

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA EN BASE AL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE GUATEMALA”**

**ANA CECILIA BLANCO MOTTA**

**LUISA FERNANDA MORALES GORDILLO**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA EN BASE AL ESTUDIO DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE  
GUATEMALA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**ANA CECILIA BLANCO MOTTA**

**LUISA FERNANDA MORALES GORDILLO**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE**

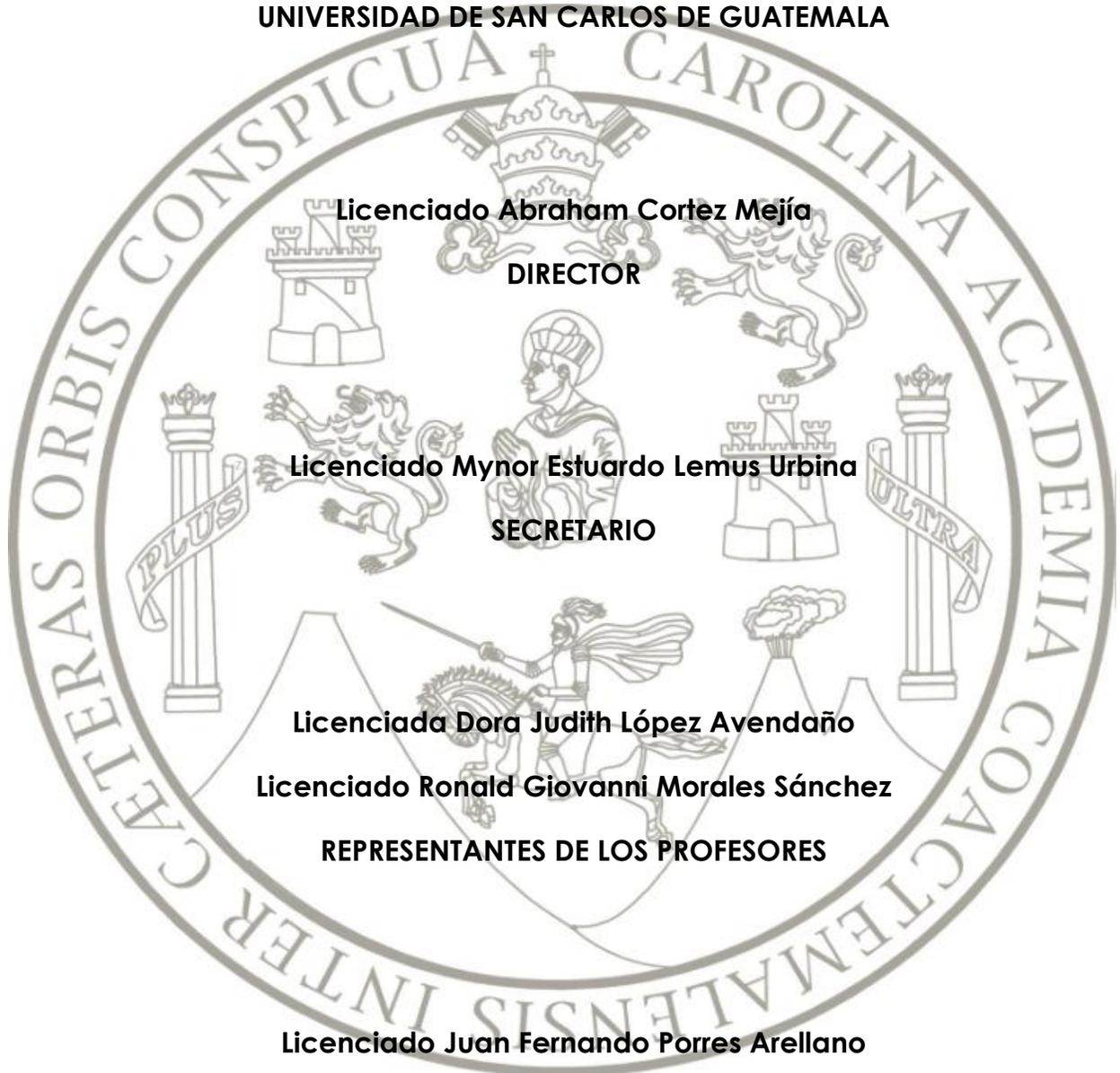
**PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014**

