigentes, debido a varios factores entre ellos la globalización la cual trae consigo muchos cambios incluyendo el comportamiento humano, debido a este y otros indicadores las organizaciones se enfocan en procesos u otras actividades restándole valor a la parte humana, lo que en realidad debería ser el activo más importante para toda organización, conocer las inquietudes de sus colaboradores, sus aspiraciones profesionales, bajo qué ambiente laboral desean laborar, que es lo que esperan de la empresa en la que ellos contribuyen diariamente al logro de objetivos. (Francisco Javier Morazán Matute, 2017)

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Muchas empresas solo se concentran en medir la satisfacción de sus clientes externos, pero conocer los niveles de satisfacción a lo interno es una llave del éxito de una empresa con respecto a los primeros. La mayoría de los negocios se enfocan sobre todo a medir la satisfacción de sus clientes, algo lógico, pero establecer los niveles de satisfacción internos de agentes de servicio al cliente, otros ejecutivos, y todo aquel que esté relacionado con el servicio al cliente, “es crucial para mejorar la satisfacción de los consumidores externos” Dra. Rosanne D’Ausilio.

A todas esas últimas personas dentro la empresa, D'Ausilio las llama “consumidores internos”. ¿En su artículo “Want Better Customer Service? Take the Pulse of Your Company (¿Quieres un mejor servicio al cliente? Toma el pulso a tu compañía)”, la autora sugiere varios criterios o parámetros para medir la satisfacción a lo interno. (CentralAmericaData, 2017)

#### 2.1.1.1 LA BÚSQUEDA DEL ESTATUS

Podemos ser mejores líderes entendiendo que de manera inconsciente, los seres humanos siempre buscamos incrementar nuestro estatus en la sociedad. Esta necesidad existe desde la prehistoria. Según el investigador David Rock, desde que el ser humano convive en grupos, el incrementar el estatus es tan importante como alimentarse.

Investigaciones modernas han identificado una relación química entre los aumentos o disminuciones de estatus y nuestra red neuronal. Cuando el estatus aumenta, lo hacen también los niveles de neurotransmisores relacionados con el placer y las emociones positivas, y disminuyen los relacionados con el estrés, sumado al hecho de que nos sentimos seguros y fuertes. Todo lo contrario, acontece cuando percibimos una disminución en nuestro status. En una evaluación de desempeño donde existe la posibilidad de que nuestro jefe nos diga que no hacemos bien algo, el estatus se ve amenazado y se inicia el proceso químico en el cerebro que nos genera emociones negativas. Similarmente, el efecto químico se produce si nos sentimos rechazados o excluidos, no tomados en cuenta si nos muestran nuestros errores, si nos muestran que son mejores que nosotros y si nos ganan en algo.

Por oposición, cuando sentimos que ganamos, que somos mejores que los demás, cuando le mostramos sus errores a los demás, cuando nos sentimos incluidos, cuando ascendemos en la jerarquía empresarial, cuando tenemos beneficios especiales o cuando somos reconocidos o tenemos un éxito público, nuestro estatus sube y tenemos el efecto químico que nos gratifica.(CentralAmericaData, 2017)

Estos procesos inconscientes pueden ayudarnos a ser mejores jefes. Al dar una retroalimentación, por ejemplo, sirve comenzar identificando sus propios errores, para ayudar al colaborador a no sentir amenazado su propio estatus (Editorial por la democracia, 2017)

### 2.1.1.2 INVERTIR EN SATISFACCIÓN LABORAL MEJORA RENDIMIENTO

Las empresas centroamericanas que participan en Great Place to Work han disminuido su rotación y han experimentado un incremento sustancial en sus utilidades, tal y como han contado en el evento ‘Mejores empresas, mejores negocios’, organizado por E&N.(E&N, 2017)

Contar con herramientas precisas para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores con el fin de resolver problemas y generar un mejor ambiente de trabajo tiene un impacto directo en sus niveles de productividad que se refleja al final del año en las utilidades generadas por la empresa. Esa fue la principal lección aprendida que compartieron las empresas centroamericanas que participaron en el segundo foro “Mejores empresas, mejores negocios” que se llevó a cabo el 29 de julio en la Ciudad de Guatemala.

Un creciente número de empresas centroamericanas emplean la encuesta Great Place to Work, desarrollada por un instituto del mismo nombre, en Estados Unidos, para evaluar los niveles de satisfacción de sus colaboradores y construir mejores relaciones entre colaboradores y líderes basadas en la confianza en las personas para quienes trabajan, en el orgullo por lo que hacen y en el disfrute de sus labores diarias. (E&N, 2017)

Algunas de las empresas centroamericanas participantes, entre ellas la guatemalteca Cementos Progreso comenzaron con un puntaje sumamente bajo, lo cual las motivó a elaborar sistemas de monitoreo interno con el propósito de identificar áreas débiles y trabajar constantemente para solucionar problemas. (E&N, 2017)

Durante su presentación, Mario Orellana, gerente de operaciones de la división de cemento en Cementos Progreso, explicó que a raíz de los resultados insatisfactorios obtenidos durante las primeras mediciones, la empresa elaboró una Agenda de Liderazgo, la cual contiene una serie de puntos que deben mejorarse constantemente en la relación con los colaboradores, entre ellos: pensar siempre en el bienestar del colaborador; eliminar las condiciones inseguras en el área de trabajo; permitir que el colaborador tenga opciones de desarrollo y tenga la oportunidad de capacitarse y ascender; el reconocimiento del trabajo bien hecho; y una comunicación constante y fluida entre líderes y colaboradores mediante reuniones informales, comunicados escritos, o un café. (E&N, 2017)

Las quejas más frecuentes que manifestaron los colaboradores de la empresa durante las primeras encuestas fueron no sentirse tomados en cuenta, la falta de oportunidades de ascenso y crecimiento personal y el favoritismo. “Ahora cuando se abre una plaza se realiza un proceso abierto y se toma en cuenta a la gente interna. Incluso se le da una retroalimentación para que la gente entienda cuáles son sus brechas y por qué ganó el más preparado. De esta manera, hemos ido eliminando las posibles fuentes de insatisfacción” (E&N, 2017)

El informe Workmonitor de Randstad, que estudió la satisfacción laboral en 33 países, reveló que Chile ocupa la posición número 28 de la lista. (Duna, 2017)

Actualmente solo el 66% de los empleados está feliz con su lugar de trabajo, índice que, según Rita González, CEO de Randstad Chile, demuestra una tendencia a la baja, “la satisfacción ha venido disminuyendo progresivamente desde el primer trimestre de 2015 cuando se ubicaba en 71%”. (Duna, 2017)

En Chile son los trabajadores más jóvenes, de entre 25 a 34 años, los más insatisfechos. El 40% asegura no estar contento con su situación laboral. Además, este grupo sufrió un notable descenso de 10 puntos en relación con el último trimestre de 2016. Para González, esta cifra guarda relación con la etapa laboral de esta población, “los que se encuentran en ese rango de edad están en la fase de la promesa, llenos de expectativas y muchas veces pasa que estas expectativas no van en línea con la realidad que les pueden ofrecer sus empleadores”, dijo a Emol.(Duna, 2017)



En relación con el género, los hombres chilenos están mucho más satisfechos que las mujeres de la relación con su empleador. González explica que históricamente los varones han manifestado sentirse mejor en el trabajo que las damas, “puede entenderse por un tema cultural en donde la mujer se fue insertando al mundo laboral con fuerza, pero sin que la brecha en condiciones laborales y posibilidades de ocupar mayores roles de responsabilidad se haya superado”, explicó la CEO. (Duna, 2017)

A nivel regional ocupan el último lugar, todos los países de Latinoamérica tienen mejores índices de satisfacción siendo México el líder de la lista con 85%. Mientras que, en el mundo, los peores lugares son ocupados por China, Hong Kong y Japón. (Duna, 2017)

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

A lo largo de los años Cooperativa de ahorro y crédito CACEENP Limitada ha creado nuevos Servicios Financieros, y en la actualidad siguen innovando para satisfacer múltiples necesidades a los Afiliados y Afiliadas, manteniendo tasas activas y pasivas ajustadas responsablemente, siendo las más privilegiadas en el mercado Financiero Nacional, obteniendo una buena imagen, credibilidad y fidelidad en las comunidades donde opera nuestra Cooperativa permitiendo un Desarrollo Sostenible.

Es importante informarles que la Cooperativa está en constante Regulación y Supervisión por parte de la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS), el Consejo Supervisor de Cooperativas (CONSUCOOP), Auditorías Externas por Empresas Certificadas por la CNBS, así como por el Departamento de Auditoría Interna y una Junta de Vigilancia, lo que brinda confianza y solidez al público en general y en especial a nuestros Afiliados y Afiliadas. (CACEENP, 2017)

Para ello han considerado varios aspectos. Según estudios especializados en motivación laboral, es necesario cambiar el entorno de los trabajadores de tal forma que no se sientan tensos, aburridos, mal remunerados y obligados a pelear por un mejor puesto o salario, ya que en la medida en que las personas se sientan más cómodas con su trabajo, serán más productivas y no

querrán dejarlo, por lo que la rotación de trabajadores en la empresa se reduce y la producción aumenta. (Antúnez, 2017)

### 2.1.3 ANALISIS INTERNO

Es una organización democrática cuya intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios, que brinda una serie de productos y servicios con la posibilidad de ir ampliando progresivamente la gama de productos de carácter financiero, siguiendo siempre la más estricta línea de responsabilidad y calidad de productos.

Para poder ser parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEENP debe contar con 16 años y de esta manera podrá gozar de los múltiples servicios, productos, beneficios y promociones que solo la cooperativa.

#### 2.1.3.1 OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA.

La Cooperativa CACEENP Ltda., tendrá como fin, contribuir al desarrollo económico, social, ambiental y cultural de sus cooperativistas, la comunidad donde opera y el país en general.

Para el logro de este fin se proponen los siguientes objetivos:

- a) Mejorar la condición económica, social, ambiental y cultural de sus cooperativistas y de la comunidad en que opera.
- b) Aumentar el patrimonio de los cooperativistas y el nacional, mediante el incremento de la producción y la productividad, el estímulo al ahorro, la inversión, el trabajo y la sana utilización del crédito.
- c) Aumentar la renta nacional y las posibilidades de empleo, con igualdad de condiciones y oportunidades, en el uso de los recursos naturales para incrementar y diversificar la producción, productividad y la oferta exportable e impulsar el uso de técnicas compatibles con el ambiente.

- d) Estimular la iniciativa individual y colectiva, la solidaridad, auto ayuda y el espíritu de responsabilidad en todos los estratos de la población, para la solución de sus problemas económicos y sociales, en particular y los del país en general.
- e) Coadyuvar con el Estado y sus instituciones en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo económico y social.
- f) Fomentar la educación en general y principalmente cooperativista a todos los niveles a través de la formación y capacitación
- g) Promover la investigación en cooperativismo.
- h) Las demás que se establezcan en el Estatuto CACEENP brinda.

#### 2.1.3.2 UBICACIÓN

- 1) Puerto Cortes: Oficina Principal: Bo. Copen 2-3 Ave. 9 calle, contiguo al Centro de salud, edificio CACEENP.
- 2) Ventanilla CACEENP E.N.P.
- 3) Filial El Porvenir
- 4) Ventanilla Súper Barato #1
- 5) Ventanilla Súper Barato #2
- 6) Filial San Pedro Sula
- 7) Filial San Lorenzo, Valle.

#### 2.1.3.3 MISIÓN

Desarrollar integralmente a los cooperativistas y la comunidad en general de manera sostenible, brindando productos, servicios financieros y beneficios sociales con excelencia en armonía con el medio ambiente, cumpliendo con los principios y valores cooperativos.

#### 2.1.3.4 VISIÓN

Para el año 2020, seremos la Cooperativa líder del país con excelencia y solidez financiera, que brinde productos, servicios y beneficios innovadores, con talento humano altamente capacitado y tecnología moderna, que permita el desarrollo integral y sostenible de los cooperativistas y la comunidad.

#### 2.1.3.5 PRINCIPIOS

- 1) Membresía abierta y voluntaria.
- 2) Control democrático de los miembros.
- 3) Participación económica de los miembros.
- 4) Autonomía e independencia.
- 5) Educación, formación e información.
- 6) Cooperativa entre cooperativas.
- 7) Compromiso con la comunidad.

#### 2.1.3.6 VALORES INSTITUCIONALES

- 1) Ayuda mutua
- 2) Responsabilidad.
- 3) Democracia.
- 4) Equidad.
- 5) Igualdad de derechos.
- 6) Solidaridad.
- 7) Honestidad.
- 8) Transparencia.
- 9) Responsabilidad Social.
- 10) Preocupación por los Demás.

### 2.1.3.7 MODELO ORGANIZACIONAL



**Figura 1 Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEENP Limitada**

Fuente: Recursos Humanos Cooperativa CACEENP

### 2.1.3.8 ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

- 1) La Asamblea General Ordinaria de Delegados y delegadas.

Es la autoridad suprema y sus resoluciones emitidas y disposiciones obligan a todos los afiliados y afiliadas presentes o ausentes, siempre que se hayan tomado de conformidad con el Estatuto y con la Ley de Cooperativas de Honduras y su Reglamento.

- 2) La Junta Directiva.

La Junta Directiva es el órgano de administración de la Cooperativa; electa por la Asamblea General de Delegados y delegadas, para que gobierne en nombre de éstos y garantice el fiel cumplimiento del objeto social; por tanto, está subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General de Delegados y delegadas.

3) La Junta de Vigilancia.

La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión y fiscalización de las actividades de la Cooperativa

4) Gerencia General.

La Gerencia General tiene como misión planificar, dirigir, supervisar y controlar de manera permanente y efectiva las diferentes áreas administrativas y operativas de la organización, gestionando eficientemente los recursos de la institución, tanto humanos, financieros, materiales y de información, según las directrices de la Junta Directiva, para asegurar el logro de los planes de desarrollo sostenible de la Cooperativa.

2.1.3.9 LA JUNTA DIRECTIVA DE CACEENP LTDA., COMITÉS:

- 1) Comité de Educación
- 2) Comité de Jóvenes
- 3) Comité de Género
- 4) Comité de Afiliaciones
- 5) Comité Técnico de Afiliaciones.
- 6) Comité de Finanzas
- 7) Comité de Créditos
- 8) Comité Técnico de Créditos
- 9) Comité de Cobranzas
- 10) Comité de Mercadeo
- 11) Comité Control Interno.
- 12) Comité Cumplimiento.
- 13) Comité Estratégico.
- 14) Comité de Protección al Ambiente.
- 15) Comité de Proyección Social.
- 16) Comité de Riesgos.
- 17) Comité de Modelcoop.

18) Comité de Inversiones.

19) Comité de Tecnología.

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

### 2.2.1 NATURALEZA DE LA SATISFACCIÓN

Herzberg (1968, citado por Pérez, 1996) cuando se refiere a satisfacción la define como los sentimientos positivos asociados tanto a factores intrínsecos como a factores extrínsecos del trabajo.

Flores (1996) opina que la satisfacción laboral se refiere a cómo se siente la persona en el trabajo. Involucra varios aspectos como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por constituir una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder conscientemente al trabajo que desempeña la persona. Se basa en las creencias y valores desarrollados por la persona en torno a su trabajo.

Sin embargo, la satisfacción laboral es importante porque las personas permanecen una parte significativa de sus vidas en las organizaciones. Además el grado de satisfacción impacta en la forma en cómo las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como son el ámbito familiar, vecinal y comunitario. Así mismo en el ámbito laboral afecta, particularmente en la rotación y el ausentismo. (Flores, 1996).

El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población, que presentan una correlación positiva con la satisfacción; tales como: la edad, años de experiencia, nivel ocupacional y nivel en la empresa. (Flores, 1996).

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral, su trabajo es nuevo e interesante, lo cual produce un buen desempeño, y en consecuencia un alto nivel de satisfacción. A medida que

avanza la edad el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años la persona puede lograr tareas más ricas y obtener un mejor desempeño y satisfacción. Hacia los 60 años la persona experimenta un declive de sus capacidades, lo cual produce un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo, su desempeño cae y la satisfacción es baja. (Flores, 1996).

De igual manera sucede con la experiencia dentro de la empresa, al principio todo es nuevo y las exigencias son leves. Conforme pasa el tiempo disminuye la motivación por el desempeño y la satisfacción laboral. Muchos optan por cambiarse de empleo cuando el trabajo se vuelve rutinario. (Flores, 1996).

En cuanto al nivel ocupacional de la persona, indica que a mayor complejidad en el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En consecuencia, los empleados menos tecnificados tienden a lograr pobres niveles de satisfacción. Probablemente, esto se deba a la asociación del nivel ocupacional con el dinero percibido, de acuerdo con el grado de calificación. (Flores, 1996).

Por último, la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación. Existen otros factores que intervienen. Los profesionales y gerentes gozan de mayor autonomía y obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los empleados del nivel inferior. (Flores, 1996). Ahora se analizarán otros factores relacionados con el trabajo que conducen a la satisfacción laboral. (Robbins, 1993).

- 1) Un trabajo que represente un desafío para la mente: Los empleados suelen preferir trabajos donde puedan ejercer sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que, por el contrario, no representan un desafío para la mente producen aburrimiento e insatisfacción.
- 2) Recompensas justas: Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que aumente la



satisfacción. En algunos casos, las personas están dispuestas a obtener menos dinero con tal de trabajar en el sitio que prefieran, realizar un empleo más fácil o tener mayor discreción en cuanto a la actividad que desempeñan y el horario de trabajo. Sin embargo, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; sino en la percepción de justicia que ellos tengan.

- 3) Condiciones laborales adecuadas: Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por la comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios revelan que los empleados prefieren entornos físicos que no sean incómodos o peligrosos. La temperatura, la luz y el ruido no deben ser extremos. La mayor parte prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y con instrumentos y equipos adecuados.
- 4) Buenos compañeros de trabajo: En el caso de muchos empleados el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. No es raro que el tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es determinante en la satisfacción. Los estudios indican que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta interés personal por ellos.
- 5) Integración de la personalidad y empleo: La teoría de Holland concluye que cuando se da un buen enlace entre la personalidad y la ocupación del empleado, el resultado es un individuo más satisfecho. Las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida descubren que tienen las facultades y la capacidad adecuada para satisfacer las exigencias de su empleo y, por consiguiente, tienen más probabilidad de alcanzar el éxito en su trabajo y, por lo tanto, derivar en satisfacción.

### 2.2.2 SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO

El planteamiento anterior parte de la hipótesis que señala la satisfacción como causa del rendimiento. Esta hipótesis no ha obtenido el respaldo necesario en las investigaciones por lo que se tiende a considerar que es incorrecta. (Flores, 1996).

Otro punto de interés en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de causalidad. La mayor parte de los estudios partían de diseños que no pudieron demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad han demostrado que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. (Robbins, 1993).

De esta manera surge el planteamiento que sostiene que el desempeño causa la satisfacción. Se basa en la teoría de la motivación, indica que cuando el desempeño es seguido de un refuerzo apropiado, ocurre la satisfacción en el trabajo.

Esta segunda aseveración ha obtenido mayor respaldo por las investigaciones. Si bien la correlación es mayor, no es lo suficientemente alta. Es probable que esto se deba a que las organizaciones fallan al aplicar refuerzos (promociones, incrementos salariales, etc.) de manera consistente. La labor gerencial consiste en reforzar el comportamiento que lo amerite y sancionar o no reforzar la conducta indeseable. Así, mediante el manejo contingente de los refuerzos el supervisor modela la conducta de sus subordinados y logra que éstos se encuentren satisfechos en el trabajo. (Flores, 1996).

Es importante señalar los principales efectos que produce el nivel de satisfacción de una persona: (Flores, 1996).

- 1) Ausentismo: Múltiples estudios concluyen que la insatisfacción conduce al ausentismo. El ausentismo se manifiesta en “enfermedades”, “problemas familiares”, etc. Este fenómeno causa altísimos costos en la empresa. Un motivo es el trabajo en sí, la persona falta para evitar temporalmente las consecuencias de placeras que el trabajo provoca. Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una mayor atracción (deporte favorito). Otro nivel de ausentismo es inevitable, debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. Algunas organizaciones sin proponérselo estimulan el ausentismo. Por ejemplo, la política de pagar los días no trabajados. En cambio, se debe de fomentar una cultura contra el ausentismo, para que las personas actúen de otro modo.
- 2) Rotación: La rotación tanto como el ausentismo presenta una correlación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral. Esta demanda mayores gastos en selección de personal y

capacitación, afecta la productividad y las relaciones interpersonales. No toda rotación o retiro voluntario de la persona es atribuible a la insatisfacción laboral, existen otras causas. Por ejemplo, en una situación de recesión, la rotación tiende a bajar porque hay menor posibilidad de encontrar otro empleo. La rotación es mínima, aunque el nivel de satisfacción sea bajo. Otra razón radica en el proceso que se da después que se experimenta la insatisfacción. Cuando la persona decide retirarse, la búsqueda de empleo puede tomarle varios meses.

- 3) Salud de la persona: Varios estudios han demostrado que las personas que califican sus trabajos como insatisfactorios suelen padecer de múltiples síntomas y enfermedades físicas, desde dolores de cabeza hasta problemas cardíacos. E incluso es preeditor de los años de vida de una persona, más que sus condiciones físicas o el uso de tabaco, aunque es posible que intervenga una tercera variable. En conclusión, se puede suponer que existe una relación interactiva entre salud física y mental de la persona y la satisfacción laboral; aunque esta área debe ser más investigada.
- 4) Abandono: La conducta dirigida a salir de la organización. Incluye la búsqueda de otro empleo o renuncia.
- 5) Expresión: El intento activo y constructivo por mejorar la situación. Incluye sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.
- 6) Lealtad: La espera pasiva pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo conveniente”.
- 7) Negligencia: La actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento de porcentaje de errores.
- 8) La conducta de abandono y negligencia abarca las variables de rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía las respuestas de los empleados e

incluye expresión y lealtad. Son conductas constructivas que permiten tolerar las situaciones desagradables o revivir una experiencia laboral satisfactoria. De esta manera existen mecanismos que permiten a los empleados insatisfechos seguir en sus empleos. Es el caso de los empleados sindicalizados, que negocian y actúan para mejorar la situación. (Robbins, 1993).

## 2.2.3 FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

### 2.2.3.1 LAS CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES

Los elementos materiales o de infraestructura son definidos como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficiencia y el desempeño. Dentro de las condiciones físicas se considera el confort, está dado por las condiciones de comodidad que ofrece el centro de trabajo como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc.

Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo la comodidad está referida a los aspectos de amplitud, distribución de ambientes y mobiliario suficiente, privacidad, operatividad y disponibilidad de servicio. (ROBBINS P. Stephen 2003).

### 2.2.3.2 BENEFICIOS LABORALES Y REMUNERATIVOS

La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. (WERTHER William. 2000) Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del "estatus", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

Si las recompensas son justas y equitativas, entonces, se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño. Por el contrario, si consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción en el trabajo, desarrollando en el trabajador un estado de tensión que intenta resolver ajustando su comportamiento que pueden afectar la productividad y producir el deterioro de la calidad del entorno laboral.

#### 2.2.3.3 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA: EL DINERO

El dinero puede ser un poderoso reforzador de la conducta si se lo emplea adecuadamente. La administración debe corresponder al esfuerzo aplicado por las personas o a los resultados conseguidos por éstas. Para lograr esta conexión se ha establecido una serie de sistemas de incentivos.

#### 2.2.3.4 SISTEMA DE INCENTIVOS A NIVEL INDIVIDUAL

Se les paga a los obreros una cantidad fija por unidad producida, para que el individuo se esfuerce por incrementar su nivel de productividad. En el caso de empleados se evalúa sus méritos para determinar una compensación económica.

#### 2.2.3.5 SISTEMA DE INCENTIVOS A NIVEL GRUPAL

Se establece un año base para obtener una ratio de utilidad. Mes a mes se evalúa el ratio, y si hay mejora la compañía paga un bono proporcional al resultado de la evaluación. Se otorga un cheque adicional por productividad. Todos estos sistemas de incentivos han permitido alcanzar éxitos sorprendentes en la mejora de la productividad organizacional.

#### 2.2.3.6 POLITICAS ADMINISTRATIVAS

Las políticas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador y constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos. Asimismo, explican el modo en que se conseguirán

las metas, y sirven como guías que definen el curso y ámbito general de las actividades permisibles para la consecución de metas. Funcionan como base para las futuras decisiones y acciones, ayudan a coordinar los planes, a controlar la actuación y a incrementar la consistencia de la acción aumentando la probabilidad de que directivos diferentes tomen decisiones similares cuando se enfrente independientemente a situaciones parecidas.

Las políticas, deben ser lo suficientemente amplias de miras, estables y flexibles como para que puedan ser aplicadas en diferentes condiciones, a su vez deben ser coherentes y ayudar a resolver o prevenir problemas específicos. Establecer normas claras y concisas que fijan áreas de autoridad.

#### 2.2.3.7 RELACION CON LA AUTORIDAD

(PALMA CARRILLO Sonia, 1999, p. 27 – 34), es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto. (LOPEZ MÁS Julio, 2005, p. 26), considera que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y/o rechazo al jefe. A los trabajadores les interesa la responsabilidad con el jefe. Sin embargo, la reacción de los trabajadores hacia su supervisor dependerá usualmente de las características de ello, así como de las características del supervisor. La única conducta del líder que tiene efecto predecible sobre la satisfacción del empleado es la consideración.

La participación que se les permita a los empleados afecta también su satisfacción con el supervisor. La conducta del líder afectará la satisfacción del subordinado en el empleo, particularmente la satisfacción respecto del líder. De acuerdo con House y Dessesley (1974) “la conducta del líder será considerada como aceptable para sus empleados en el grado en que estos vean la conducta como fuente de satisfacción inmediata o como instrumental para una satisfacción futura”. Para tener éxito, el líder necesita poseer considerables habilidades, así como motivación. (KENNETH N. Wexley, 1990, p. 65)

### 2.2.3.8 RELACIONES INTERPERSONALES

Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios. El estilo de trabajo es por lo general un asunto de actitud.

Una actitud mental positiva no solo hace el trabajo más agradable, sino que lo hace más productivo. Cuando su personal piensa en su trabajo como algo mundano y trivial, su productividad disminuye y esta actitud se puede extender a los demás miembros. Pero cuando su personal se siente parte del equipo y se da cuenta que su contribución es significativa, no importa cuán pequeño sea el lugar que ocupa dentro del grupo. Trabajo de equipo quiere decir tener un amplio acceso a la asistencia técnica, una gama de conocimientos y una variedad de habilidades. La ayuda mutua surge entre los miembros de equipo cuando existe compromiso entre ellos y no sólo un compromiso con el proyecto.

Los equipos trabajan mejor cuando:

- 1) Los miembros se sienten aceptados y confían uno del otro.
- 2) Se trazan objetivos y se identifican y se aceptan las tareas claramente.
- 3) Se pone en claro la funciones y se llega a un acuerdo sobre un proceso transparente.
- 4) Los miembros escuchan, se comunican y participan activamente.
- 5) No existen discusiones personales.
- 6) Los conflictos se resuelven equitativamente.
- 7) El liderazgo es compartido.
- 8) Los miembros se apoyan mutuamente y tiene el control de su trabajo.

### 2.2.3.9 REALIZACION PERSONAL

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su

rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente. Julio (2005) afirma: “que un hombre sano está motivado principalmente por sus necesidades de desarrollar y realizar todo su potencial y toda su capacidad”... “se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia... es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser” (p. 27)

#### 2.2.3.10 DESEMPEÑO DE TAREAS

Es la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones; por otro lado, el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto, en el desempeño del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas, conocimientos, etc.; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea, también es fundamental y necesaria la intervención de otros conceptos como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo.

#### 2.2.3.11 SANCIONES DISCIPLINARIAS

El personal que no cumpla con las normas internas, se hace acreedor de las siguientes sanciones:

Amonestación: Esta sanción es por escrito, indicando las causas de la medida, con copia a la carpeta persona, y es aplicada por las siguientes causales:

- 1) Reiteradas tardanzas.
- 2) Salidas sin el permiso respectivo.
- 3) Presentarse a trabajar sin el uniforme.



- 4) Perturbar la adecuada marcha de las actividades de los demás trabajadores.
- 5) Faltar de palabra a los demás trabajadores.
- 6) No respetar los niveles jerárquicos.
- 7) Trato despectivo a los socios.

Amonestación con conocimiento de la autoridad de trabajo: Esta sanción es por escrito, indicando las causas de la medida, con copia a la carpeta personal y copia a la autoridad de trabajo. Procede esta sanción por incurrir en las siguientes faltas:

- 1) Reiteradas amonestaciones.
- 2) Llegar al centro con evidentes síntomas de haber consumido alcohol.
- 3) Consumir cigarrillo dentro del local.
- 4) Agredir verbalmente a los compañeros de trabajo y a los socios.
- 5) Utilizar los bienes de la cooperativa para actividades particulares.
- 6) Trabajar con desgano y no cumplir adecuadamente con las funciones habituales.
- 7) Desordenar intencionalmente los archivos para dificultar la ubicación de los documentos.

Sucesión en el cargo: Dependiendo de la gravedad de la falta, entre cinco y treinta días sin goce de haber. Esta sanción que también es comunicada a la autoridad de trabajo se aplica al personal que incurre en las siguientes faltas:

- 1) Concurrir al centro laboral en estado de embriaguez comprobado por el centro de salud.
- 2) Incurrir en más de tres faltas sancionadas con amonestación.

- 3) Realizar trabajos para terceros en el centro laboral, sin autorización.
- 4) Descuidar los equipos de cómputo y el mobiliario causando daño a la cooperativa.
- 5) Fomentar actos de indisciplina fuera del centro laboral en horarios de trabajo.
- 6) Sorprender a su jefe inmediato para no asistir al centro laboral.
- 7) Trabajar negligentemente causando daños menores a la cooperativa.
- 8) Desobedecer a las órdenes del jefe inmediato.

Despido: Es aplicada por la comisión de las siguientes faltas graves.

- 1) Incurrir en más de dos faltas sancionadas con suspensión durante los últimos doce meses.
- 2) Apropiación ilícita de fondos y cualquier bien de la cooperativa.
- 3) Fomentar escándalo dentro y fuera de la cooperativa que deteriore la imagen institucional.
- 4) Robo comprobado de los bienes de los demás trabajadores o de los socios.
- 5) Inasistencia injustificada al centro laboral por tres días consecutivos y por cinco alternados al mes.
- 6) Manejo doloso de los documentos.
- 7) Favorecer indebidamente a los deudores en perjuicio de la cooperativa.
- 8) Recibir prebendas y coimas de los socios por cualquier servicio de la cooperativa.
- 9) Haber sido sancionado por la autoridad judicial por delitos dolosos.

- 10) Actuar contra los intereses de la cooperativa.

#### 2.2.4 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

De acuerdo con Herzberg F. (1959), los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto.

Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto pueden traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha.

La teoría motivación-higiene no carece de acusadores. Las críticas de la teoría incluyen las siguientes:

- 1) Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.
- 2) Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- 3) No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- 4) La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.

Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad.

Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

<b>MURRAY</b>	<b>MASLOW</b>	<b>ALDERFER</b>	<b>HERZBERG</b>
Necesidades Secundarias de Éxito, Poder, Autonomía, Etc.	Autorrealización  Autoestima  Necesidades Sociales	Necesidades de Desarrollo  Necesidades Sociales	Factores Motivadores
Necesidades Primarias	Seguridad  Necesidades Fisiológicas	Necesidades de Existencia	Factores Higiénicos

**Figura 2 Distintas teorías de las necesidades**

Fuente: (Elaboración propia a partir de Levy-Leboyer, 2003)

Idalberto Chiavenato hace referencia a Frederick Herzberg quien formuló la llamada teoría de los factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Esta teoría menciona que cuando los trabajadores hablan de sentirse satisfechos, se refieren a factores intrínsecos del trabajo mismo. Estos factores incluyen logros, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento.

También menciona que cuando las personas se sienten insatisfechas con el trabajo, hablan acerca de factores externos como la política, la administración de la empresa, la supervisión, la relación con el jefe, las condiciones de trabajo, la relación con los compañeros, la vida privada, la relación con los subordinados, la posición y la seguridad. Se denominan de higiene porque alteran el medio ambiente de trabajo. (FREDERICK HERZBERG.1996. Citado en Idalberto Chiavenato p. 414)

#### 2.2.4.1 FACTORES HIGIENICOS O EXTRINSICOS

Se encuentran en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que estas desempeñan su trabajo. Estas condiciones son administradas por la empresa y por lo mismo es quien toma la decisión. Los principales factores son, el salario, los beneficios sociales, la supervisión, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas de la empresa, el clima laboral (empresa, empleados, reglamentos). Herzberg menciona que estos factores apenas si se tomaban en cuenta para motivar a los empleados.

#### 2.2.4.2 LOS FACTORES MOTIVACIONALES O FACTORES INTRINSECOS

Se relacionan con el contenido del cargo y de la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, ya que se refieren a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

A continuación, se relacionan los factores que pueden ocasionar satisfacción y no satisfacción:

- 1) Éxito en la profesión.
- 2) Placer en el trabajo.
- 3) Interacción facilitada por la distribución física.
- 4) Prestigio en la profesión.
- 5) Elevada interacción y relación con colegas y subordinados.
- 6) Tipo de trabajo y ambiente de trabajo estructurado.
- 7) Políticas estables y revisables de la empresa.
- 8) Remuneración adecuada para la satisfacción de las necesidades básicas.

No satisfacción (frustración)

- 1) Fracaso en la profesión.
- 2) Insatisfacción en el trabajo.
- 3) Estatus bajo.

- 4) Bajo salario.
- 5) Sensación de desigualdad.
- 6) Escasa interacción y relación con colegas, jefes y subordinados.
- 7) Tipo de trabajo y ambiente de trabajo mal estructurados.
- 8) Políticas imprevisibles de la empresa.
- 9) Lugar de trabajo encerrado.
- 10) Remuneración inadecuada.

Herzberg (1989), recalca que las condiciones de satisfacción e insatisfacción laboral poseen orígenes distintos. Así, la satisfacción laboral estaría más relacionada con los aspectos intrínsecos relativos al contenido del trabajo.

#### 2.2.5 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Según plantea (ROBBINS, STEPHEN, 2004, p. 171) la satisfacción laboral es importante por tres razones, ya que:

- 1) Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- 2) Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- 3) La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.
- 4) Competencia: Permite evaluar los resultados de las cuatro etapas anteriores. Aquellos que lleguen a la meta estarán más dispuestos a aportar lo mejor de sí mismos.
- 5) Caducidad: Los integrantes del equipo ven como sus energías se agotan y dirigen su atención a otros asuntos.

### 2.2.5.1 CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

En términos generales, los especialistas coinciden en señalar el impacto positivo y las consecuencias benéficas de la satisfacción con el trabajo. Las evidencias indican que cuando la satisfacción laboral aumenta se desarrollan actitudes positivas tanto hacia la organización (mayor compromiso, menor ausentismo y rotación), como hacia uno mismo (más satisfacción con la vida personal). A continuación, se presentan los hallazgos más recientes sobre tales aspectos. Mayor compromiso con la organización. El compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar.

Disminución del ausentismo y de la rotación laboral. Se ha encontrado también una relación positiva entre la satisfacción laboral y la permanencia en el lugar de trabajo. Menor cantidad de síntomas de estrés. La acumulación del estrés crónico y la vivencia constante de insatisfacción laboral puede llevar a las personas a una situación de agotamiento.

Satisfacción con la vida. Las relaciones entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general no han sido claramente establecidas hasta al momento, postula que la felicidad con el trabajo influiría positivamente en la satisfacción con la vida en general, conjugándose ambos aspectos, sin embargo, la teoría de la compensación remarca que una persona que no está satisfecha con su trabajo buscará compensar en otras áreas de su vida.

### 2.2.6 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (Moncayo & Andino, 2015).

Segredo Pérez (2012) afirma:

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. Una definición proporcionada por Stephen Robbins se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (para. 4).

Por otra parte, se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Ministerio de Salud, 2009)

“De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Segredo Pérez, 2004, para. 6).

Iglesias Armenteros & Sánchez García (2015) afirma:

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

#### 2.2.6.1 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Toro (2001), el clima organizacional es importante porque actúa como un potente facilitador de su productividad y de su competitividad en una empresa. En aquellas empresas en las que existe una cultura más elaborada y más solvente, el clima organizacional tiende a ser más homogéneo (Casana Rubio, 2015)



Asimismo, Vásquez (2000) afirma que el clima organizacional brinda una salud organizativa es decir es la satisfacción que sienten las personas en el trabajo, es lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, es lo que hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad; los sentimientos positivos de las personas correspondientes satisfacción, colaboración y buenas relaciones entre los grupos (Casana Rubio, 2015).

Las dimensiones mencionadas anteriormente, son relevantes dentro de las organizaciones para conocer el sentir de cada uno con respecto a su trabajo y a elementos de la empresa a la cual brindan sus servicios, buscando generar y encajar a cada uno hacia un mismo propósito, que favorezca la consecución de objetivos.

#### 2.2.6.2 CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se hallan una serie de características del clima organizacional las cuales son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Por ello, Brunet (2004), menciona que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad, es decir, el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Por tanto, menciona las siguientes características:

- 1) El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- 2) Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

- 3) El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- 4) El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- 5) El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- 6) Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- 7) Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima inadecuado, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- 8) Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un excelente clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- 9) Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- 10) Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

Sin duda, el estudio de las características del clima organizacional es una herramienta útil que permite evaluar y medir el comportamiento del recurso humano dentro de una organización.(Casana Rubio, 2015)

### 2.2.6.3 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Morán (2009) menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son las siguientes:

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

### 2.2.6.4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

- 1) Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.
- 2) Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3) Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- 4) **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 5) **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- 6) **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- 7) **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- 8) **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- 9) **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Romero-Rodríguez et al., 2016)

Las dimensiones mencionadas anteriormente, son relevantes dentro de las organizaciones para conocer el sentir de cada uno con respecto a su trabajo y a elementos de la empresa a la cual brindan sus servicios, buscando generar y encajar a cada uno hacia un mismo propósito, que favorezca la consecución de objetivos. Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad. Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).(Romero-Rodríguez et al., 2016)

### 2.3 CONCEPTUALIZACION

- 1) Eficiencia: Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
- 2) Incentivo: Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.
- 3) Liderazgo: Constituye la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos, sí en base a las ideas, al carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de objetivos institucionales preestablecidos.
- 4) Motivación: Es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegura el alcance de algún logro. En otras palabras, la motivación explica por qué la gente actúa y cómo actúa.
- 5) Objetivos: Son los fines o las metas que se pretende lograr y hacia los cuales se dirige las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, secciones o funciones.
- 6) Políticas: Son las orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.
- 7) Toma de decisiones: Elección de una acción realizada por un directivo.

8) Satisfacción laboral: Actitud general ante el trabajo propio, la diferencia entra la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que piensan que deberían recibir.

Clima organizacional: es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA

Establecido el marco teórico en el capítulo previo se cuenta con la estructura básica para determinar la metodología de la investigación, con el fin de dar una respuesta a los objetivos planteados, al desarrollar la metodología de la investigación se consideran varios puntos como ser: enfoque y métodos, estudio, hipótesis, diseño de la investigación, alcance técnica e instrumento, fuentes de información y limitantes del estudio. La información recopilada será valiosa a través de la metodología y técnica que se aplicará.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica debe mostrar la correlación existente entre el planteamiento del problema y la metodología propuesta para encontrar las variables que lleven a encontrar una solución del problema planteado en la matriz metodológica.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Se presenta a continuación la tabla correspondiente a la matriz metodológica de la investigación, en esta se planteó de forma breve el problema de estudio, así como los objetivos que se alcanzó con las variables a medir tanto dependientes como independiente. Avalando el uso de todos los elementos en la investigación.

De acuerdo con la metodología se realizó el diseño y la delimitación del proceso de selección de muestra. Seguidamente se establecieron los parámetros de estudio y las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la misma.

El marco metodológico es el procedimiento por seguir para alcanzar el objetivo de la investigación, está compuesto por el diseño, tipo, y la modalidad de la investigación, fases de la investigación, población, y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validación del instrumento y análisis de los resultados. (Arias, 2004, p.45) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar acabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para resolver el problema”

**Tabla 1 Matriz Metodológica**

Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Variables Independientes	Variable Dependiente
¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los Colaboradores de CACEENP en relación con el Clima Organizacional en el año 2017?	Definir el grado de Satisfacción Laboral de los Colaboradores de CACEENP con relación al Clima Organizacional Implementando la Metodología de las 9 dimensiones de Litwin y Stringer	<p>Evaluar el Clima Organizacional entre los colaboradores de CACEENP en cuanto a dimensiones de estructura, responsabilidad y recompensa.</p> <p>Evaluar el Clima Organizacional entre los colaboradores de CACEENP en cuanto a dimensiones de desafíos, relaciones y cooperación.</p> <p>Evaluar el Clima Organizacional entre los colaboradores de CACEENP en cuanto a dimensiones como desempeño, conflicto e identidad</p>	<p>¿Cómo se evalúa el Clima Organizacional en CACEENP en cuanto a dimensiones de estructura, responsabilidad y recompensa?</p> <p>¿Cómo se evalúa el Clima Organizacional en CACEENP en cuanto a dimensiones como desafíos, relaciones y cooperación?</p> <p>¿Cómo se evalúa el Clima Organizacional en CACEENP en cuanto a dimensiones como desempeño, conflicto e identidad?</p>	Grado de Satisfacción Laboral	Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Fuente: (Elaboración Propia)

La matriz metodológica es una herramienta valiosa que permite diseñar de forma general el proceso investigativo que se va realizar además garantiza que cada uno de los elementos o la información que se usara para la investigación se correlacionen entre sí.

### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Es el proceso de definición de las variables de estudio y en función de los factores estrictamente medibles denominados indicadores, está obligado a presentar hipótesis, variables independientes y dependientes y definir la hipótesis que se plantea.



**Tabla 2 Matriz de Operacionalización de las Variables.**

Variable independiente	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades	Escala
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Estructura	Relaciones Jerárquicas	En esta organización se tiene claro a quien reportar	Muy de acuerdo	1
			Comunicación	En esta organización las tareas están definidas	De acuerdo	2
			Comunicación	En esta organización las tareas están definidas	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	3
			Comunicación	En esta organización las tareas están definidas	De acuerdo	4
			Comunicación	En esta organización las tareas están definidas	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	5
			Especialización en el trabajo	En esta organización las tareas están estructuradas	En desacuerdo	
			Normas, Reglas y Políticas	La productividad se ve afectada por la falta de organización	Muy en Desacuerdo	
	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
	Conozco claramente las políticas de esta organización					
	En esta empresa estoy satisfecho con el estilo de liderazgo de mi jefe inmediato					

Fuente: (Elaboración Propia)

**Matriz de Operacionalización de las Variables.**

Variable Independiente	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades	Escala
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Responsabilidad	Iniciativa	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	Muy de acuerdo	1
				4		
				3		
				2		
				5		
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Responsabilidad	Autonomía	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo	De acuerdo	1
				4		
				3		
				2		
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Responsabilidad	Auto supervisión	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	1
				2		
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Responsabilidad	Compromiso	Responsable por el trabajo realizado	En desacuerdo	1
				2		
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Responsabilidad	Compromiso	En esta organización los empleados se responsabilizan por su trabajo	Muy en Desacuerdo	1
				2		

Fuente: (Elaboración Propia)

### Matriz de Operacionalización de las Variables.

Variable Independiente	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades	Escala
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Recompensa	Salario Justo	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	Muy de acuerdo	1 2 3 4 5
			Reconocimiento	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	De acuerdo	
			Ambiente Laboral	En esta organización hay muchísima crítica	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	
			Sanciones	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	En desacuerdo	
				Cuando cometo un error es sancionado	Muy en Desacuerdo	

Fuente: (Elaboración Propia)

### Matriz de Operacionalización de las Variables.

Variable independiente	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades	Escala
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Desafíos	Riesgos Calculados	Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario	Muy de acuerdo De acuerdo	1 2 3 4 5
			Retos	La empresa premia cuando un colaborador aporta ideas nuevas para mejorar procesos	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo En desacuerdo Muy en Desacuerdo	

Fuente: (Elaboración Propia)

### Matriz de Operacionalización de las Variables.

Variable Independiente	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades	Escala
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Relaciones	Respeto	Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa	Muy de acuerdo	1 2 3 4 5
			Cooperación	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	De acuerdo	
			Buen trato	Las relaciones jefe trabajador tienden a ser agradables	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	
			Compañerismo	Es bastante fácil llegar a conocer a las personas en esta organización	En desacuerdo	
			Aislamiento	Las personas en esta organización tienden a ser abiertas entre sí	Muy en Desacuerdo	

Fuente: (Elaboración Propia)

### Matriz de Operacionalización de las Variables.

Variable Independiente	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades	Escala
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Cooperación	Satisfacción de desempeño	Me siento orgulloso de mi desempeño	Muy de acuerdo	1
			Apoyo Oportuno	En esta organización se exige un Rendimiento alto	De acuerdo	2 3 4 5
				Trabajo en Equipo	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo
				En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	En desacuerdo	
				La dirección piensa que, si todas las personas están contentas, la productividad marchara bien	Muy en Desacuerdo	
	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño					

Fuente: (Elaboración Propia)

### Matriz de Operacionalización de las Variables.

Variable independiente	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades	Escala
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Estándares de Desempeño	Cooperación	Mi jefe y Compañeros ayudan cuando tengo una labor difícil	Muy de acuerdo	1
			Evaluación	Si me equivoco las cosas las ven mis superiores	De acuerdo	2 3 4 5
				Promociones y Ascensos	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo
					En desacuerdo	
		Muy en Desacuerdo				

Fuente: (Elaboración Propia)

### Matriz de Operacionalización de las Variables.

Variable independiente	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades	Escala
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Conflicto	Relaciones con jefes	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no estén de acuerdo mis jefes	Muy de acuerdo	1 2 3 4 5
			Relaciones con el trabajo	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápido	De acuerdo Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo	
			Relaciones Interpersonales	En esta organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	En desacuerdo Muy en Desacuerdo	

Fuente: (Elaboración Propia)

### Matriz de Operacionalización de las Variables.

Variable independiente	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades	Escala
Grado de Satisfacción Laboral	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	Identidad	Pertenencia	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	Muy de acuerdo	1 2 3 4 5
			Orgullo	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	De acuerdo Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo En desacuerdo	
			Esfuerzo	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	Muy en Desacuerdo	
			Lealtad	Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización		

Fuente: (Elaboración Propia)

### 3.1.3 HIPÓTESIS

“Las Hipótesis son las guías para una investigación, ya que son explicaciones tentativas del fenómeno investigativo como proposiciones” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, p. 122).

Ho: El grado de satisfacción laboral de los colaboradores de CACEENP  $\leq$  80%

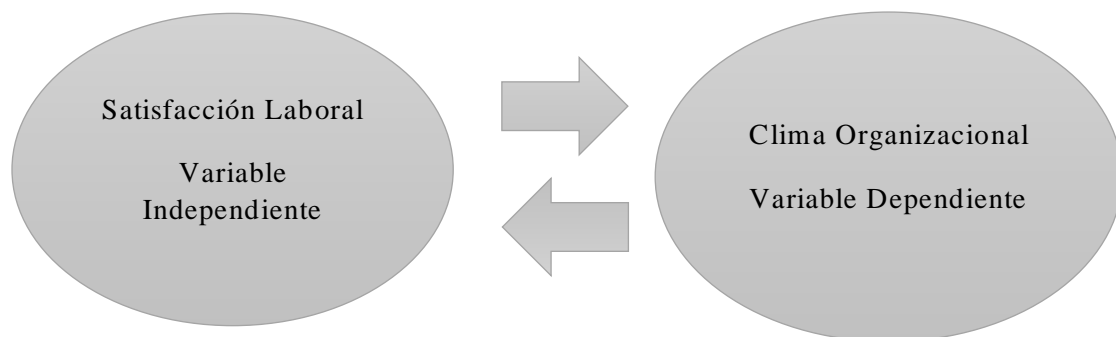
Hi: El grado de satisfacción laboral de los colaboradores de CACEENP  $>$  es del 80%

### 3.1.4 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández, Fernández y Baptista, et al, 2003).

Las variables son la base o materia prima de la investigación cuantitativa. Las diferentes formas de análisis de los datos recogidos o disponibles para una investigación de este tipo se refieren a variables. Tanto el problema de investigación, como los objetivos buscados se formulan con el uso de una o más variables (Briones, 2003).

En base a esto se han definido las siguientes variables: Estilos gerenciales y satisfacción laboral que nos brindaran información clave a través de los distintos indicadores que poseen en cada una de las dimensiones.



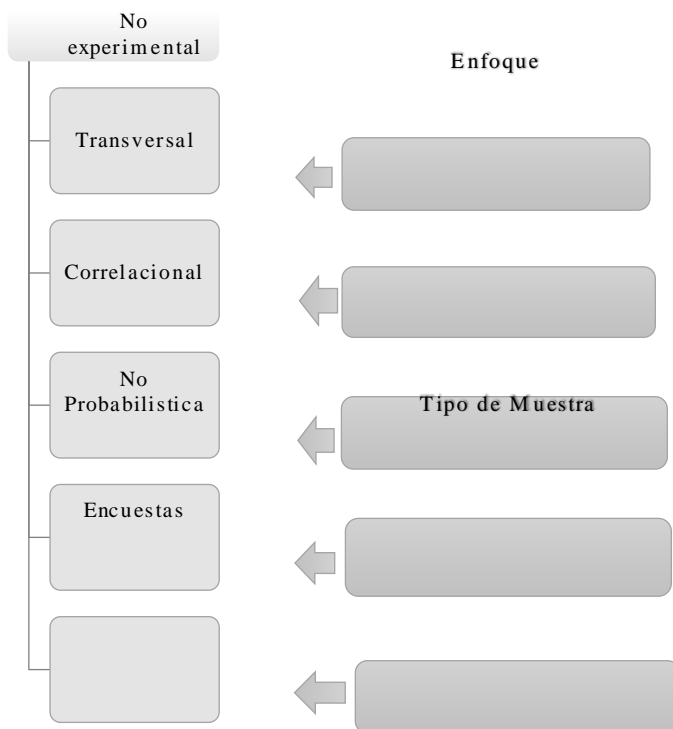
**Figura 3 Variables Independiente y Dependientes**

Fuente: (Elaboración propia)

### 3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

La investigación es un conjunto de procesos sistemático, crítico y empírico que se aplican al estudio de un fenómeno. Existen dos aproximaciones principales para indagar: El enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos en general (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

La presente investigación se clasifica a partir de los siguientes criterios. Según el método de estudio de las variables: es una investigación cuantitativa, pues se han obtenido datos numéricos luego del estudio de las variables. (Mejía, 2005). Según el tiempo de aplicación de la variable: Es una investigación de corte transversal o sincrónica, pues para obtener los datos no ha sido necesario estudiarlos a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en los momentos en que se realizaba la medición de las variables.