**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**Licenciado Abraham Cortez Mejía**

**DIRECTOR**

**Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina**

**SECRETARIO**

**Licenciada Dora Judith López Avendaño**

**Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez**

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**Licenciado Juan Fernando Porres Arellano**

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 250-2011  
CODIPs. 2035-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

11 de noviembre de 2014

Estudiantes  
Ana Cecilia Blanco Motta  
Luisa Fernanda Morales Gordillo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO SEGUNDO (22º.) del Acta CUARENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL CATORCE (48-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 11 de noviembre de 2014, que copiado literalmente dice:

**VIGÉSIMO SEGUNDO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA EN BASE AL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE GUATEMALA”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Ana Cecilia Blanco Motta  
Luisa Fernanda Morales Gordillo

CARNÉ No. 2005-14041  
CARNÉ No. 2005-14048

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Jenny Magaly Ponce Monzón, y revisado por el Licenciado José Azurdia. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

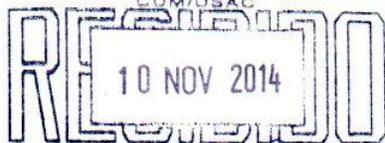
  
Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO



/Gaby



Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC



UGP 309-2014  
REG: 250-2011  
REG: 551-2011

INFORME FINAL

FIRMA: \_\_\_\_\_ HORA: 19:30 Registro: \_\_\_\_\_

Guatemala, 06 de Noviembre 2014

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado José Azurdia ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA EN BASE AL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE GUATEMALA”.**

ESTUDIANTE:  
Ana Cecilia Blanco Motta  
Luisa Fernanda Morales Gordillo

CARNE No.  
2005-14041  
2005-14048

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

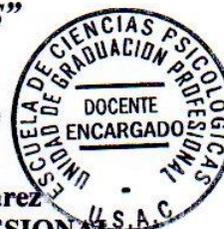
El cual fue aprobado el 04 de Noviembre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 06 de Noviembre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

*Mayra Friné Luna de Alvarez*

M.A. Mayra Friné Luna de Alvarez  
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra-Gutiérrez”



c.e archivo  
Andrea

UGP. 309-2014  
REG 250-2011  
REG 551-2011

Guatemala, 06 de Noviembre 2014

**Licenciada**  
**Mayra Friné Luna de Álvarez**  
**Coordinadora Unidad de Graduación**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA EN BASE AL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE GUATEMALA”.**

**ESTUDIANTE:**  
**Ana Cecilia Blanco Motta**  
**Luisa Fernanda Morales Gordillo**

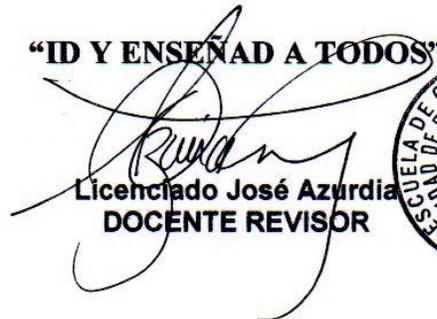
**CARNÉ No.**  
**2005-14041**  
**2005-14048**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 04 de Noviembre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licenciado José Azurdia**  
**DOCENTE REVISOR**



Andrea./archivo

Guatemala, agosto de 2014

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Docente encargada Unidad de Graduación  
Centro de Investigación en  
Psicología – CIEPs – “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de Investigación titulado “Diseño de un plan de mejora en base al estudio de clima organizacional en cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala” realizado por las estudiantes: Ana Cecilia Blanco Motta, carné 200514041 y Luisa Fernanda Morales Gordillo, carné 200514048.