**Figura 4 Diseño de Esquema Metodológico**

Fuente: (Elaboración Propia)



### 3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tipo: Según el método de estudio de las variables es una investigación cuantitativa, Según el tiempo de aplicación de la variable es una investigación de corte transversal

Diseño: Es una investigación No experimental de corte transeccional o transversal correlacional puesto que permitirá describir la relación entre las dos variables que son Satisfacción Laboral y Clima Organizacional.

El término diseño según Hernández y otros (2003), “se refiere al Plan o Estrategia concebida para obtener la información que se desea, es decir, la forma como la investigación se llevará a cabo con miras a responder las interrogantes formuladas en el estudio (p. 184).

#### 3.3.1. POBLACIÓN

Saldaña & Urcia (2011) afirma: “Conjunto de personas, objetos o entidades que cumplen con ciertas características definidas por el observador “ (p.45)

Finita: Cuando el número de elementos es contabilizable y ubicable (Verdin, 2014, p. 72)

La población de la investigación está conformada por un total de 147 personas constituidas por Junta Directiva, Junta de Vigilancia, Gerencias y Colaboradores en General.

**Tabla 3 Población en General**

Área	N° de Personal
Junta Directiva	8
Junta de Vigilancia	6
Director Ejecutivo	1
Gerencias	10
Colaboradores en General	80
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEENP Limitada,2017)

### 3.3.2. MUESTRA

No Probabilística: Donde los elementos de una población no cuentan con una probabilidad de ser seleccionados para estructurar una muestra

De conveniencia: Son aquellos donde los elementos son seleccionados por cumplir con ciertas condiciones o características que faciliten el análisis del fenómeno.(Verdin, 2014, p. 73)

En la investigación la muestra es no probabilística por conveniencia, realizando un censo de toda la población. El tamaño de muestra es de 105 personas, asumiéndose la totalidad de la población por ser pequeño el número. (Netquest, n.d.)

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Hurtado (2000) resalta que “las unidades de estudio se deben definir de tal modo que a través de ellas se puedan dar una respuesta completa y no parcial a la interrogante de la investigación”. Es así como en la presente investigación la unidad de estudio está constituida por el ente donde se desarrolla y recopila toda la información.

**Tabla 4 Unidad de Análisis**

Categorías	Características
Gerencias	Gerentes: (Jefes de Área, Mandos Intermedios)
Personal Administrativo por Área	RR-HH, Contabilidad, TI, Créditos, Auditoria, Control Interno, Mercadeo

Fuente: (Elaboración Propia)

La Tabla refleja la unidad de análisis que se consideró para la selección de la muestra de la población para el presente estudio sobre los estilos gerenciales y su relación en la satisfacción laboral de los colaboradores de Cooperativa CACEENP Limitada.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Lo primero que hay que hacer para seleccionar una muestra es definir la unidad de análisis, esto quiere decir individuos, comunidades, organizaciones, eventos, periódicos, situaciones, que depende del planteamiento de la investigación y los alcances del estudio

Mediante esta investigación se espera encontrar que tipo de Estilos Gerenciales producen una Mayor Satisfacción Laboral favorable para mantener la calidad en el trabajo y obtener mejores resultados en cuanto a la productividad de los colaboradores.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Las técnicas e instrumentos son un conjunto de recursos que se utilizan para recolectar, conservar, analizar, y transmitir los datos del tema sobre el cual se está realizando la investigación. Por consiguiente, son procedimientos fundamentales para reunir información de los que el investigador se vale para tener una mejor noción de los hechos y poder conocer más sobre el tema en el que se basa el proyecto. En el presente proyecto se utilizaron las encuestas.

#### 3.4.1 TECNICA

**Encuesta:** Es una técnica muy utilizada en investigaciones como medio para obtener datos o informaciones, que solo pueden aportar los sujetos sobre un determinado problema. Constituye como el medio por el cual se puede obtener opiniones, conocer actitudes y recibir sugerencias para el mejoramiento de una determinada situación.

**Auto administrado:** Significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004, p. 235)

La obtención de los datos de la investigación depende de la técnica empleada para su correcta lectura y asignación basado en los objetivos buscados por el investigador, relacionar los datos obtenidos con los instrumentos de medición con la búsqueda deseada del investigador debe

hacerse con base a una recolección de datos ordenada. El instrumento que se utilizará para la recopilación de datos es un cuestionario con preguntas que serán aplicadas a los clientes de manera aleatoria.

**Coefficiente de Fiabilidad Cronbach:** El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.80 se considera un valor aceptable.

Casos Totales Procesados	
Casos Validos	105
Excluidos	14
Total	119
Confiabilidad Real	
Alfa de Cronbach	.848
Numero de Encuestas	39

**Figura 5 Estadístico de Fiabilidad**

Fuente: (SPSS, 2017)

Utilizar las técnicas es indispensable en el proceso de la investigación ya que integra una estructura por medio de la cual se organizan las investigaciones. La tabla número muestra un coeficiente de fiabilidad 0.93 lo cual indica que los datos obtenidos son fiables y le da una confiabilidad elevada del instrumento, dichas encuestas fueran aplicadas al cuerpo directivo y colaboradores en general de Cooperativa CACEENP Limitada.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Hernández, Fernández, & Baptista (2006) afirma que “Los instrumentos de medición es un recurso de medición que utiliza el investigador para registrar información datos sobre las variables que se tiene en mente” (p. 20).

**Cuestionario:** Es un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas, dirigidas a los participantes que contribuirán en la investigación.

**Escala de Likert:** Es un instrumento se utiliza para conocer la las opiniones y/o actitudes de los sujetos a investigarse.

**Ficha de observación:** Es un conjunto de criterios de observación que se elabora considerando los objetivos y los indicadores de la variable a investigarse.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información se conforman de fuentes primarias y secundarias las cuales fortalecen la investigación con información sobre el entorno interior y exterior, así como de temas de importancia para el estudio.

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Una fuente primaria es una referencia de primera mano que proporciona información a la investigación. Las fuentes primarias son elementos cuyas conclusiones no se basan en estudios, libros u otras fuentes, indican los hechos en base a la experiencia y están muy cerca al tema de estudio. La fuente primaria para este estudio es la información obtenida mediante las encuestas y entrevista a expertos aplicadas a la muestra poblacional (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

##### 1) Encuestas

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son textos basados en información obtenida en libros, revistas, documentos oficiales e informes de asociaciones, entre otros, y se debe hacer referencia a las mismas cuando no se pueda utilizar una fuente primaria por alguna razón, también se utilizan para ampliar el contenido de la información primaria (Orellana Zelaya & Ermy Yeraldin, 2017)

- 1) Tesis
- 2) Libros de Texto
- 3) Sitios Web

### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes del estudio se conforman por todos los fenómenos o factores que impiden recabar la información adecuada para la sección del marco teórico y metodología. Las limitantes que se presentaron en la investigación son:

1. La confianza de parte del personal administrativo por temor a alguna represalia por parte de la gerencia.
2. Apertura de la Gerencia General para recibir una retroalimentación y ver los factores motivacionales que están afectando los colaboradores.

## CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Basados en la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stinger se determinó una variable independiente que es el Grado de Satisfacción Laboral. En este capítulo se presenta y analiza los resultados obtenidos mediante la aplicación del método y sus indicadores, los que permitieron contestar las preguntas de investigación descritas en el planteamiento de la investigación, donde se estableció que el problema a estudiar es la Satisfacción Laboral de los Colaboradores de CACEENP. También se presentan los gráficos y tablas que ilustran los resultados obtenidos y permitirán visualizar de un mejor modo los resultados.

### 4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

En el análisis de las encuestas se plantearán los resultados que se obtuvieron de la aplicación de las mismas al personal administrativo, junta directiva y junta de vigilancia.



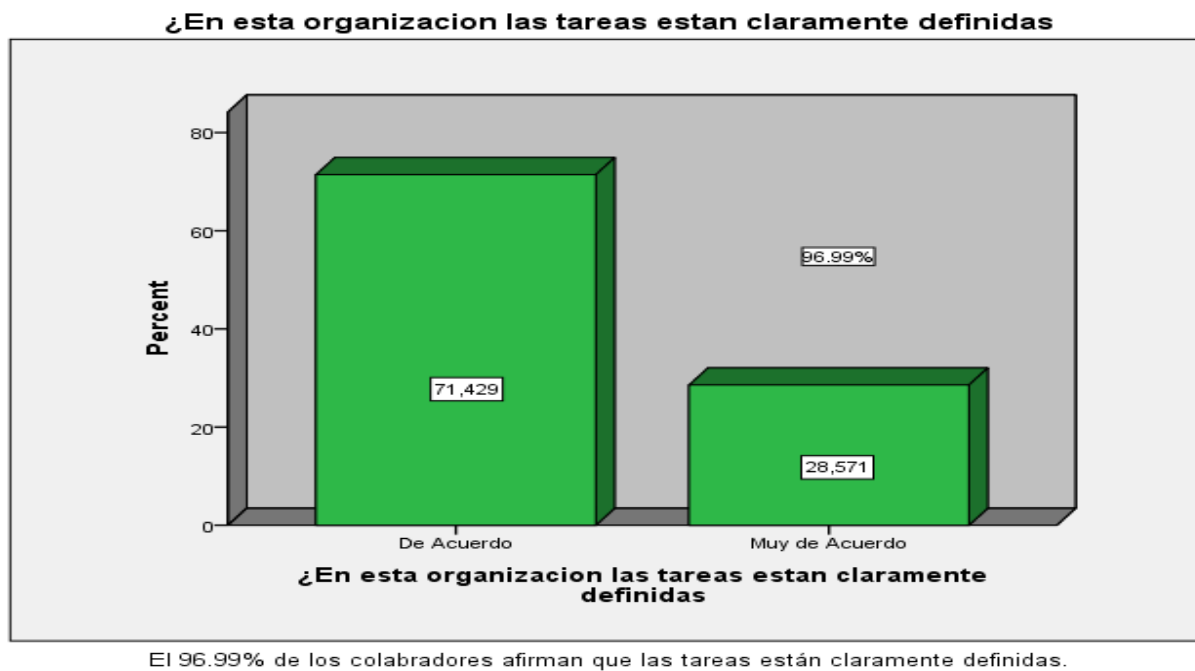
El 99.04% de los colaboradores encuestados tiene claridad a quien reportar.

**Figura 6 Pregunta 1, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

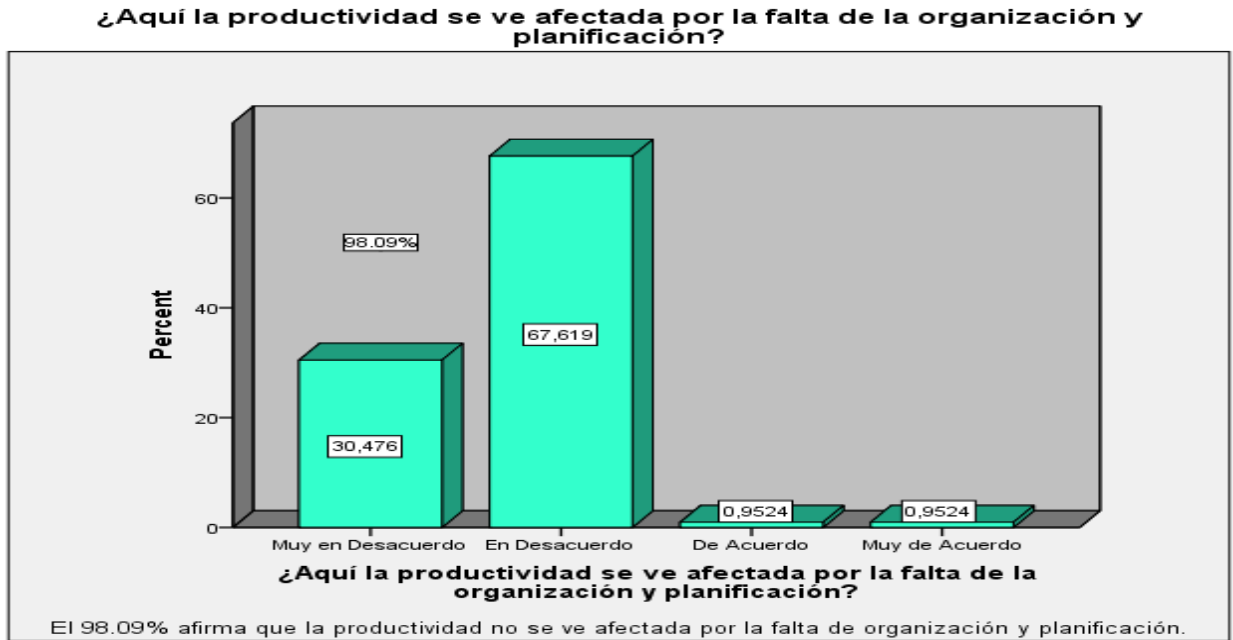


**Figura 7 Pregunta 2, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**  
 Fuente: (Elaboración Propia)



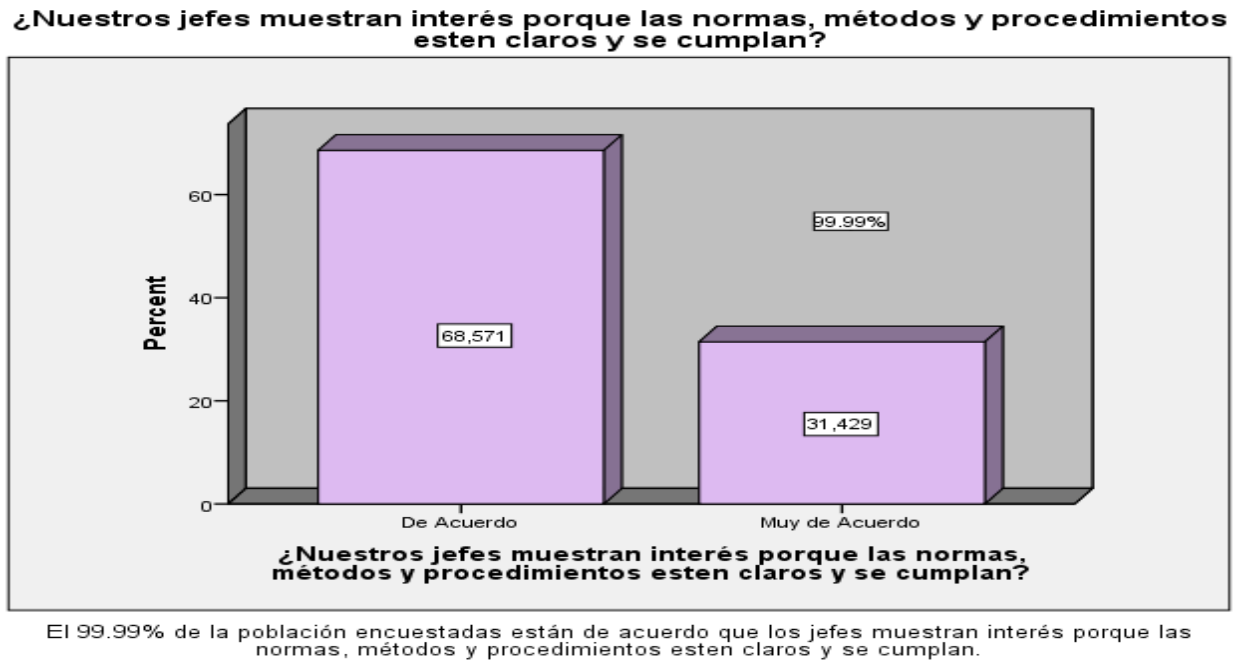
**Figura 8 Pregunta 3, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**  
 Fuente: (Elaboración Propia)





**Figura 10 Pregunta 4, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)



**Figura 9 Pregunta 5, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

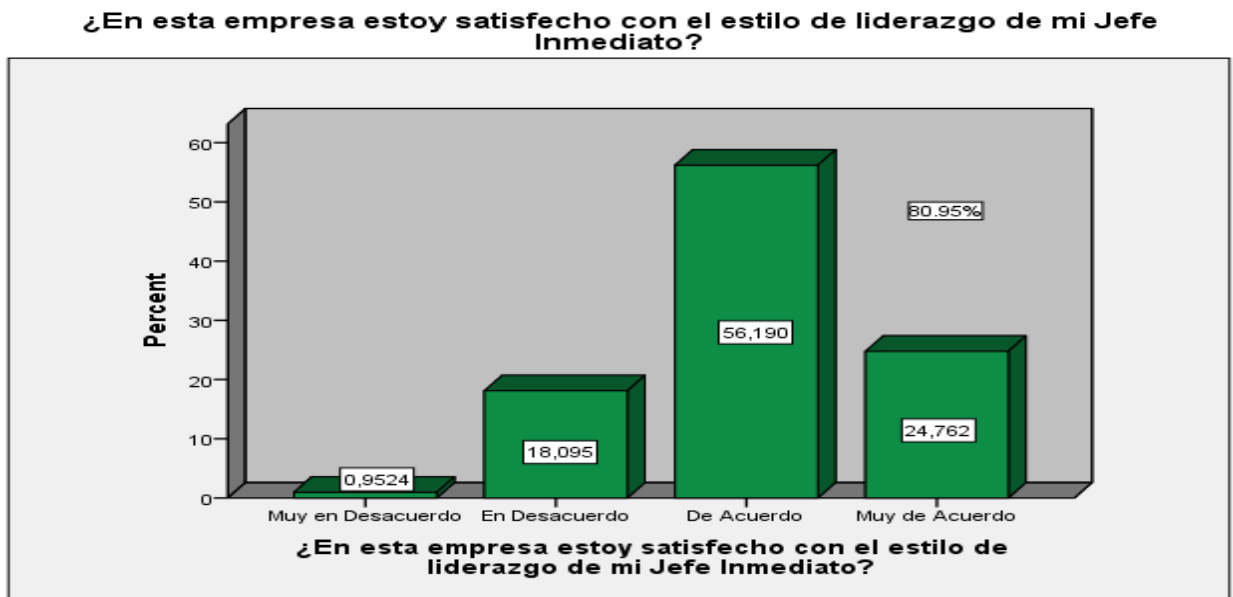
Fuente: (Elaboración Propia)



99.03% de los colaboradores encuestados están de acuerdo en conocer claramente las políticas de la organización.

**Figura 11 Pregunta 6, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

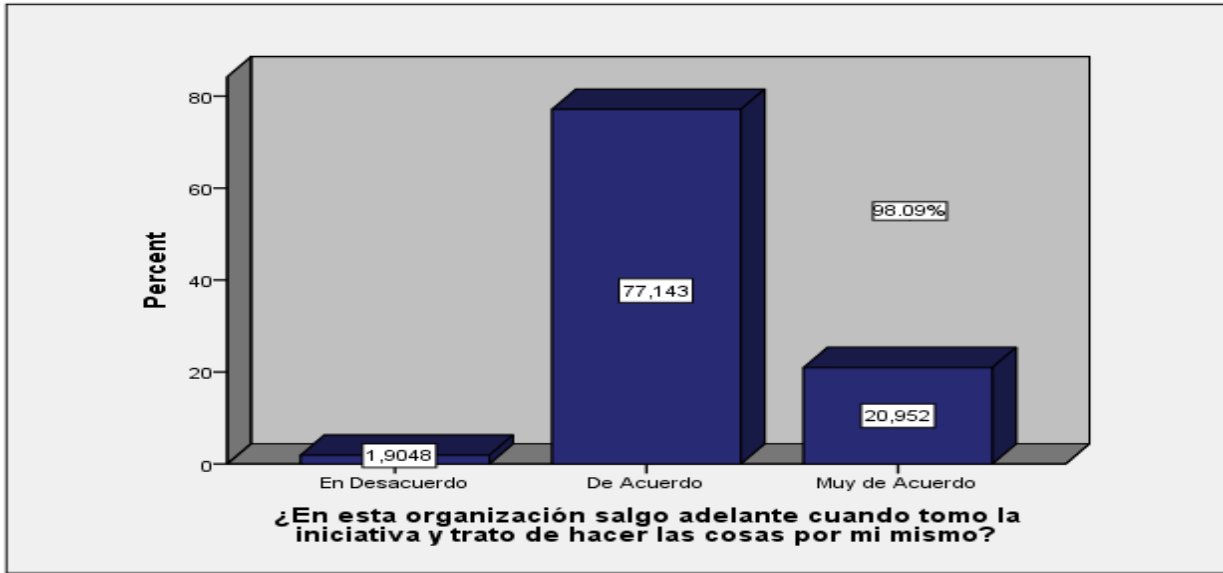


El 80.95% de la población afirman que están satisfechos con el estilo de liderazgo de su Jefe inmediato.

**Figura 12 Pregunta 7, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo?**

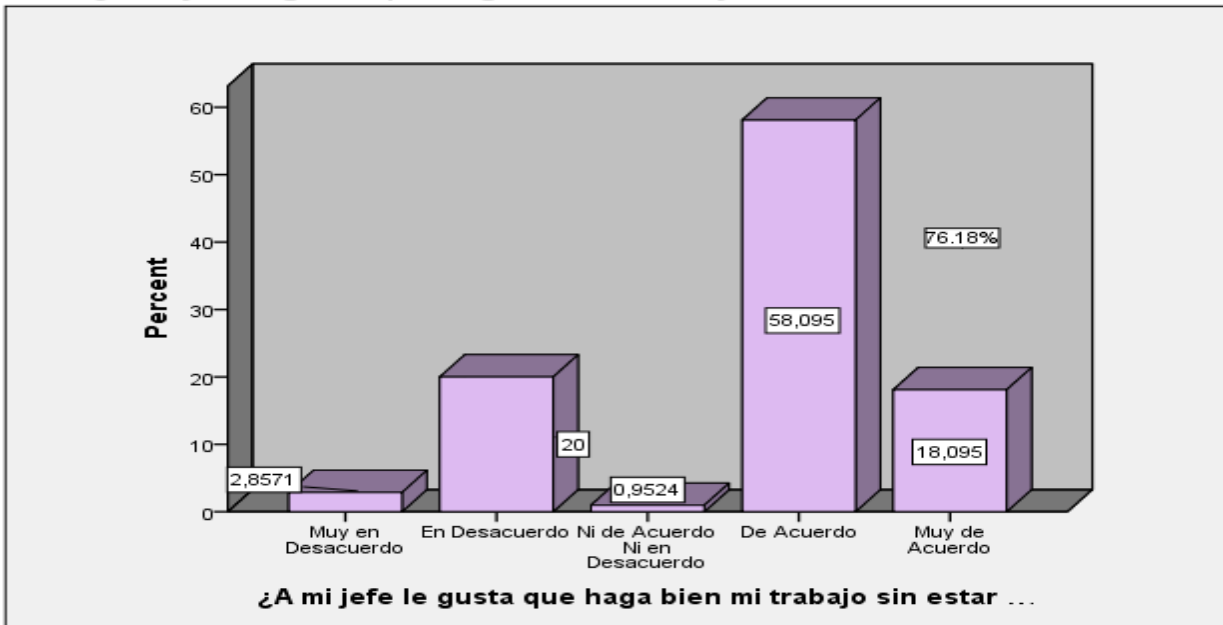


El 98.09% de los colaboradores afirman estar muy de acuerdo en que salen adelante cuando toman la iniciativa y tratan de hacer las cosas por ellos mismos.

**Figura 13 Pregunta 8, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo él?**

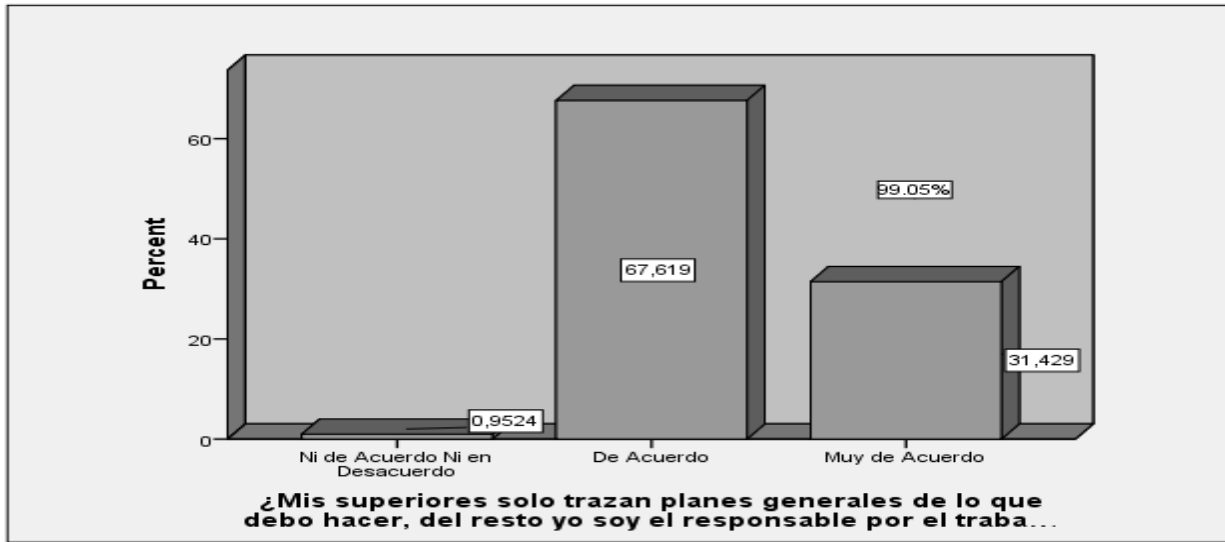


El 76.18% de la población encuestada están de acuerdo en que a su Jefe le gusta que hagan bien su trabajo sin estar verificándolo él.

**Figura 14 Pregunta 9, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy el responsable por el trabajo realizado?**



El 99,05% de la población encuestada afirman estar de acuerdo en que sus superiores solo trazan planes generales de lo que deben hacer, del resto ellos son los responsables del trabajo realizado.

**Figura 15 Pregunta 10, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿En esta organización los empleados se responsabilizan por su trabajo?**



El 99,03% de la población encuestada afirman que en la organización los empleados se responsabilizan por su trabajo.

**Figura 16 Pregunta 11, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

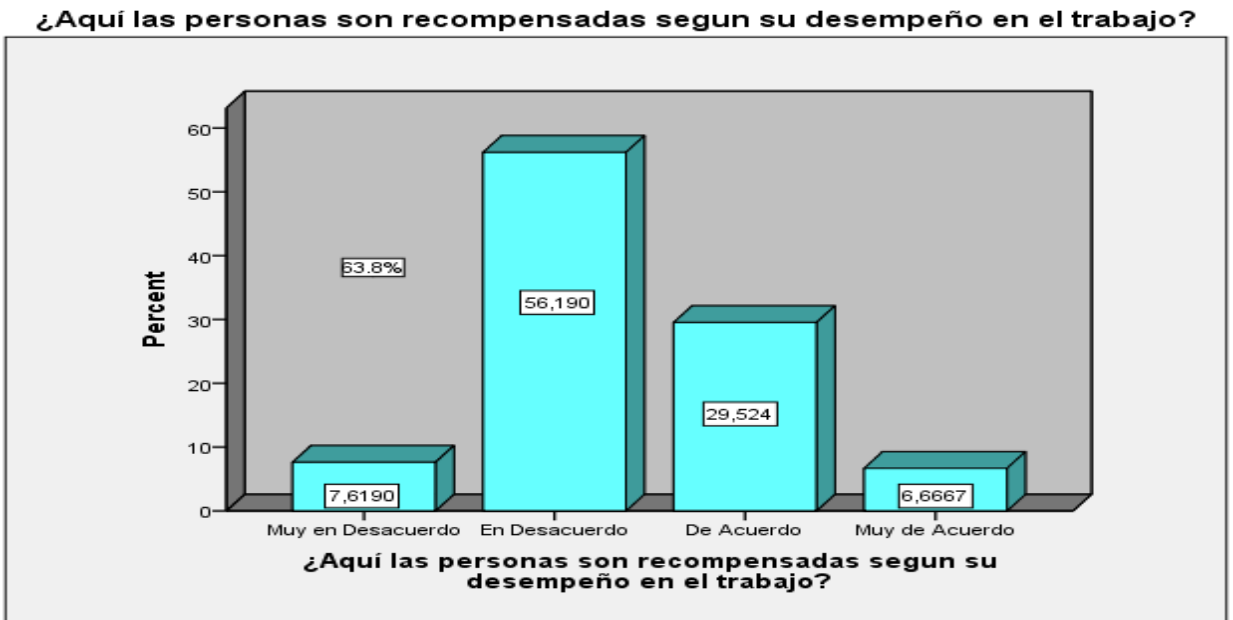
Fuente: (Elaboración Propia)



El 80.95% de los colaboradores afirman estar de acuerdo en que en la organización hay mucha crítica.

**Figura 18 Pregunta 12, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

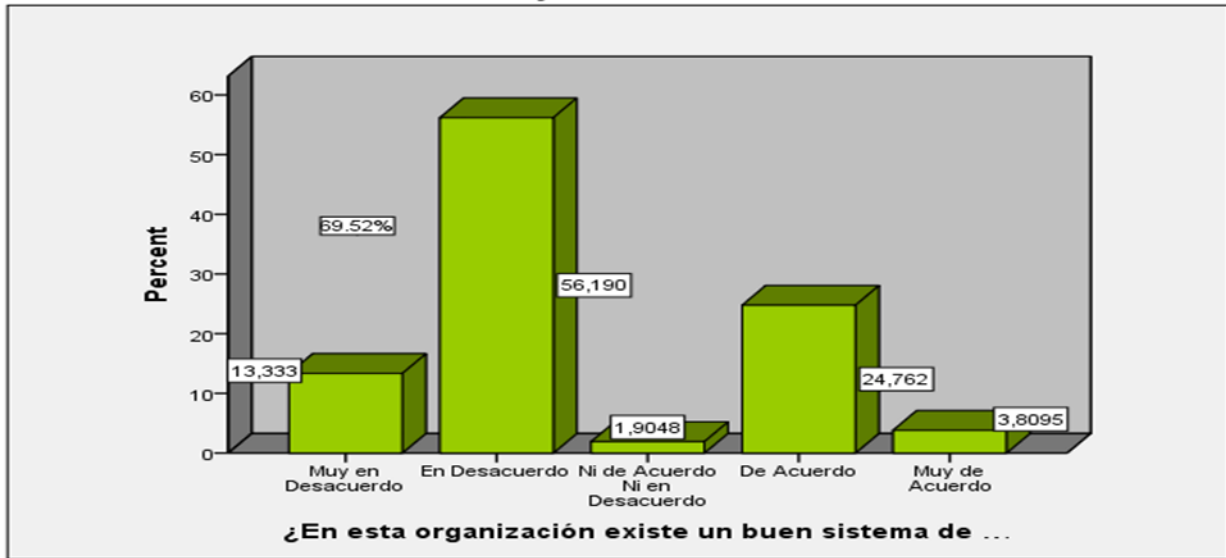


El 63.8% de los colaboradores encuestados afirman estar en desacuerdo en que las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

**Figura 17 Pregunta 13, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?**

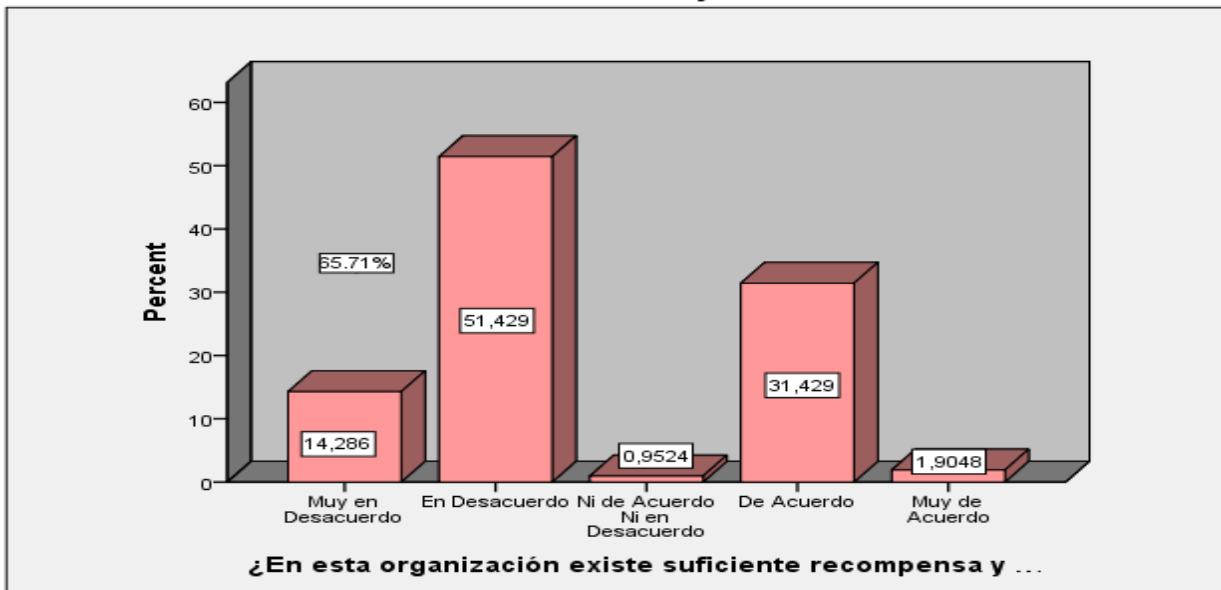


El 69.52% de los colaboradores afirman estar en desacuerdo en que en la organización exista un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

**Figura 19 Pregunta 14, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?**

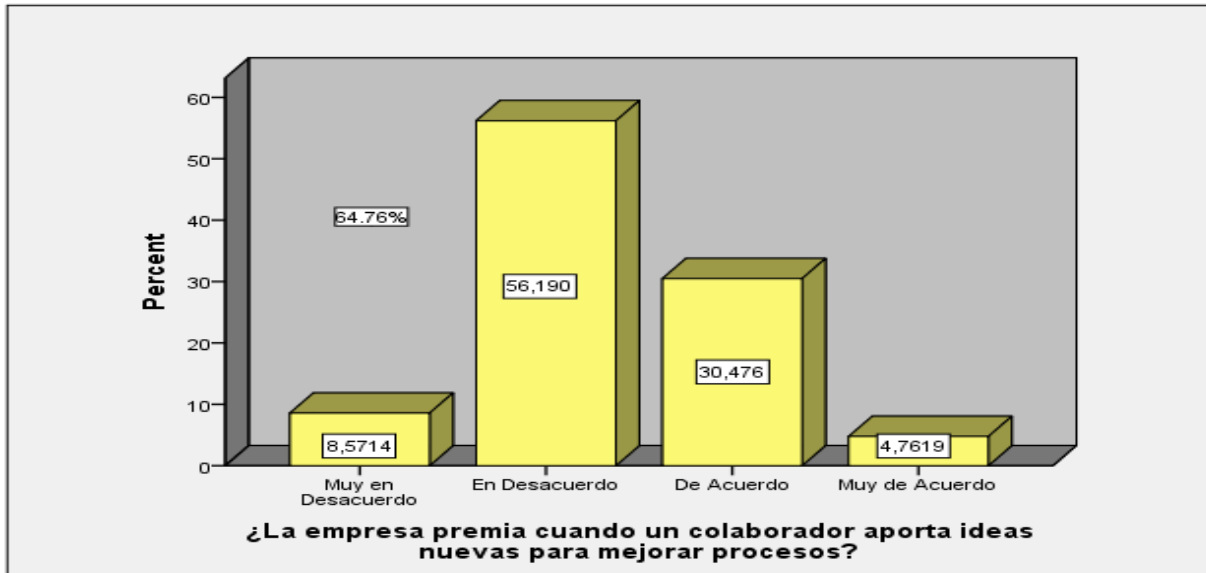


El 65.71% de los colaboradores afirman estar en desacuerdo que en la organización exista suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

**Figura 20 Pregunta 15, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿La empresa premia cuando un colaborador aporta ideas nuevas para mejorar procesos?**



El 64.76% de los colaboradores afirman estar en desacuerdo en que la empresa premia cuando un colaborador aporta ideas nuevas para mejorar procesos.

**Figura 22 Pregunta 16, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

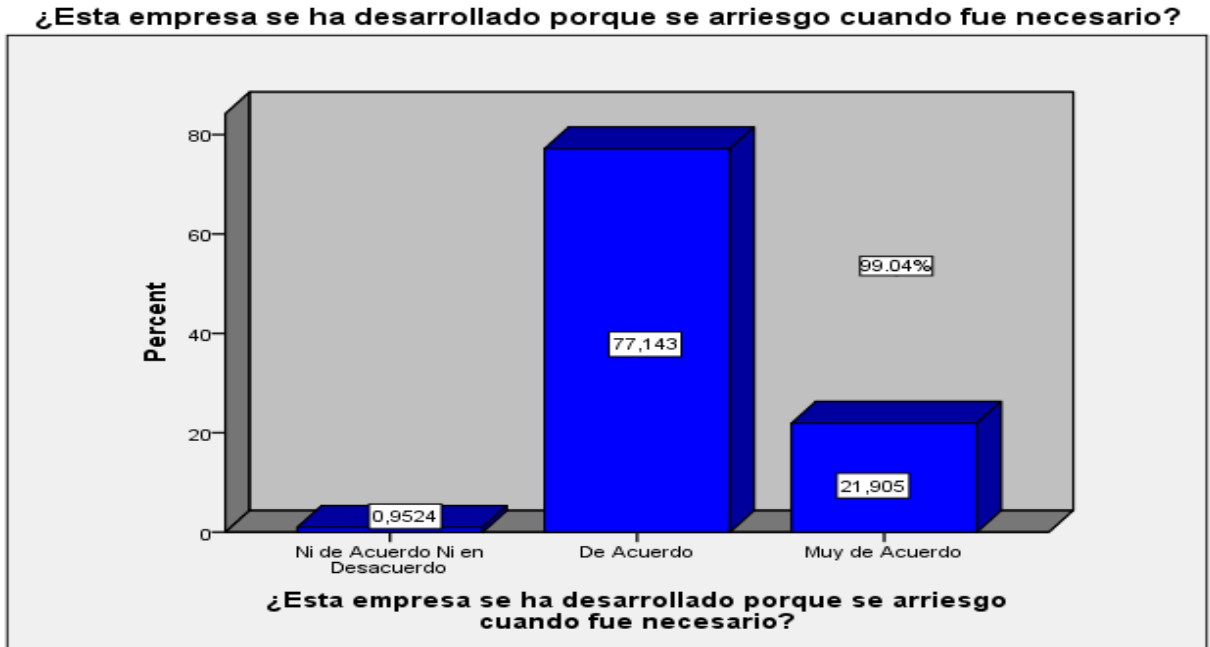
**¿Cuándo comete un error es sancionado?**



El 87.62% de los colaboradores afirman estar de acuerdo que cuando comenten un error son sancionados.

**Figura 21 Pregunta 17, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)



El 99.04% de los colaboradores afirman estar de acuerdo en que la empresa se ha desarrollado porque se arriesgo cuando fue necesario.

**Figura 23 Pregunta 18, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

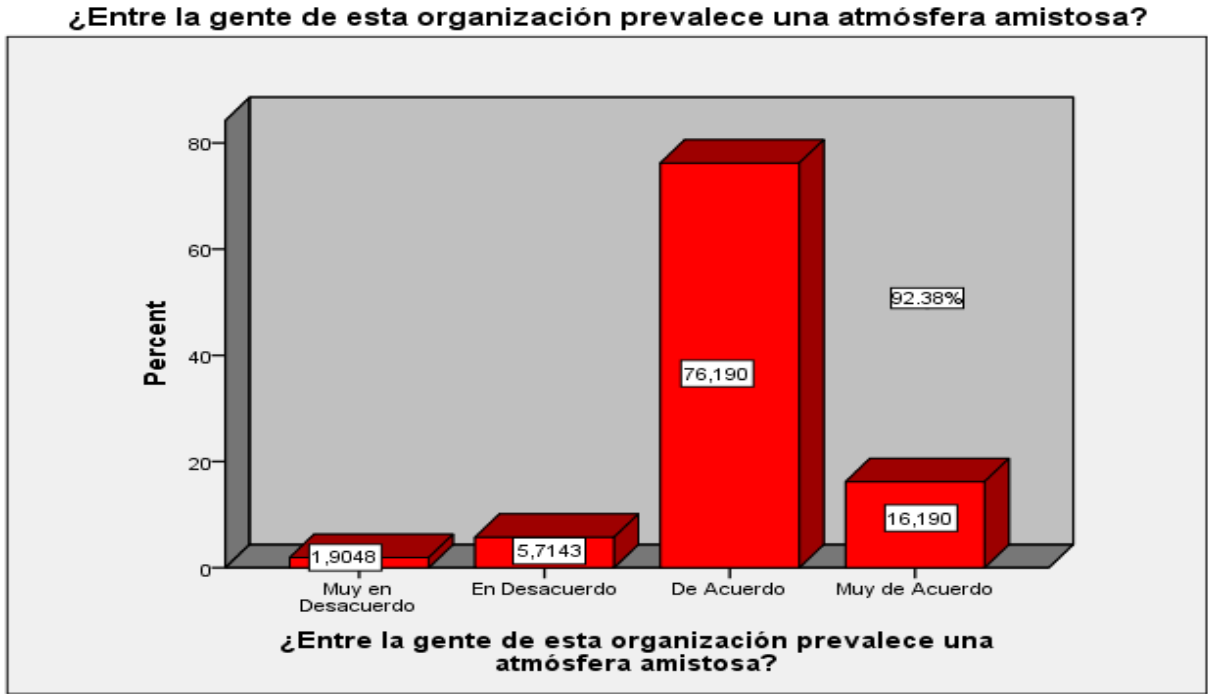


El 64.76% de los colaboradores afirman estar en desacuerdo en que la empresa premia cuando un colaborador aporta ideas nuevas para mejorar procesos.

**Figura 24 Pregunta 19, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

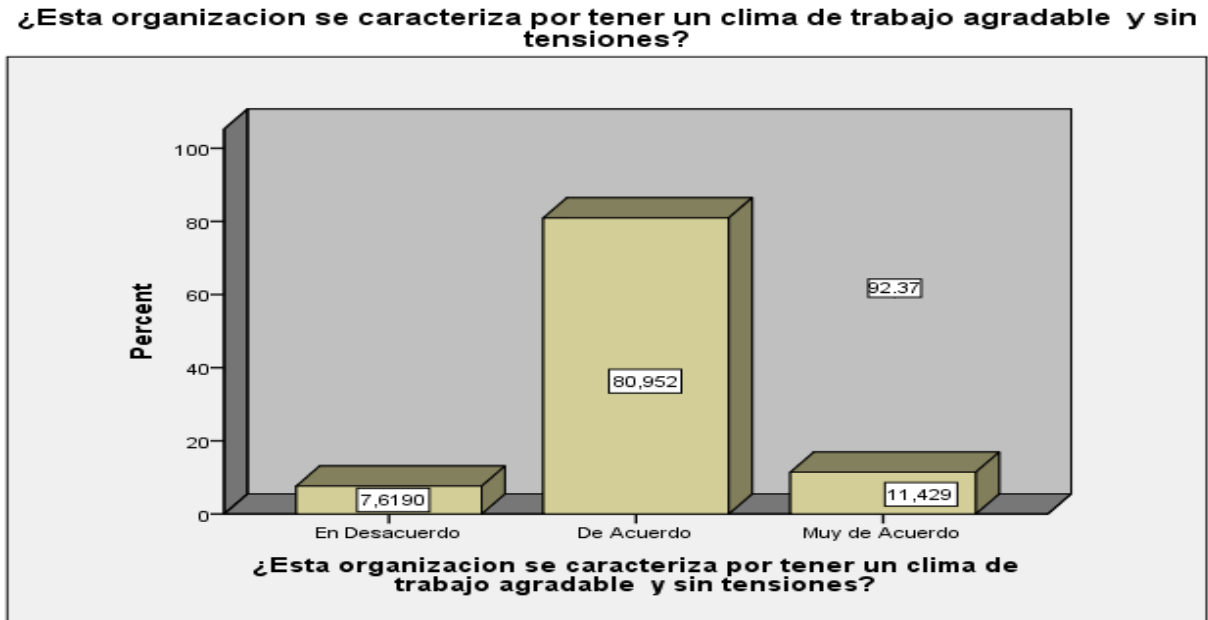




El 92.38% de los colaboradores afirman estar de acuerdo que entre la gente de la organización prevalece una atmósfera amistosa.

**Figura 25 Pregunta 20, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

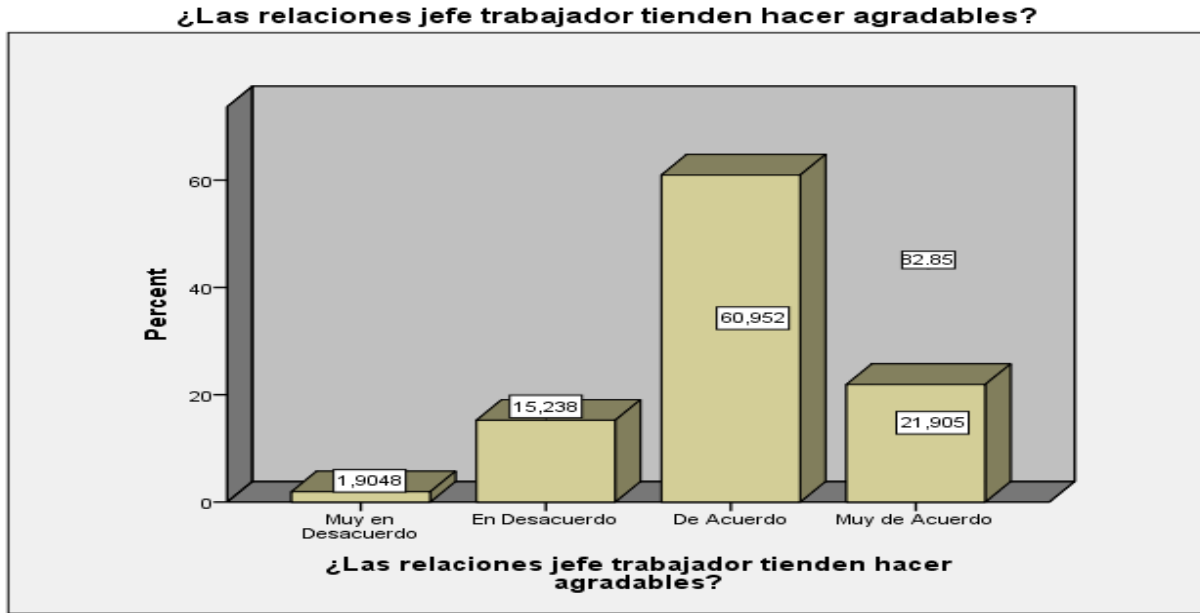
Fuente: (Elaboración Propia)



El 80.95% de la población encuestada esta de Acuerdo y asegura que el clima de trabajo en la organización es agradable

**Figura 26 Pregunta 21, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)



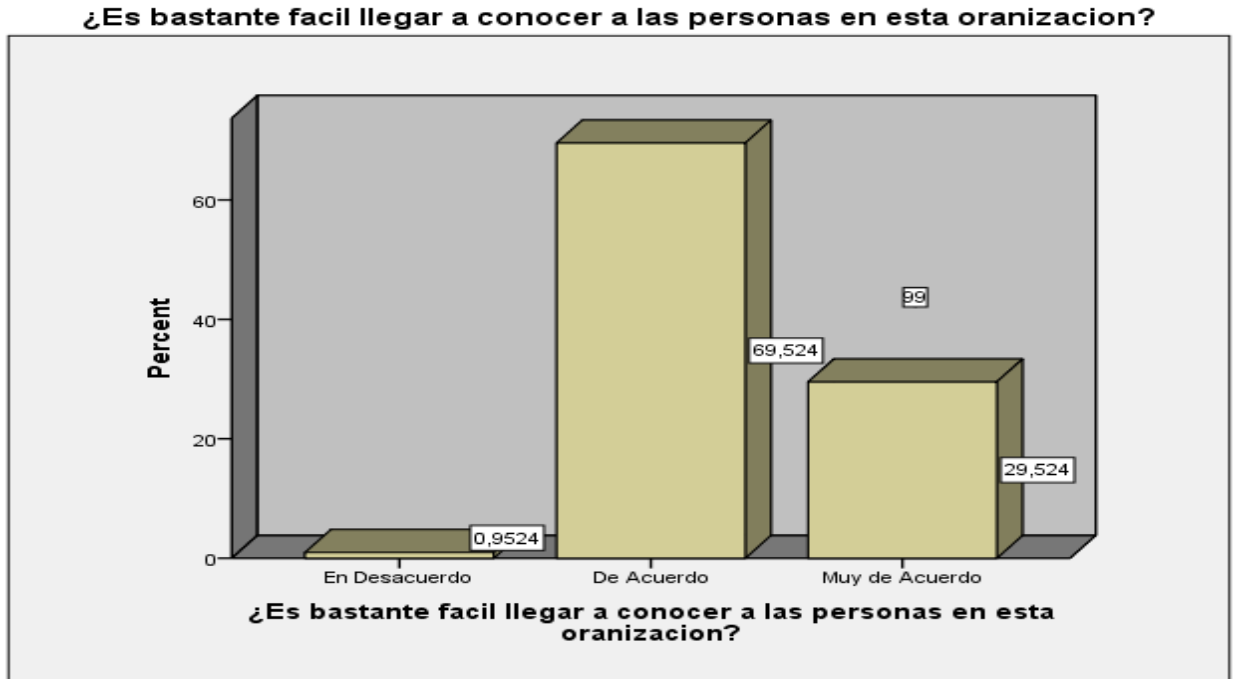
Las Relaciones entre los jefes son agradables en la Organización según el 82.85% de la población

**Figura 27 Pregunta 22, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**  
 Fuente: (Elaboración Propia)



El 67.14% de la población asegura que las personas en la organización tienden a ser abiertas entre si

**Figura 28 Pregunta 23, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**  
 Fuente: (Elaboración Propia)



El 99% de las poblacion asegura que es facil llegar a conocer personas en la organizacion

**Figura 29 Pregunta 24, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)



El 100% de la poblacion asegura que la organizacion les exige un alto rendimiento

**Figura 30 Pregunta 25, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

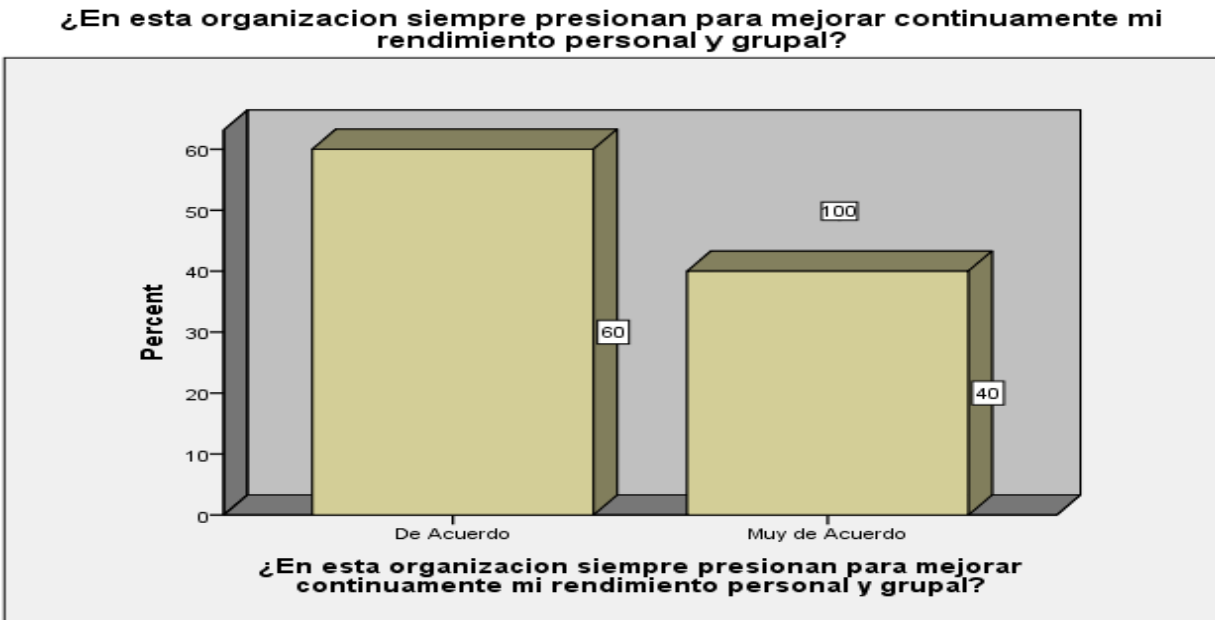
Fuente: (Elaboración Propia)



El 100% de la población asegura que están orgullosos con su desempeño

**Figura 31 Pregunta 26, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

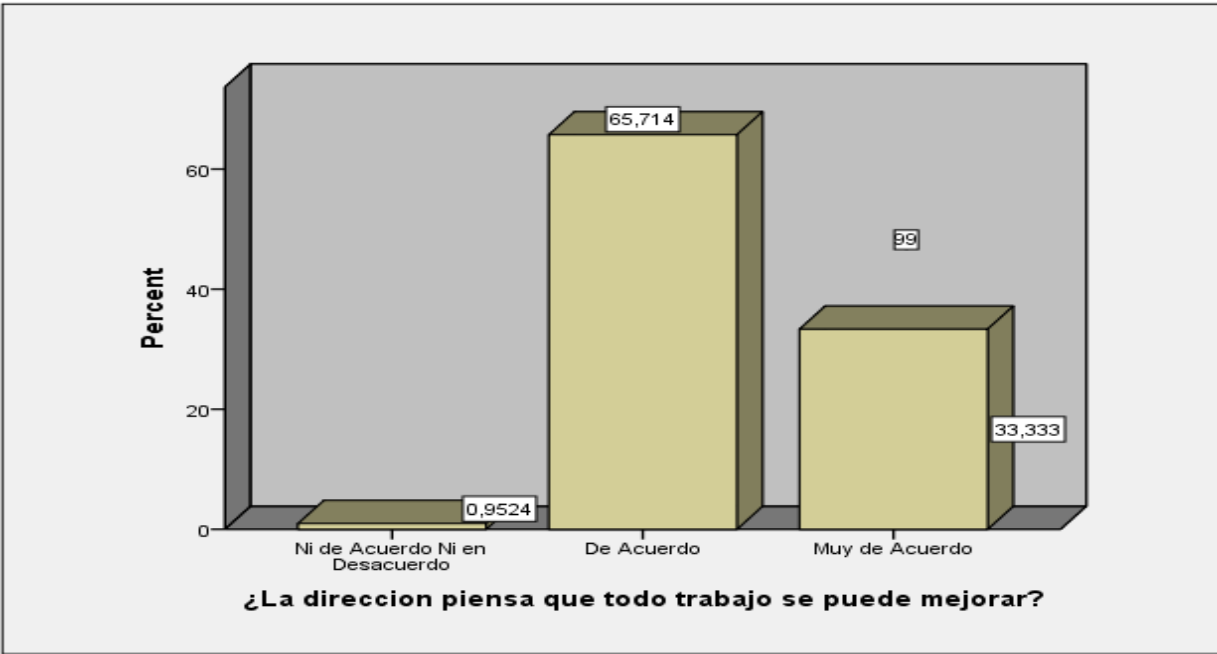


En la organización el 100% de la población aseguran que hay un plan de mejora continua para el rendimiento personal y grupal

**Figura 32 Pregunta 27, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?

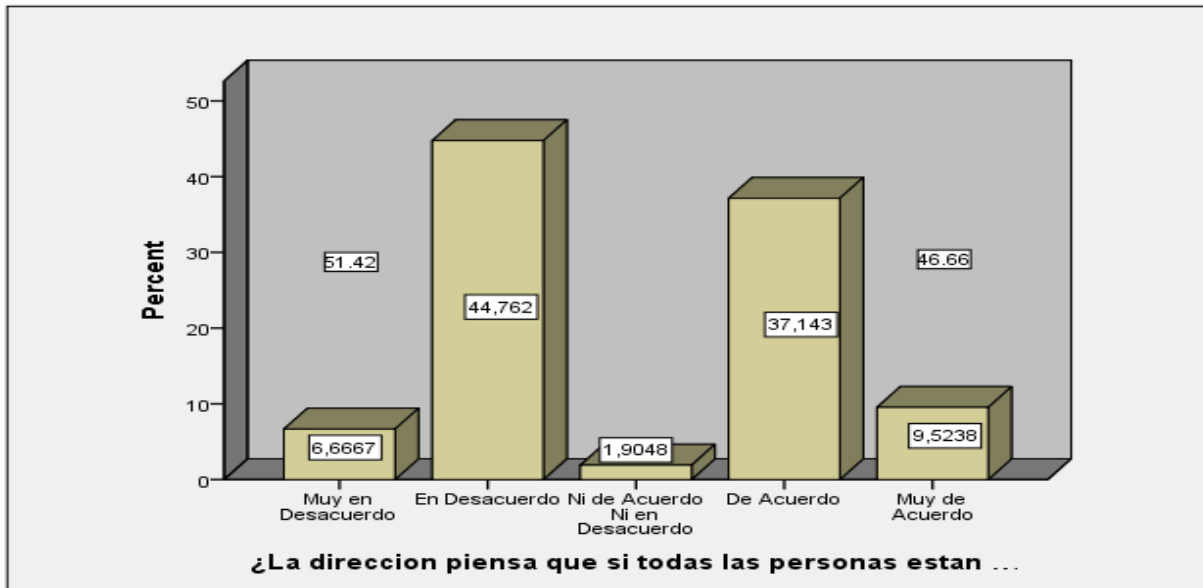


El 99% de la población afirma que la dirección puede mejorar su trabajo

**Figura 33 Pregunta 28, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

¿La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad marcha bien?

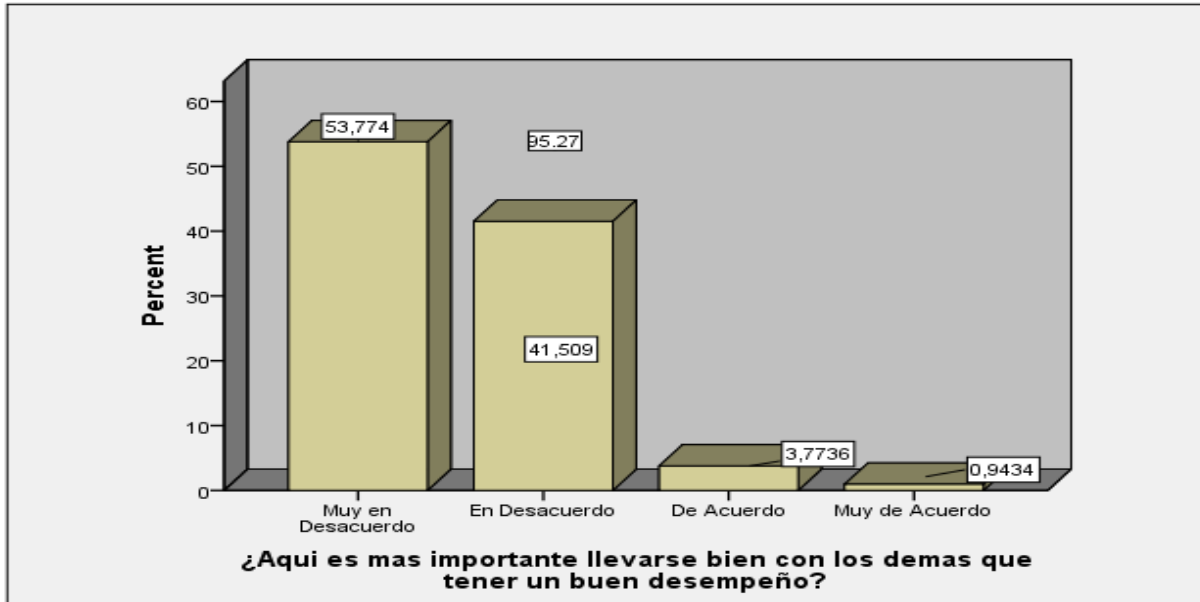


El 51.42% de la población afirma que el factor felicidad no afecta para que el personal sea más productivo

**Figura 34 Pregunta 29, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿Aqui es mas importante llevarse bien con los demas que tener un buen desempeño?**

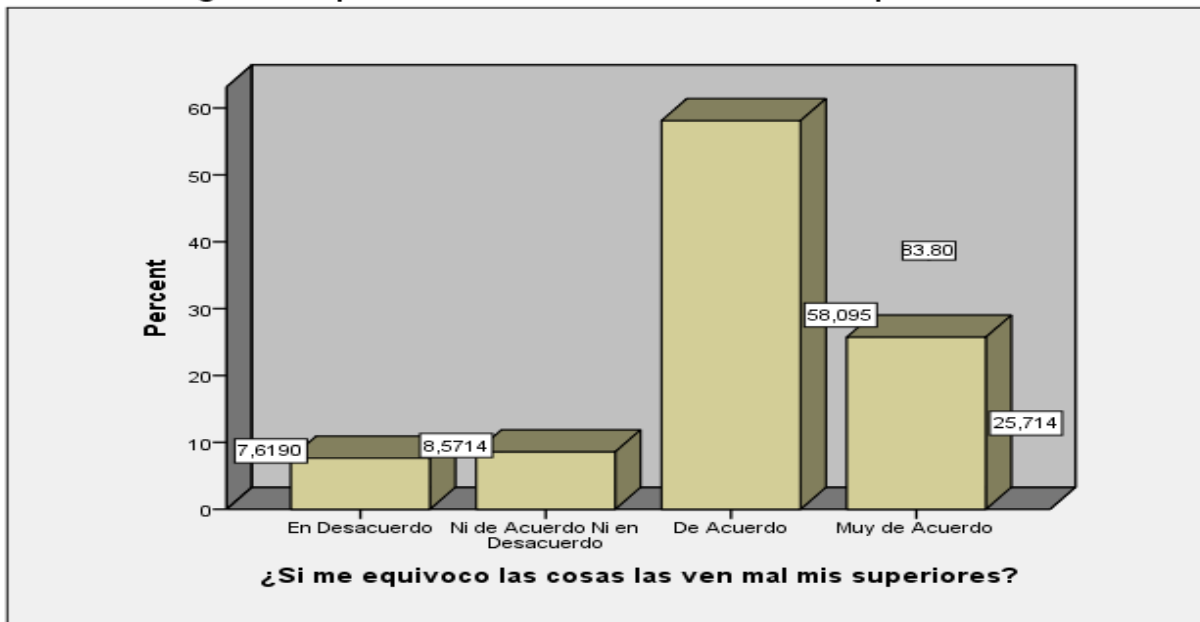


El 95.27% de la poblacion afirma que no es importante llevarse bien con los demas si no el mantener un buen desempeño en la organizacion

**Figura 35 Pregunta 30, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿Si me equivoco las cosas las ven mal mis superiores?**



El 83.80% de la poblacion asegura que al equivocarse las cosas las ven mal a traves de sus superiores

**Figura 36 Pregunta 31, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?**

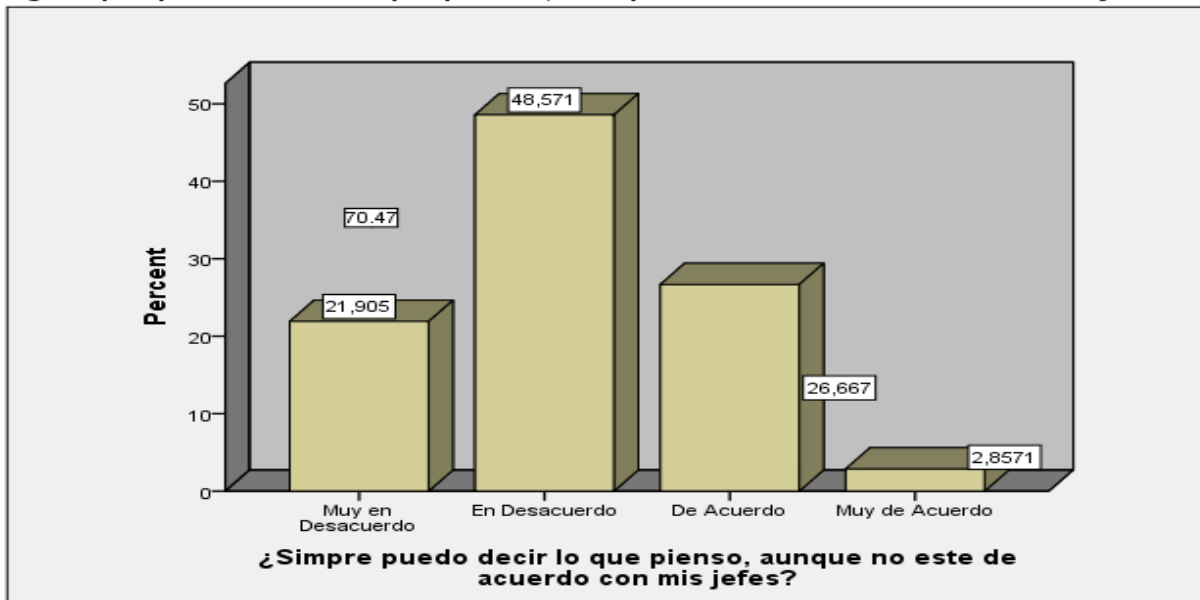


El 88.57% de la población asegura que sus compañeros y jefe colabora cuando se presenta una situación de trabajo complicada

**Figura 37 Pregunta 32, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

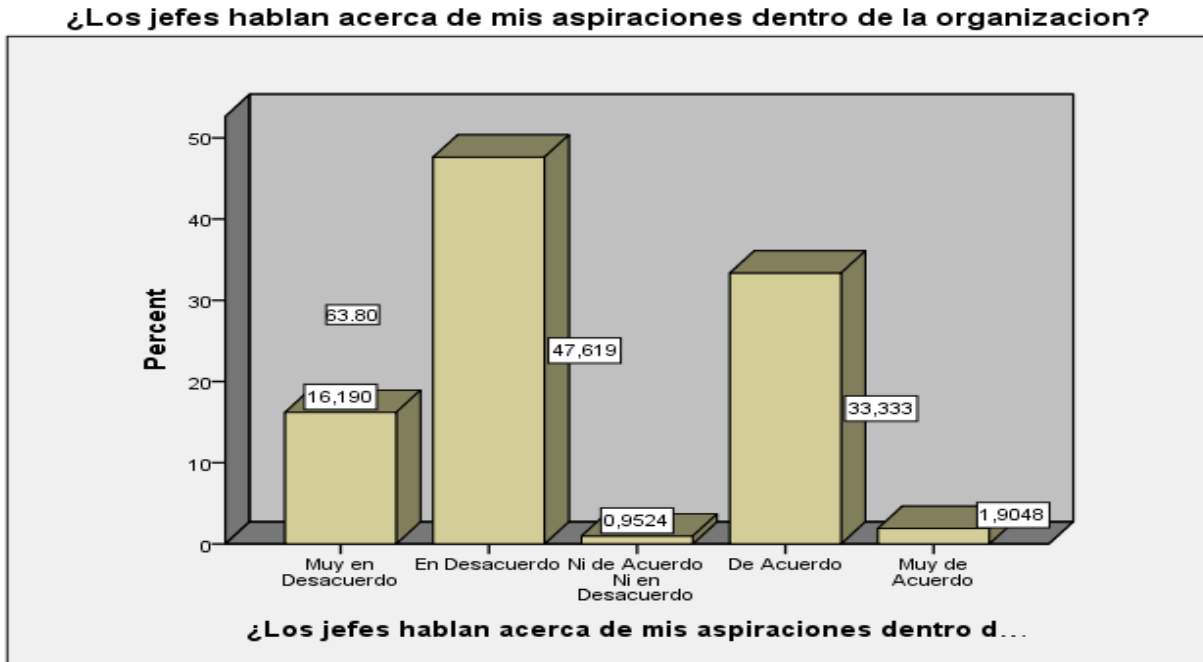
**¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no este de acuerdo con mis jefes?**



El 70.47% de la población afirma que no se puede decir lo que ellos piensan al no estar de acuerdo con los jefes

**Figura 38 Pregunta 33, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

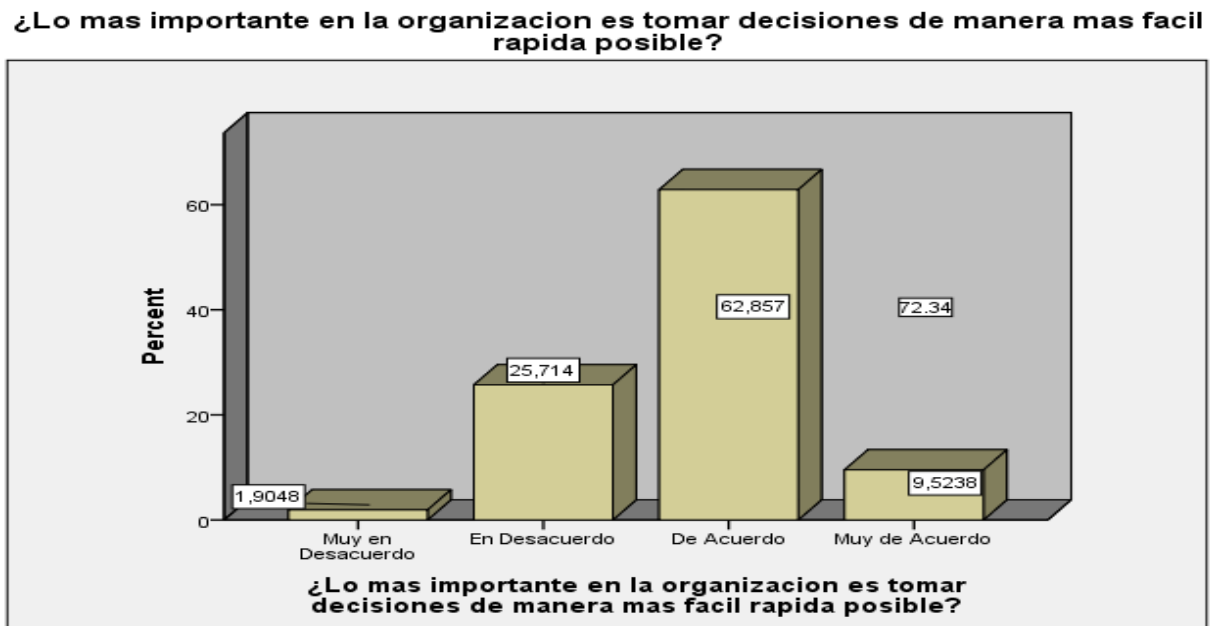
Fuente: (Elaboración Propia)



El 63.80% de la poblacion afirma que los jefes no hablan acerca de sus aspiraciones dentro de la organizacion

**Figura 39 Pregunta 34, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)



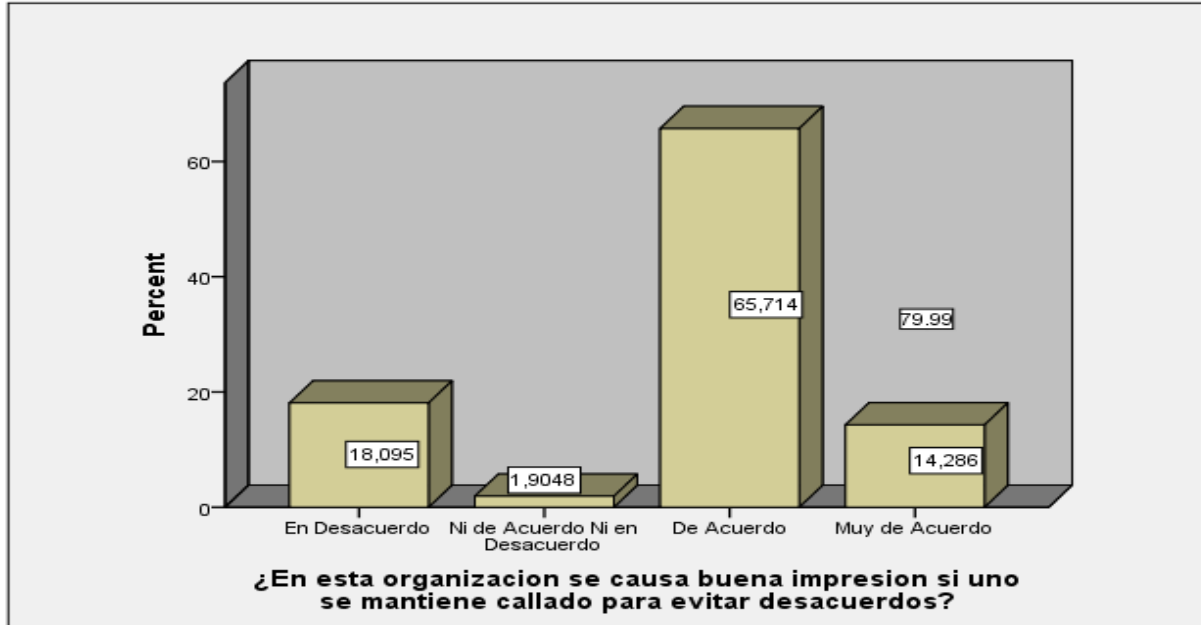
El 72.34% de la poblacion afirma que lo mas importante en la organizacion es tomar decisiones de la manera mas facil posible

**Figura 40 Pregunta 35, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)



**¿En esta organizacion se causa buena impresion si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?**

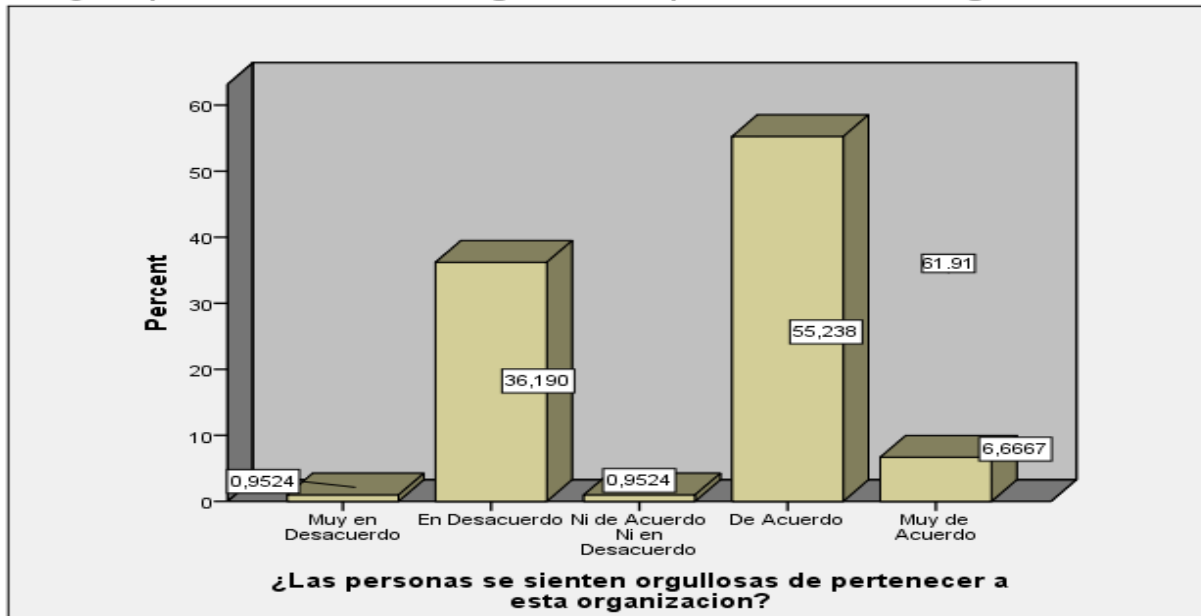


El 79.99% de la poblacion afirma que al mantenerse callado ante cualquier situacion causa buena impresion en la organizacion

**Figura 41 Pregunta 36, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

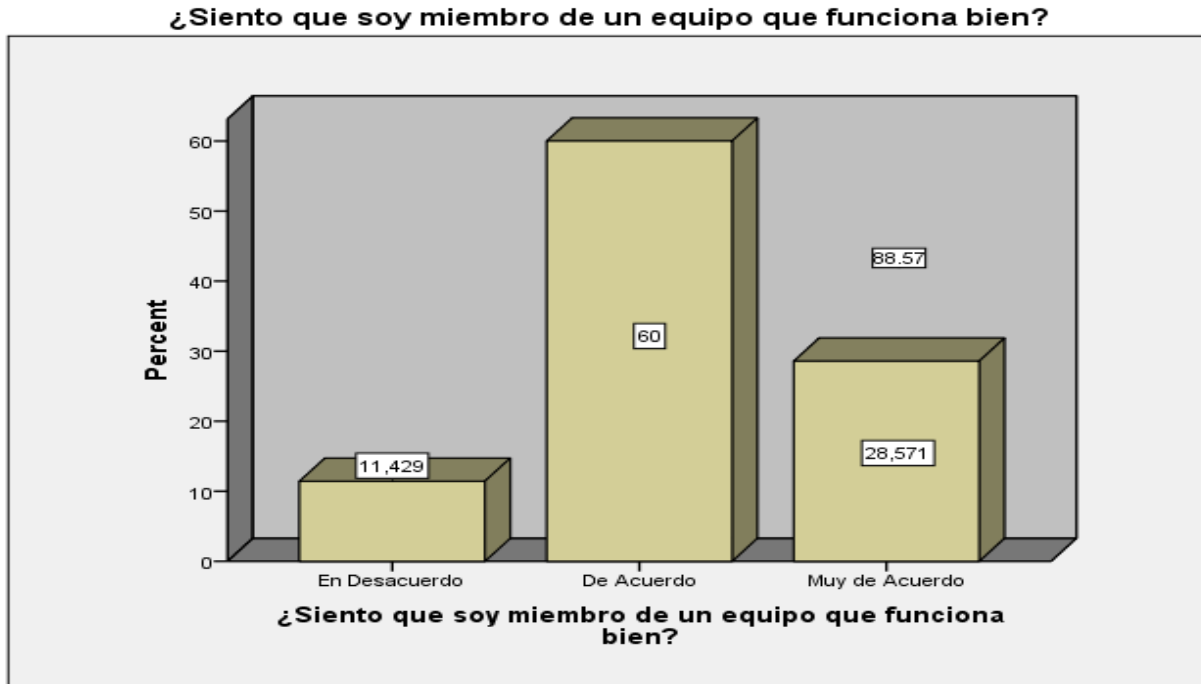
**¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organizacion?**



El 51.91% de la poblacion afirma que se siente orgulloso de pertenecer a la organizacion

**Figura 42 Pregunta 37, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

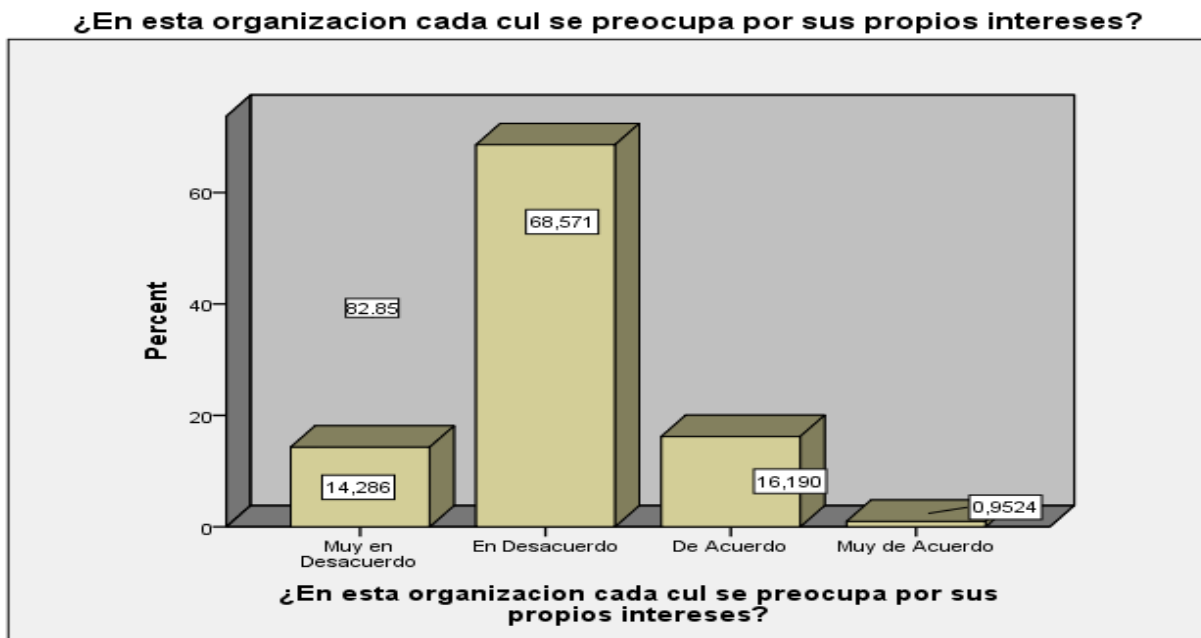
Fuente: (Elaboración Propia)



El 88.57% de la poblacion afirma que es miembro de un equipo de trabajo que funciona bien

**Figura 43 Pregunta 38, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

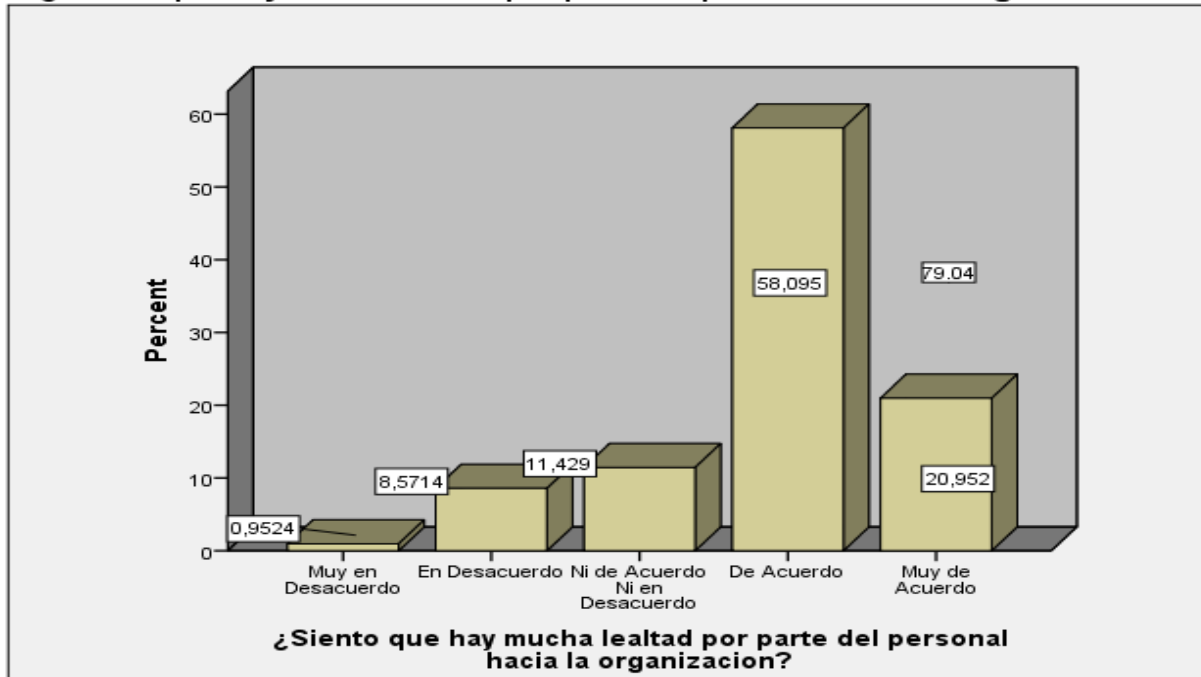


El 82.85% afirman que NO estan divididos y mantienen la unidad velando en grupo por sus propios intereses

**Figura 44 Pregunta 39, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

**¿Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organizacion?**



El 79.04% de la poblacion asegura que hay mucha lealtad del personal hacia la organizacion

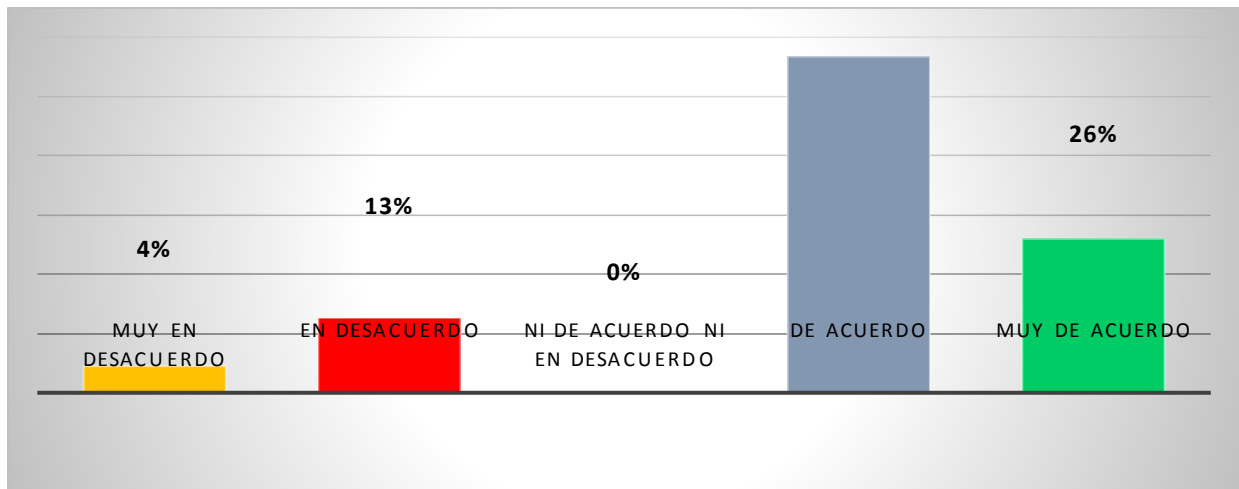
**Figura 45 Pregunta 40, Encuesta: Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

## 4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES

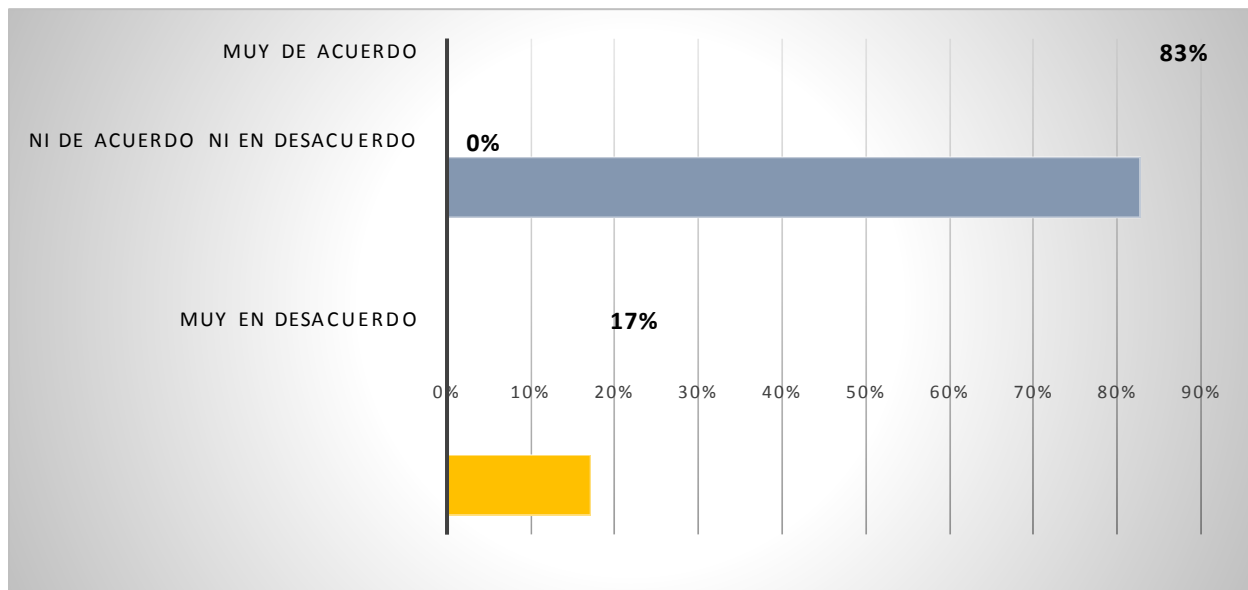
En esta fase se mostrarán los gráficos y análisis de cada una de las dimensiones que se derivaron de la teoría de Litwin y Stinger según resultados de las encuestas:

### 4.2.1 DIMENSION ESTRUCTURA



**Figura 46 Variables de la dimensión de estructura**

Fuente: (Elaboración Propia)

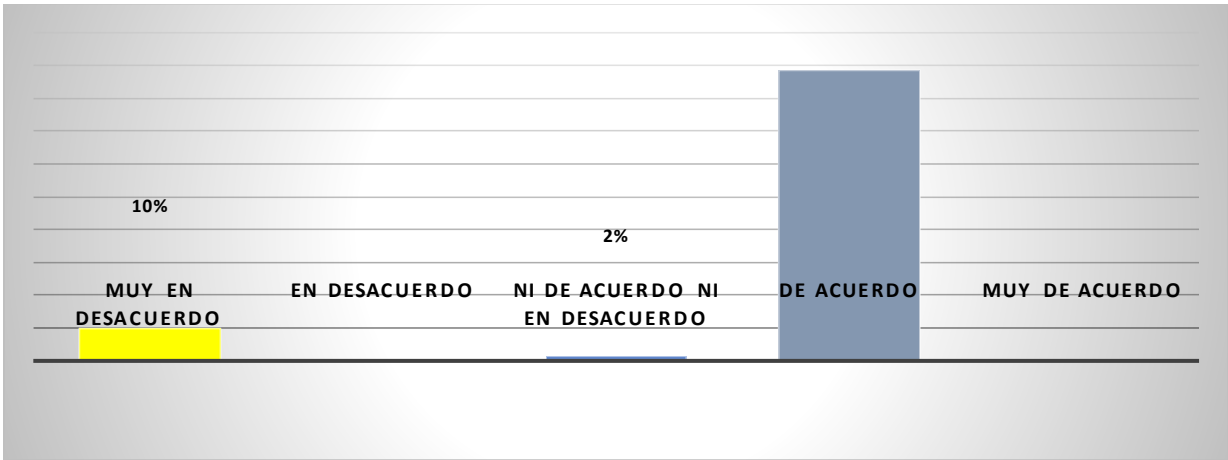


**Figura 47 Resumen del grado de satisfacción según dimensión de estructura**

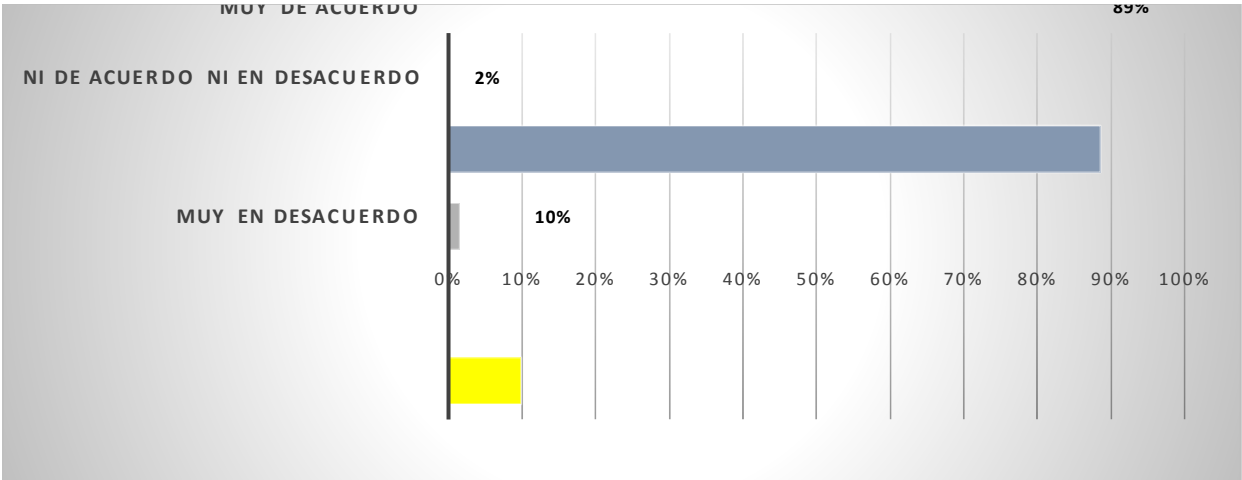
Fuente: (Elaboración Propia)

Análisis: Según resultados de las encuestas afirman que el 83% de los colaboradores están muy satisfechos con la estructura de la organización, estilo de liderazgo y compromiso de cada jefe por que las normas y procedimientos se cumplan a todo nivel, conocen cada una de las políticas y procesos implementados en la cooperativa. También se observa que un porcentaje del 17% está insatisfechos en esta dimensión ya que no están de acuerdo con el estilo de liderar de su jefe inmediato.

4.2.2 DIMENSION RESPONSABILIDAD



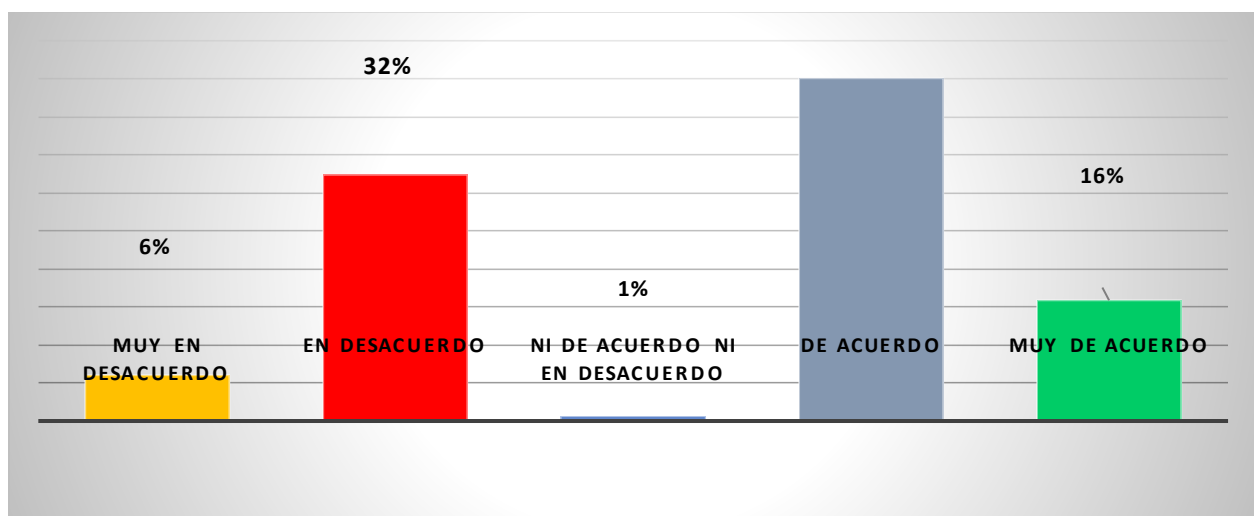
**Figura 48 Variables de la dimensión de responsabilidad**  
Fuente: (Elaboración Propia)



**Figura 49 Resumen del grado de satisfacción según dimensión de responsabilidad**  
Fuente: (Elaboración Propia)

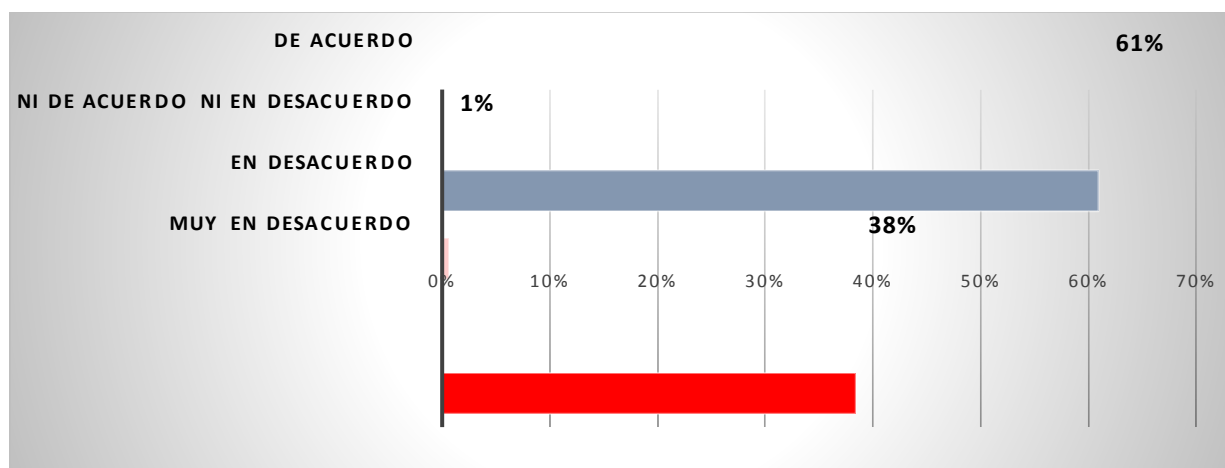
Análisis: Según los resultados de esta dimensión los colaboradores tienen un alto grado de responsabilidad tomando iniciativas propias para desarrollar las asignaciones de acuerdo a su área, esto ayuda a que los jefes de área se mantengan enfocados en su trabajo sin necesidad de verificar el trabajo que realizan los demás, el ser responsable conlleva a la elaboración de los objetivos trazados con tiempo y forma, el 89% de la población dice que están cumpliendo con sus obligaciones y el 10% esta desacuerdo en lo que desarrollan día a día.

#### 4.2.3 DIMENSION RECOMPENSA



**Figura 50 Variables de la dimensión de recompensa**

Fuente: (Elaboración Propia)

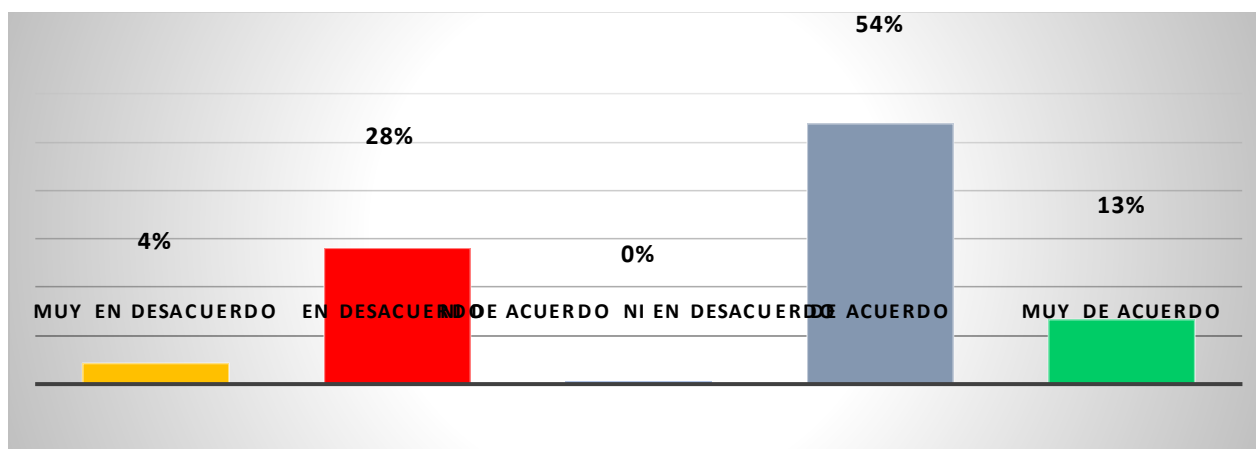


**Figura 51 Resumen del grado de satisfacción según dimensión de recompensa**

Fuente: (Elaboración Propia)

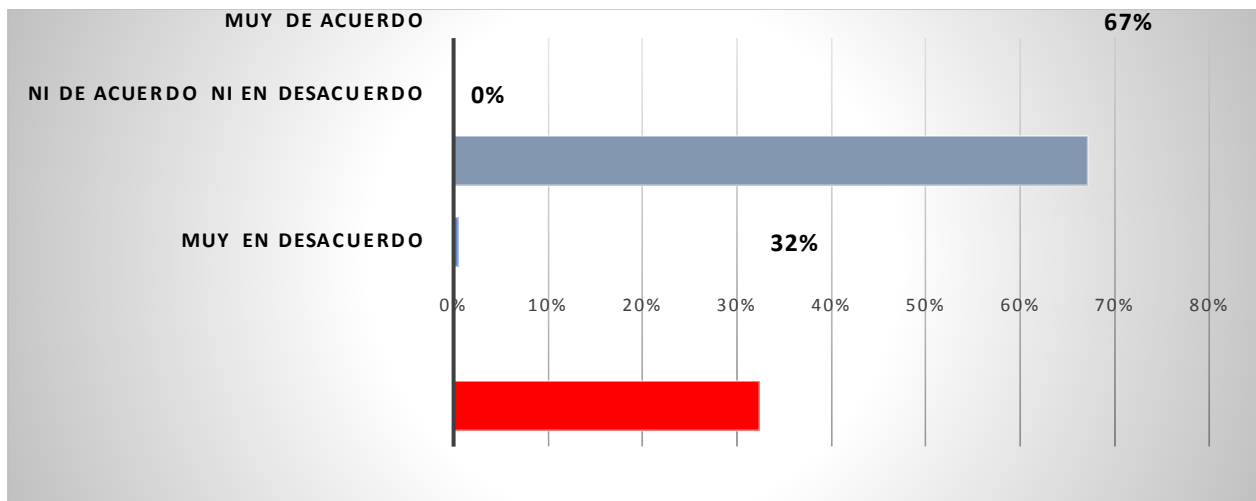
Análisis: Esta dimensión según los resultados no es muy satisfactorio, en base a resultados de la encuesta el 61% está de acuerdo que están bien recompensados y el 38% no está de acuerdo, es importante definir un buen plan de carrera para que los colaboradores puedan mejorar y se desarrollen, ofrecer un buen plan de reconocimientos es vital para estimular la actitud y así motivar al personal, establecer metas para generar esas recompensas que se desean es importante porque conlleva una competencia generando un ambiente de trabajo dinámico.

#### 4.2.4 DIMENSION DESAFIOS



**Figura 52 Variables de la dimensión de desafíos**

Fuente: (Elaboración Propia)

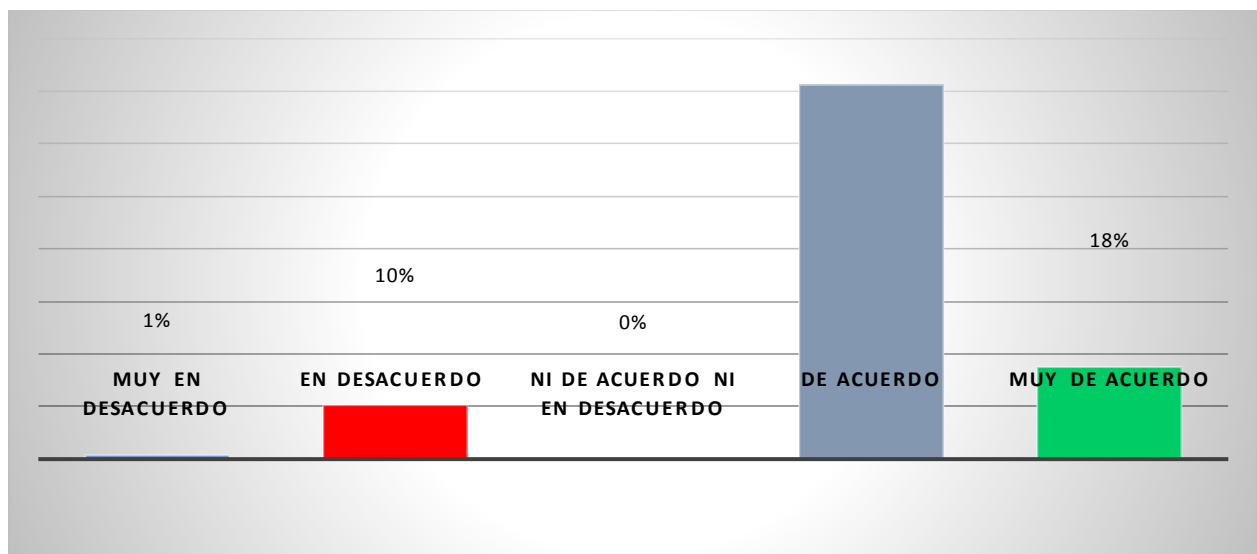


**Figura 53 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión de desafíos**

Fuente: (Elaboración Propia)

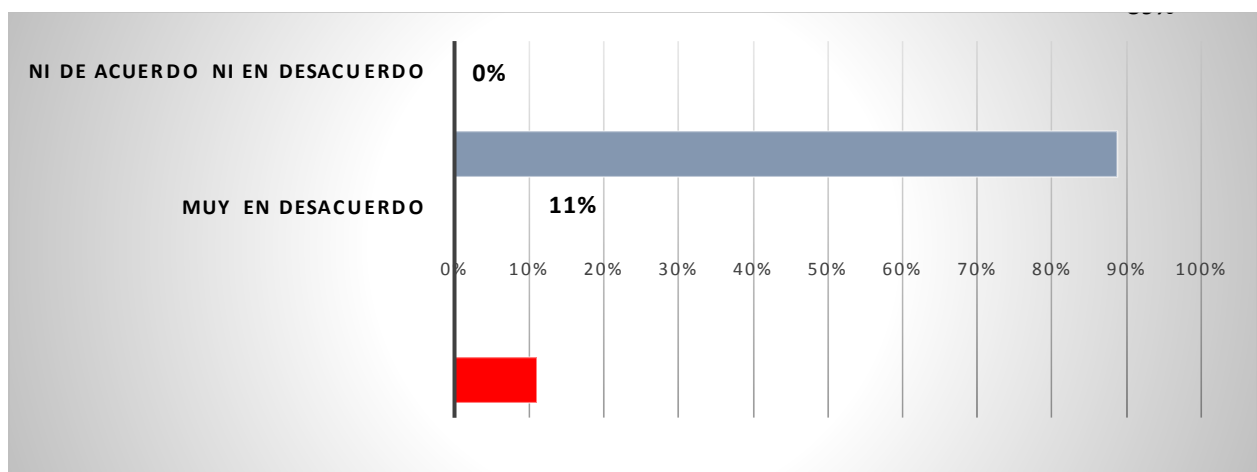
Análisis: El resultado de esta dimensión en general no es buena ya que el 67% si está muy de acuerdo con los desafíos que hay establecidos en la organización, mientras que el 32% está muy en desacuerdo con lo establecido, es importante mencionar que el generar nuevas ideas puede cambiar la forma de trabajar en muchos procesos, la organización tiene que tener desafíos a corto y largo plazo y esto debe ser trasmitido a sus colaboradores en general para generar un ambiente de pasión por lo que se hace día a día.

#### 4.2.5 DIMENSION RELACIONES



**Figura 54 Variables de la dimensión de relaciones**

Fuente: (Elaboración Propia)



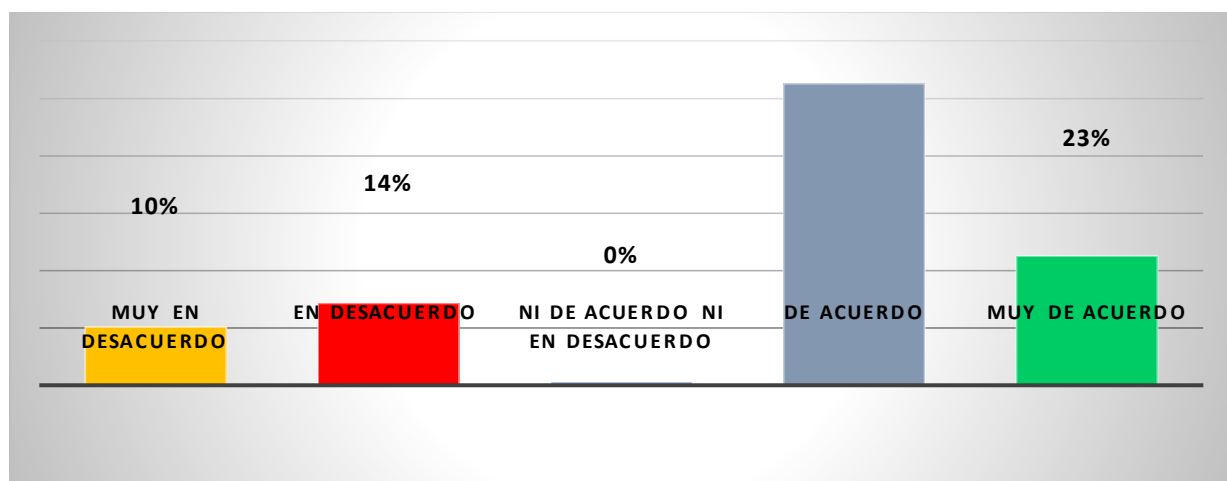
**Figura 55 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión de relaciones**

Fuente: (Elaboración Propia)



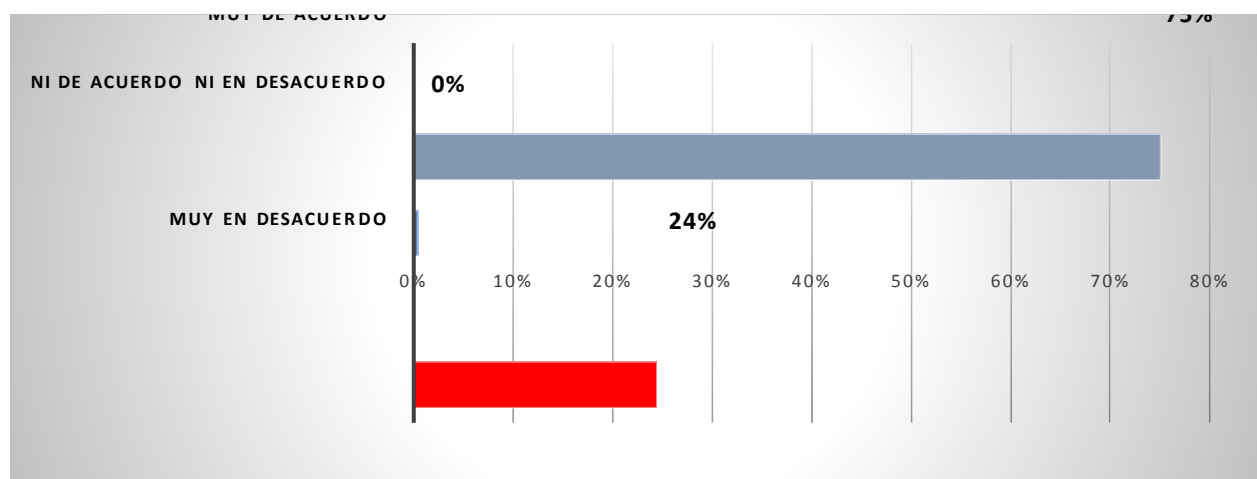
Análisis: En esta dimensión los resultados son muy buenos en general ya que el 89% afirma que las relaciones son buenas en la organización, mientras que el 11% piensa de forma diferente, el mantener relaciones cordiales es bueno porque ayuda a tener un ambiente de trabajo respetuoso, agradable y sin tensiones generando una mayor productividad a través del clima que se genera por dicha situación, conocer a las demás personas es importante y así tener el tacto que se requiere para hacer un trabajo en equipo de calidad.

#### 4.2.6 DIMENSION COOPERACION



**Figura 56 Variables de la dimensión de cooperación**

Fuente: (Elaboración Propia)

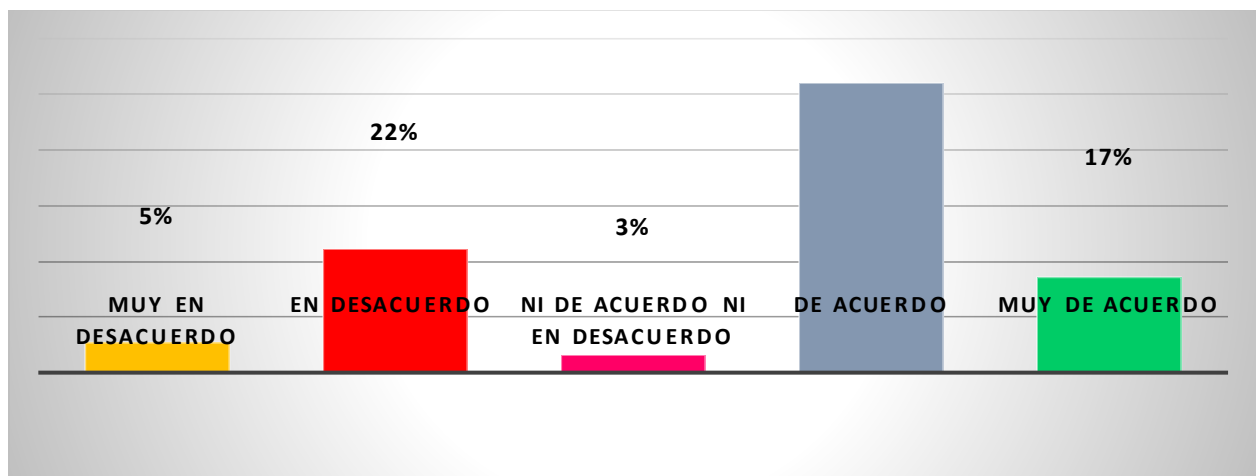


**Figura 57 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión cooperación**

Fuente: (Elaboración Propia)

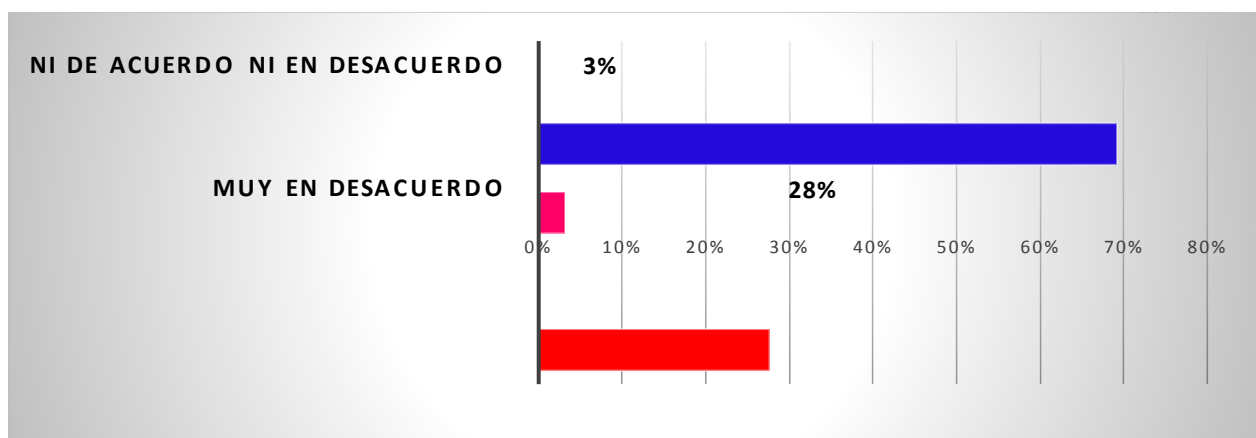
Análisis: Esta dimensión nos indica que se promueve el trabajo en equipo como algo importante dentro de la organización ya que el 75% es el resultado que se dio, mientras que un 24% está en desacuerdo, el mejorar continuamente demuestra ser capaz de obtener mayores conocimientos en las diversas áreas y generar esa ventaja competitiva, la cooperación persigue la consecución de los objetivos propuestos, los elementos de cooperación deben mejorar continuamente para agilizar los procesos internos dentro de la organización.

#### 4.2.7 DIMENSION ESTANDARES



**Figura 58 Variables de la dimensión estándares**

Fuente: (Elaboración Propia)

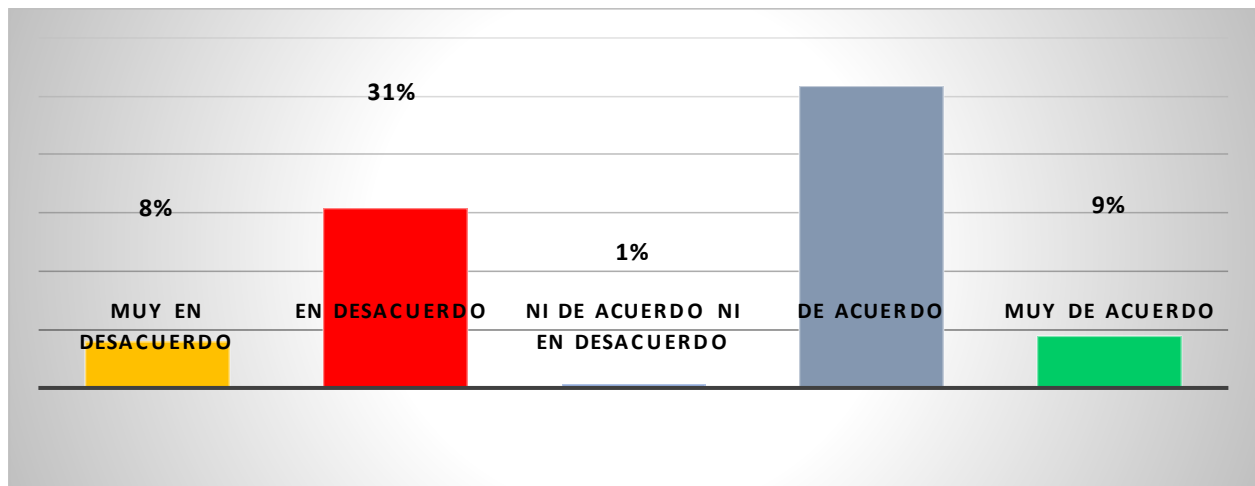


**Figura 59 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión estándares**

Fuente: (Elaboración Propia)

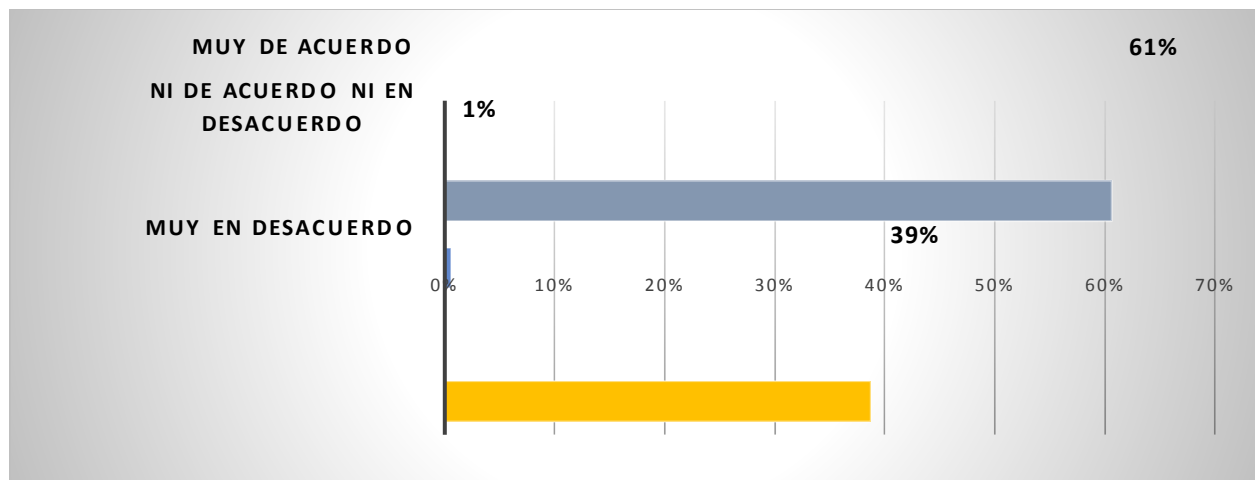
Análisis: Esta dimensión nos demuestra que se puede mejorar a pesar de los errores que se puedan cometer, cuando existe una labor complicada es de suma importancia generar una mayor confianza del trabajo en equipo, el mantener un estándar de operación alto en la empresa ayuda a mejorar los procesos, el 69% de la población afirma que están bien elaborados dichos estándares y a través de esto obtendremos mejores resultados dentro de la organización, mientras que el 28% está en desacuerdo, hay que tener en cuenta en que se puede mejorar y así hacer las correcciones correspondientes con respecto a los que actualmente hay.

#### 4.2.8 DIMENSION CONFLICTO



**Figura 60 Variables de la dimensión de conflicto**

Fuente: (Elaboración Propia)

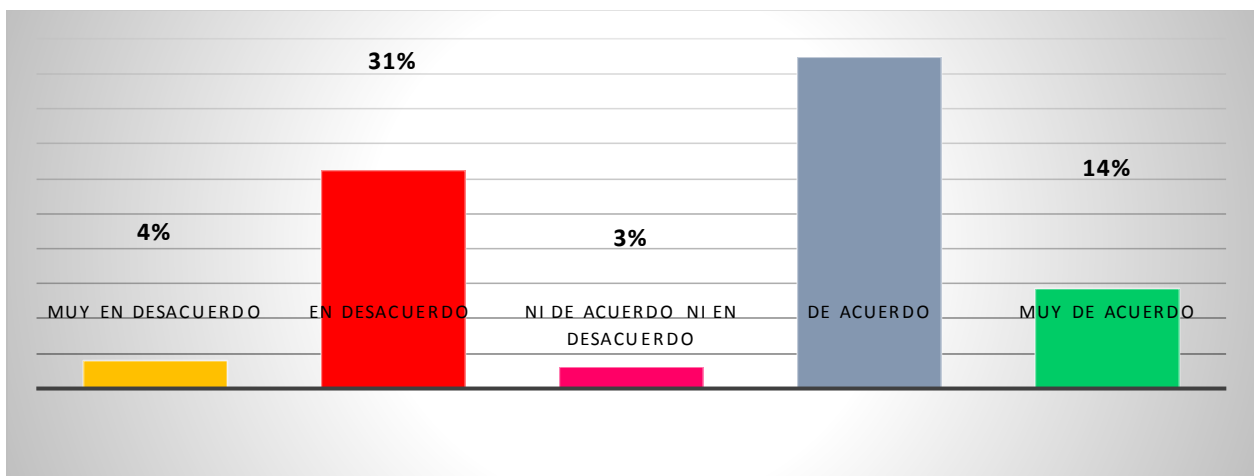


**Figura 61 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión de conflicto**

Fuente: (Elaboración Propia)

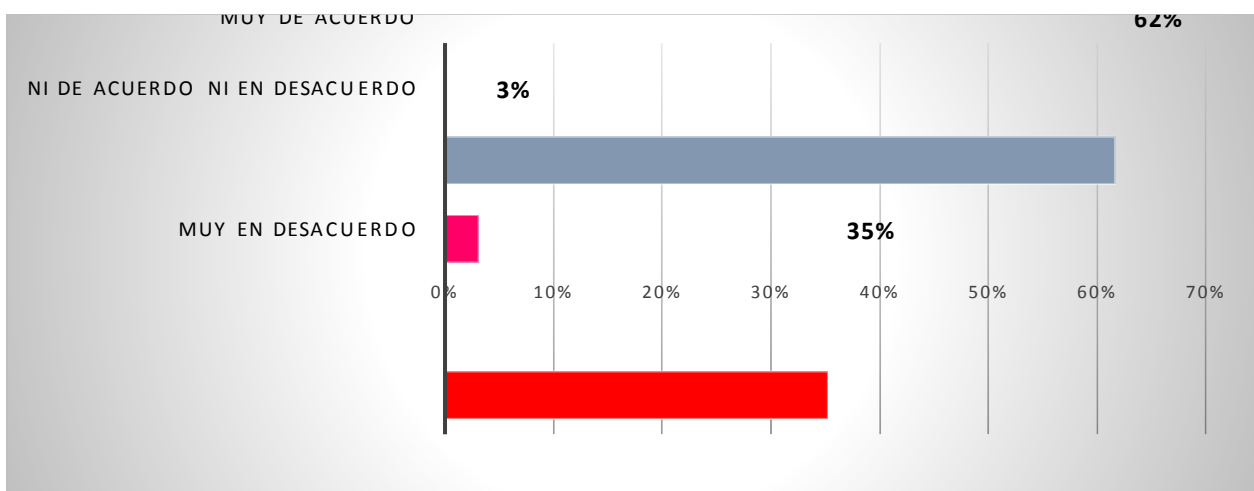
Análisis: Según el análisis de esta dimensión no es muy agradable el resultado, ya que según los colaboradores no se puede decir abiertamente lo que se quiere, el mantenerse al margen de cualquier situación que afecte la empresa no evitara que mejoren dichos procesos, el 61% de la población está de acuerdo que las situaciones de conflicto se saben manejar mientras que el 39% afirma que no se llevan de la manera más correcta, es importante tomar las decisiones correctas en el tiempo indicado para evitar conflictos en la organización.

#### 4.2.9 DIMENSION IDENTIDAD



**Figura 62 Variables de la dimensión de identidad**

Fuente: (Elaboración Propia)

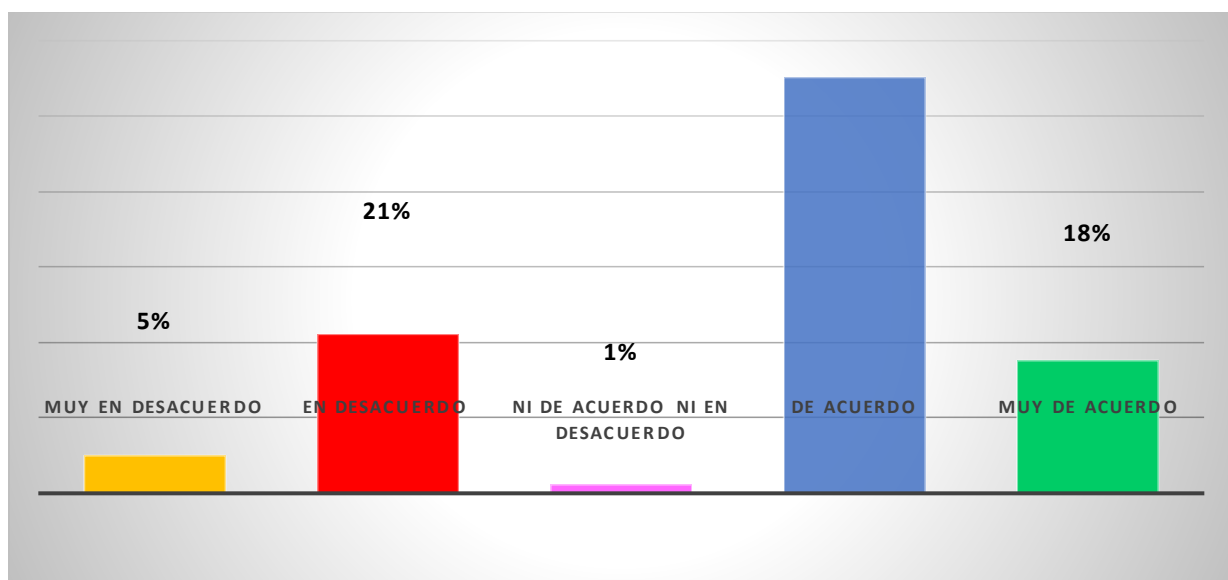


**Figura 63 Resumen del grado de satisfacción según la dimensión de identidad**

Fuente: (Elaboración Propia)

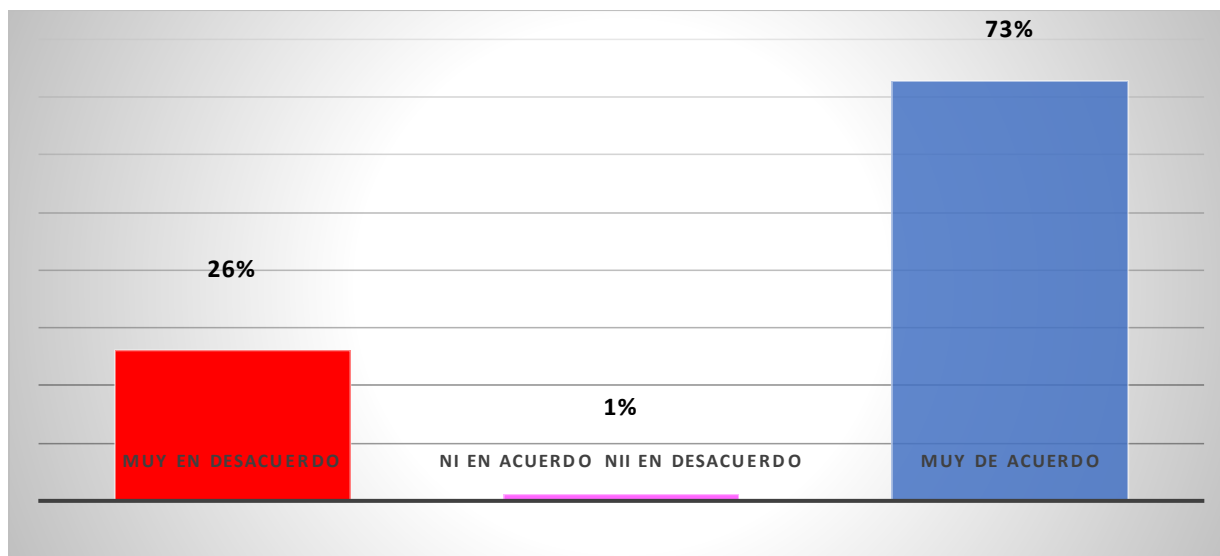
Análisis: Esta dimensión nos muestra un resultado no muy satisfactorio, el 62% de la población afirma que tiene identidad propia con la organización mientras que el 35% dice no sentirse identificado, la organización deben de implementar un programa en el cual se interesan por el bienestar de los colaboradores y sentir empatía de esta manera el grado de lealtad cambiara, el sentirse orgulloso de pertenecer a una organización es un factor muy importante para desarrollar el trabajo de la mejor manera posible y sacar adelante los objetivos establecidos.

#### 4.2.10 ANALISIS GLOBAL DEL GRADO DE SATISFACCION LABORAL



**Figura 64 Resumen Global Satisfacción de la Teoría de Litwin y Stinger**

Fuente: (Elaboración Propia)



**Figura 65 Resumen Global del Grado de Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración Propia)

Análisis: Según el análisis global de las nueve dimensiones afirman que el 73% de los colaboradores están muy satisfechos con la estructura de la organización, estilo de liderazgo y compromiso de cada jefe por que las normas y procedimientos se cumplan a todo nivel, conocen cada una de las políticas y procesos implementados en la cooperativa. El personal tiene un alto nivel de responsabilidad y compromiso tomando iniciativas propias para desarrollar las asignaciones de acuerdo a su área, esto ayuda a que los jefes de área se mantengan enfocados en su trabajo sin necesidad de verificar el trabajo que realizan los demás, el ser responsable conlleva a la elaboración de los objetivos trazados con tiempo y forma, la mayoría siente que son bien recompensados sin embargo, sienten que pertenecen a una organización que se arriesga estratégicamente, en la cual hay una atmósfera amistosa con personas abiertas entre sí en la cual la relación entre jefe y colaborador es agradable, donde la dirección trabaja para que el personal mejore continuamente su rendimiento personal como grupal, donde se puede mejorar a pesar de los errores que se puedan cometer, aun cuando exista una labor complicada lo importante es generar una mayor confianza del trabajo en equipo, el cual les permite mantener un estándar de operación alto con personal que tiene un alto sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización.

El análisis también nos detalla que hay un porcentaje que está insatisfecho en la organización principalmente porque sienten que no pueden expresar sus ideas libremente por temor alguna represalia por parte de sus superiores, sienten que no están siendo bien recompensados de acuerdo a su desempeño, que no existe un buen sistema de promoción para que el personal ascienda lo que los hace sentir que no se están orgullosos de pertenecer a la organización ya que tienen la percepción que cada quien se preocupa por sus propios intereses y que no existe lealtad en ninguna de las dos partes.

Se observa que hay un porcentaje del 1% que afirma ser indiferente, lo cual se tendría que definir qué factores están influyendo para que no tengan un criterio de evaluación si este depende de la organización o actitudes personales.

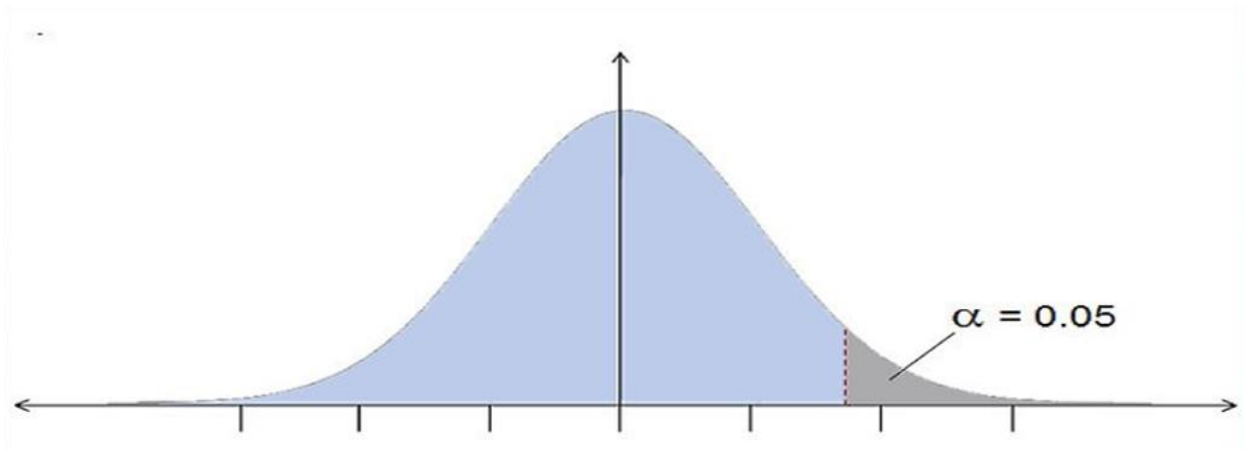
#### 4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Después de haber analizado cada una de las variables y sus dimensiones por medio de la estadística y haber encontrado hallazgos importantes dentro de cada variable con respecto a sus dimensiones y en forma global se procede a realizar la prueba de hipótesis.

**Tabla 5 Comprobación de la Hipótesis**

<b>Prueba de Hipótesis (Una Cola)</b>	
<b>Hipótesis Nula</b> $\pi =$	<b>0.8</b>
<b>Nivel de significancia</b>	<b>0.05</b>
<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>3027</b>
<b>Media de la muestra</b>	<b>4095</b>
Cálculos	
Proporción de la Muestra	0.739194139
Error estándar de la media	0.0063
<b>Prueba Z</b>	<b>-9.7278</b>
<b>Prueba de Colas</b>	
<b>Valor Crítico Superior</b>	<b>1.6449</b>
<b>Valor -p</b>	<b>1.0000</b>
<b>Se acepta la hipótesis nula</b>	

Fuente: (Levine, Berenson, & Krehbiel, 2013)



**Figura 66 Gráfico Comprobación de Hipótesis**

Fuente: (Elaboración propia)

Hi: El grado de satisfacción laboral de los colaboradores de CACEENP es del 80%

H<sub>0</sub>: El grado de satisfacción laboral de los colaboradores de CACEENP NO es del 80%

Análisis: Dado que el valor  $-p$  1 es  $>$  que la  $Z$  estadística por lo que se acepta la Hipótesis Nula  $H_0$  ( $H_0 \leq 80\%$ ) y se rechaza la Hipótesis Alternativa  $H_i$  que nos dice que el nivel de satisfacción es mayor de 80% debido a que hay evidencia según los resultados obtenidos de que solo el 75% de los colaboradores se sienten satisfechos con el clima organizacional de CACEENP Limitada.



## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cada una de las conclusiones que se dan con respecto a la problemática planteada está orientada a las preguntas de investigación y objetivos planteados en la investigación, las cuales se presentan a continuación:

1. Después de analizar la dimensión estructura se evalúa el impacto que tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores y el porcentaje de la población es aceptable ya que en general tienen una buena percepción y siempre saben a quién reportar, las políticas y procedimientos están definidos hasta cierto punto, siempre se instruye en cumplir los métodos ya establecidos y el estilo de liderazgo que actualmente existe da resultados positivos que ayudan alcanzar los objetivos de la organización.
2. La responsabilidad hoy en día en día es de vital importancia en la organización para que cada uno de los colaboradores se sienta con el compromiso de cumplir con sus obligaciones, el tomar iniciativas propias ayuda a mejorar los procesos que se desarrollan y de igual forma es una ayuda hacia los superiores ya que saben la responsabilidad que tiene cada persona dentro de la organización. La dimensión de responsabilidad tuvo un impacto positivo en el que la mayoría de la población afirma que cumple con todas sus obligaciones.
3. La dimensión recompensa según los análisis de los resultados no es muy favorable ya que un 40% de la población aseguran que no son justas las remuneraciones que reciben por el desarrollo de su trabajo, el tener al menos un reconocimiento mensual estimula a los colaboradores y de esta manera mejorar el desempeño personal de cada uno, hoy en día toda persona ve el factor recompensa como una motivación extra en el que muchas veces dan lo mejor que tienen para obtener el resultado óptimo y aplicar al mismo.
4. En la dimensión desafío según los resultados obtenidos en general no es muy buena ya que la población afirma que es necesario arriesgarse para poder desarrollarse, el permitir a los colaboradores generar nuevas ideas es importante porque se sentirá parte de la organización y generara esa ventaja competitiva que hoy en día se busca para poder sobrevivir, muchas

veces es importante tener retos casi inalcanzables para tener esa motivación diaria de querer alcanzarlos y superarse así mismo día a día.

5. Hoy en día las relaciones son muy importantes en la organización para poder desarrollar el trabajo en equipo de la mejor manera posible, el generar un ambiente de respeto y cordura genera un entorno laboral adecuado para desarrollar las funciones de cada persona, en la dimensión de relaciones en general es excelente ya que el 90% de la población afirma que si existen buenas relaciones en la organización y eso ayuda a saber escuchar y percibir a las demás personas para saber responder y actuar de manera correcta en determinadas situaciones que se pudieran presentar y de esta manera transmitir un ambiente de tranquilidad.
6. Los resultados obtenidos de la dimensión cooperación son importantes para definir que el trabajo en equipo es vital en toda organización, la empresa debe exigir un alto rendimiento a sus colaboradores para que den lo mejor de sí y de esta manera mejorar continuamente para generar la sinergia y eficiencia dentro de la empresa y poder cumplir con los objetivos establecidos, la cooperación proporciona una importante sensación de apoyo y ánimo en el proceso de completar un trabajo que se está desarrollando y los esfuerzos combinados de un equipo logran más que los esfuerzos individuales de cada uno de sus miembros.
7. Los estándares dentro de las organizaciones cumplen un papel fundamental ya que establecen los parámetros de cómo se desarrollarán los procesos, según el resultado de la dimensión de estándar hay que mejorar en varios puntos ya que el 70% de la población afirma que los procesos están bien pero el 30% piensa de manera diferente, es de vital importancia estructurar bien la elaboración de cada proceso en la organización para llevar un mejor control de lo que se realiza.
8. En la dimensión conflicto podemos observar que hay varios puntos que se deben mejorar, las personas deben tener la libertad de expresarse abiertamente sin tener temor a que puedan tener alguna represalia por parte de los superiores, el resultado que se obtuvo fue muy cerrado con un 61% de la población que si está de acuerdo mientras que el 39% confirma lo contrario, es importante analizar bien cualquier situación antes de tomar cualquier decisión y así evitar

futuros inconvenientes, el evitar conflictos dentro de las áreas de trabajo generará un ambiente colaboración y cooperación.

9. La identidad en la organización es un elemento de suma importancia ya que el personal siente que es parte de ella, el generar ese sentido de compromiso por la organización se puede generar a través de un plan de carrera personal que incentive a los colaboradores a seguir adelante y cambiar esa mentalidad de preocuparse cada uno por sus intereses y empezar a trabajar como un equipo de alto rendimiento teniendo pasión por lo que se hace, según la población el 62% afirma que si se siente comprometido con la empresa mientras que el 35% afirma lo contrario teniendo un poco sentido de pertenencia.

## RECOMENDACIONES

Concluida la tesis, se considera interesante que la organización evalúe la aplicación de las recomendaciones que se detallan a continuación:

- Implementación de incentivos en base a un plan de comisiones por la colocación de cada uno de los productos y servicios que ofrece la organización, principalmente en el área de caja y de créditos que son en las que se refleja un mayor grado de insatisfacción respecto a las funciones que desarrollan vrs. la remuneración que reciben.
- Implementación de un plan de carrera bien definido como parte de la gestión del departamento de Recursos Humanos que les permita el desarrollo profesional de los colaboradores así como ser más competitivos a nivel de empresas. (Ver anexo)
- Implementación de un programa de capacitación continua para las jefaturas para desarrollar y afianzar habilidades de competencias directivas lo que permitirá mejorar su estilo de liderazgo.
- Implantación de programas de capacitaciones para colaboradores de áreas operativas, con el fin de crear equipos de alto rendimiento, y empoderarlos en la toma de decisiones a cierto nivel.
- Involucramiento directo del personal en cuanto a las metas de la organización a corto y largo plazo con el fin de darles a conocer la importancia de su aporte individual en cada uno de los procesos para el logro de objetivos de la organización.
- Realizar un análisis exhaustivo respecto a la posición actual que tiene la organización en el mercado para lograr un mayor desarrollo en sus productos y servicios mediante la innovación, involucrando en este proceso a los colaboradores para que aporten nuevas ideas y sugerencias motivándolos a una sana competencia y premiando sus aportaciones.

- Motivar continuamente a los colaboradores mediante el desarrollo de actividades colectivas que permita la interacción mutua basada en los valores como el respeto, empatía, la solidaridad, integridad, lo que permitirá una cultura organizacional agradable.
- Implementación de herramienta de mensajería interna (Intranet), facilitando la cooperación entre los colaboradores que les permita apoyarse para resolver cualquier situación aun con los compañeros asignados a otras sucursales en las distintas ciudades. Implementar y estimular la participación mediante reuniones dinámicas que permitan la interacción constructiva entre los colaboradores ya sea de la misma o de diferentes áreas.
- Capacitar los jefes de los departamentos para desarrollar las habilidades de liderazgo que les permita acercarse y conocer a sus colaboradores en cuanto a sus aspiraciones dentro de la organización, así como generarle un ambiente de confianza donde sientan que su trabajo está basado en las recompensas y no en el castigo.
- Implementar la filosofía de puertas abiertas, donde los colaboradores sientan la libertad de expresar sus ideas de manera clara y respetuosa sin temor a alguna represalia.
- De los puntos anteriores se deriva el sentido de pertenencia, lealtad de los colaboradores, por ende, la institución debe darle la importancia que verdaderamente requiere este proceso mediante el seguimiento a cada actividad que conlleva la optimización de la satisfacción laboral de los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Antúnez, M. E. (2017). Satisfacción laboral, mejor vida personal. Retrieved November 19, 2017, from <http://www.laprensa.hn/vivir/572089-97/satisfaccion-laboral-mejor-vida-personal>
- Balestrini Acuña, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación: (Para los Estudios formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)* (6th ed.). Caracas: Consultores Asociados BL.
- Bernal Torres, C. A. (Ed.). (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3rd ed.). Colombia: Prentice-Hall/Pearson Educación.
- CACEENP. (2017). Conocenos – Cooperativa CACEENP » Cooperativa CACEENP. Retrieved November 19, 2017, from <http://www.caceenp.coop/site/caceenp/>
- Casana Rubio, M. V. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy*.
- CentralAmericaData. (2017). Actualidad - CentralAmericaData :: Central America Data. Retrieved November 19, 2017, from <https://www.centralamericadata.com/es/static/home>
- Duna. (2017). DUNA 89.7. Retrieved November 19, 2017, from <http://www.duna.cl>
- Editorial por la democracia. (2017). Noticias de Panamá - prensa.com. Retrieved November 19, 2017, from <https://www.prensa.com/>
- E&N. (2017). Estrategia & Negocios. Retrieved November 19, 2017, from <http://www.estrategiaynegocios.net/>
- Francisco Javier Morazán Matute, H. L. (2017). Banco Central de Honduras, Gobierno de la Republica de Honduras [Text]. Retrieved November 19, 2017, from <http://www.bch.hn/imae.php>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed.).
- Hurtado de Barrera, J., Rojas M, Rosángela, & Blanco, H. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación: un acercamiento desde la investigación holística*. Caracas: Sypal Quiron Ediciones.
- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455–457.
- Levine, D. M., Berenson, M. L., & Krehbiel, T. C. (2013). *Estadística para administración: cuarta edición*.
- Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional* (1st ed.). Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú:
- Moncayo, D. F., & Andino, P. A. (2015). El clima organizacional dentro de un empresa. Retrieved from <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Netquest. (n.d.). Netquest - Servicios de encuestas online y panel online. Retrieved November 16, 2017, from <https://www.netquest.com>
- Orellana Zelaya, B. S., & Ermy Yeraldin, R. S. (2017). *La inserción laboral de la generación z en las Pymes de San Pedro Sula, 2016*. UNITEC.
- Romero-Rodríguez, L. M., Mancinas-Chávez, R., Padilla, C. H., González, M. J., Armas, M. Á. S. de, Markina, I. C., ... Pérez-Rodríguez, M. A. (2016). *Comunicación institucional y cambio social*. Lulu.com.
- Saldaña, J. P. C., & Urcia, L. A. A. de los G. (2011). *Estadística Para la Tesis de Postgrado*. Lulu.com.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4th ed.). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Segredo Pérez, A. M. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Retrieved from <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>

Segredo Pérez, A. M. (2012). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Retrieved from [http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39\\_2\\_13/spu17213.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm)

Verdin, V. M. A. (2014). *Probabilidad y Estadística: Serie Universitaria Patria*. Grupo Editorial Patria.



## ANEXOS

### ANEXO 1 - INSTRUMENTO

**Instrucciones:**

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, acerca de la Empresa en que usted trabaja.

Frente a cada una de ellas tendrá cinco alternativas que son las siguientes: Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni acuerdo Ni en desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

ESTRUCTURA	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿En esta organización se tiene claro a quién reportar?	5	4	3	2	1
2. ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?	5	4	3	2	1
3. ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas?	5	4	3	2	1
4. ¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación?	5	4	3	2	1
5. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	5	4	3	2	1
6. ¿Conozco claramente las políticas de esta organización?	5	4	3	2	1
7. En esta empresa estoy satisfecho con el estilo de liderazgo de mi Jefe Inmediato.	5	4	3	2	1
RESPONSABILIDAD	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo

		o	en Desacuerdo		
8. ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?	5	4	3	2	1
9. ¿A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo El?	5	4	3	2	1
10. ¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?	5	4	3	2	1
<b>RECOMPENSA</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
11. En esta organización los empleados se responsabilizan por su trabajo?	5	4	3	2	1
12. ¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?	5	4	3	2	1
13. ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?	5	4	3	2	1
14. ¿En esta organización hay muchísima crítica?	5	4	3	2	1
15. ¿En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?	5	4	3	2	1
16. ¿Cuándo cometo un error es sancionado?	5	4	3	2	1
<b>DESAFIOS</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
17. ¿Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario?	5	4	3	2	1

18. ¿La empresa premia cuando un colaborador aporta ideas nuevas para mejorar procesos?	5	4	3	2	1
<b>RELACIONES</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
19. ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa?	5	4	3	2	1
20. ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?	5	4	3	2	1
21. ¿Las relaciones jefe trabajador tienden a ser agradables?	5	4	3	2	1
22. ¿Es bastante fácil llegar a conocer a las personas en esta organización?	5	4	3	2	1
23. ¿Las personas en esta organización tienden a ser abiertas entre sí?	5	4	3	2	1
<b>COOPERACION</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
24. ¿Me siento orgulloso de mi desempeño?	5	4	3	2	1
25. ¿En esta organización se exige un rendimiento alto?	5	4	3	2	1
26. ¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?	5	4	3	2	1
27. ¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?	5	4	3	2	1
28. ¿La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad marchara bien?	5	4	3	2	1
29. ¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?	5	4	3	2	1

<b>ESTANDARES</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
30. ¿Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?	5	4	3	2	1
31. ¿Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores?	5	4	3	2	1
32. ¿Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?	5	4	3	2	1
<b>CONFLICTO</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
33. ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?	5	4	3	2	1
34. ¿Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil rápida posible?	5	4	3	2	1
35. ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?	5	4	3	2	1
<b>IDENTIDAD</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
36. ¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?	5	4	3	2	1
37. ¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización?	5	4	3	2	1

38. ¿En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses?	5	4	3	2	1
39. ¿Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización?	5	4	3	2	1

## **ANEXO 2 - PLAN DE CARRERA BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS**

La finalidad de la planeación de vida y carrera es que las personas crezcan junto con la organización, y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros. El objetivo general de la planeación de vida y carrera es determinar y encauzar el potencial humano, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria y con sus motivos personales y laborales, en concordancia con los objetivos organizacionales. Lo que realmente se pretende es que una vez descubierto y evaluado el potencial humano, encauzarlo hacia la elaboración de un plan operativo de vida y carrera que tenga como meta el que la persona encuentre en su puesto actual, otro en el que debe buscar una ocasión de enriquecimiento personal, grupal y organizacional.

Plan de carrera basado en el modelo de competencias (1995) de la siguiente manera:

- a) **Habilidad:** capacidad intelectual o normal para ejecutar una labor,
- b) **Conocimiento:** posesión de información útil que el individuo tiene en un área en particular,
- c) **Rol Social:** patrón de conducta de una persona que es reforzada por un grupo social u organización.
- d) **Rasgos de sí mismo:** percepción que las personas tienen de si mismo, su identidad, personalidad y valía,
- e) **Motivo:** deseo o inquietud (logro, poder, afiliación) que impulsa y dirige la conducta del individuo.

En este sentido, el contenido del conocimiento y habilidades son más fáciles de enseñar. Modificar las actitudes y valores resulta difícil, aunque cambien los motivos y rasgos de carácter,

pero el proceso para lograrlo resulta largo, complicado y costoso, por lo tanto, desde el punto de vista de costo-eficiencia, la norma será “Contratar por la motivación y rasgos de carácter fundamentalmente y luego desarrollar en cada persona los conocimientos y habilidades”, por medio de un adiestramiento específico para ello. Es notable resaltar que la mayoría de las organizaciones, actúan a la inversa: contratan sobre la base de acreditación académica, suponiendo que los candidatos aportarán y se les podría indicar, las motivaciones y rasgos adecuados.

Dentro de esa perspectiva, la planificación de carrera puede utilizarse para satisfacer la necesidad tanto de la empresa como la de los trabajadores que en ella laboran, de tal forma que ambos obtengan beneficios, por un lado la organización obtendría una fuerza laboral más dedicada y por otro lado los individuos obtendrían una carrera más rica y llena de retos. Esto sería el resultado de una planificación donde se establecen los requerimientos de capacitación y desarrollo que debe cumplir cada trabajador para cubrir sus posiciones.

Por consiguiente, la planificación de carrera puede definirse, tomando en cuenta lo afirmado por Mitrani et al, como un método de desarrollo de las futuras aptitudes de los trabajadores, lo cual se realiza a través de la ubicación de las personas en cargos cuidadosamente analizados con el fin de brindarle la oportunidad de que sus competencias evolucionen hasta ascender a puestos más altos. La elaboración de un plan de carrera implica el establecimiento de una relación entre el puesto y la persona, que partiendo de las exigencias del cargo ayudan a los individuos a rotar hacia niveles superiores de responsabilidad, asignando a la empresa la cantidad de personal necesario para eventualidades futuras.

Las organizaciones de hoy en día involucran cada vez más en sus decisiones, el potencial de su personal, lo cual les permite valorar los recursos con los que cuentan. Las competencias se convierten de esta forma en un indicador clave al momento de planificar el desarrollo de carrera del recurso humano, con el fin de optimizar el cumplimiento de los objetivos trazados en un tiempo y espacio determinado.

Plan de carrera basado en el modelo de competencias:

- 1) Reunir un Panel de Expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos. Este Panel especificará los criterios de desempeño esperados en el puesto.
- 2) Generar mediante el Panel de Expertos una relación de tareas y características, consultante a los ocupantes del puesto, para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto en cuestión.
- 3) Identificar a los ocupantes del puesto objetivo con el mejor desempeño y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el Panel de Expertos.
- 4) Elaborar un Modelo de Competencias de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño excelente.
- 5) Analizar los planes de carrera, combinando los resultados obtenidos en la encuesta y la entrevista, para el puesto objetivo y los puestos procedentes. El producto resultante de un Sistema de Planes de Carrera basado en competencias.