El trabajo fue realizado a partir del 13 de abril 2011 hasta el 31 julio 2014.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación por correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Jenny Magaly Ponce Monzón  
Psicóloga y Orientadora Vocacional y Laboral  
Colegiado No 3504  
Asesor de contenido.



**Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito**  
5ª Calle 0-55 Zona 9 • PBX: 2419-2020 • FAX: 2419-2030

Guatemala, 31 de julio de 2014

Licenciada  
Mayra Luna de Alvarez  
Docente encargada de la Unidad de Graduación  
Centro de Investigación en  
Psicología – CIEPs – “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Licenciada Alvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Ana Cecilia Blanco Motta, carné 200514041 y Luisa Fernanda Morales Gordillo, carné 200514048 realizaron en esta institución la recolección y análisis de los resultados de clima organizacional como parte del trabajo de investigación titulado: “Diseño de un plan de mejora en base al estudio de clima organizacional en cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala” en el periodo comprendido del 3 al 28 de octubre del 2011, en horarios variables.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

  
Licenciado Roberto Monge  
Coordinador de Talento Humano  
FENACOAC, R.L.  
Tel. 2419 2010



**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR ANA CECILIA BLANCO MOTTA**

ANA LUCRECIA MARROQUÍN SALGUERO DE RAMÍREZ  
ECONOMISTA  
COLEGIADO 3715

**POR LUISA FERNANDA MORALES GORDILLO**

JULIO MARIO MORALES VALDEZ  
ABOGADO Y NOTARIO  
COLEGIADO 18624

MARIO ENRIQUE MORALES VALDÉS  
ABOGADO Y NOTARIO  
COLEGIADO 7101

## **DEDICATORIA POR ANA CECILIA BLANCO MOTTA**

- A DIOS:** Por ser mi guía, llenar de bendiciones mi vida y permitirme alcanzar este logro profesional.
- A MIS PADRES:** Por apoyarme en todo momento, ser mi ejemplo a seguir e impulsarme a superarme en todos los ámbitos de mi vida.
- A MI HERMANOS:** Por estar en todo momento a mi lado y llenar de alegría mi vida.
- A MI ESPOSO:** Por apoyarme incondicionalmente y acompañarme en los momentos más importantes de mi vida.
- A MIS AMIGOS:** Por las experiencias vividas, las cuales hicieron inolvidable esta etapa de mi vida.

## **DEDICATORIA POR LUISA FERNANDA MORALES GORDILLO**

- A DIOS:** Por darme la sabiduría e inteligencia para poder lograr este gran paso en mi vida.
- A MIS PADRES:** Mario y Rosita, por enseñarme a luchar y lograr mis objetivos. Por estar siempre a mi lado y ser los pilares más importantes en mi vida.
- A MI HERMANA:** Patty y su familia, porque siempre me han empujado a ser mejor. Especialmente a mi sobrina María Andrea por enseñarme que el límite es el cielo y que todo objetivo se puede alcanzar.
- AL AMOR DE MI VIDA:** Mi esposo Julio, porque eres mi mejor amigo, mi cómplice, mi todo. Siempre me estás apoyando y motivando a cumplir mis sueños.
- A MIS AMIGOS:** Por todos los momentos vividos y las buenas experiencias tanto dentro como fuera de estas aulas. Serán recuerdo para toda la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por regalarnos los mejores años de nuestra juventud, permitiéndonos una enseñanza superior de calidad.

### **A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

Por habernos formado como profesionales en la Ciencias Psicológicas.

### **A LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE GUATEMALA**

Por abrirnos las puertas al permitirnos elaborar la investigación, así como también, el tiempo invertido por parte de sus colaboradores.

### **A NUESTROS ASESORES**

Por el apoyo y paciencia brindado a lo largo de la realización de la investigación.

Así como aquellos que nos apoyaron en el transcurso de este proyecto.

## ÍNDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	4
1.1    Planteamiento del problema y marco teórico .....	4
1.1.1    Planteamiento del problema .....	4
1.1.2    Marco teórico .....	7
Antecedentes .....	7
Recursos humanos .....	8
Reseña histórica recursos humanos.....	8
Definición de recursos humanos.....	10
Estudio de clima organizacional.....	10
Reseña histórica del estudio de clima organizacional .....	10
Definición de clima organizacional.....	11
Pasos para la elaboración del clima organizacional .....	14
Percepción.....	16
Satisfacción laboral.....	17
Motivación.....	18
Comunicación dentro de la organización .....	20
Plan de mejora.....	21
Cooperativismo .....	22
Cooperativas de ahorro y crédito.....	22
1.1.3    Delimitación .....	24
CAPÍTULO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	25
2.1    Técnicas .....	25
2.1.1    Técnica de muestreo .....	25
2.1.2    Técnicas de recolección de datos.....	25
2.1.3    Técnica de análisis de datos.....	25
2.2    Instrumentos.....	26

2.2.1	Cuestionario de clima organizacional .....	26
2.2.2	Formato para el plan de mejora .....	27
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		28
3.1	Características del lugar y de la población. ....	28
3.1.1	Características del lugar .....	28
3.1.2	Características de la población .....	28
3.1.3	Análisis cuantitativo .....	28
3.1.3.1	Resultado Cooperativa #1 .....	29
3.1.3.2	Resultado Cooperativa # 2 .....	31
3.1.3.3	Resultado Cooperativa # 3 .....	33
3.1.3.4	Resultado Cooperativa # 4 .....	35
3.1.3.5	Resultado Cooperativa #5 .....	37
3.1.4	Análisis cualitativo.....	40
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		45
4.1	Conclusiones.....	45
4.2	Recomendaciones.....	46
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

## RESUMEN

### “DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA EN BASE AL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE GUATEMALA”

Por:

- **Ana Cecilia Blanco Motta**
- **Luisa Fernanda Morales Gordillo**

El análisis del clima organizacional de una empresa es determinante para poder realizar un cambio significativo en el personal, por lo que en esta investigación se realizó un análisis profundo del clima organizacional evaluando a todos los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito. Dentro de los objetivos específicos se encontraban analizar los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional para detectar las áreas críticas, desarrollar un método idóneo para el diseño del plan de mejora y trasladar los resultados obtenidos a las cooperativas para la implementación y seguimiento del plan realizado.

Se utilizaron como técnicas e instrumentos un cuestionario de clima organizacional, el cual mide 7 factores siendo comunicación, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo, identificación e imagen, motivación y ambiente, liderazgo y organización laboral; y el modelo para elaborar el plan de mejora. La investigación se realizó durante los meses de octubre a noviembre del año 2011.

Como resultado de la misma se realizó una herramienta para medir el clima organizacional de la institución y entregó una propuesta de mejoramiento del clima organizacional por medio de la elaboración de un plan de acción en base a las áreas críticas detectadas en los departamentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Se concluye que se logró realizar el plan de mejora institucional en base a los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito, buscando implementar estrategias que fortalezcan las relaciones laborales y permitan el cumplimiento de la visión y misión de las mismas.

## PRÓLOGO

Esta investigación partió de la necesidad detectada en las cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala, debido a que a pesar que algunas ya habían medido el clima organizacional en años anteriores no se tenían una herramienta que les permitiera crear estrategias de mejora, así como darle seguimiento al mismo. Buscando mejorar las relaciones laborales en las cooperativas para mejorar la productividad, reducir la rotación del personal por medio de la identificación con la institución y buscar el alcance de la visión y misión de las cooperativas.

En el proceso de la investigación se realizó una evaluación de clima organizacional con la intención de obtener acceso a la información relevante de las percepciones que poseen los colaboradores en relación a los diferentes factores que afectan el entorno laboral. Además de proporcionar una mejor presentación de los datos que apoyan la gestión general de la administración y que permitirá realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.

En la investigación se expone la importancia de brindarle seguimiento a las áreas críticas detectadas por medio de la elaboración y aplicación de planes de mejora, lo cuales dan significado a la medición del clima organizacional, ya que sin estos toda la información obtenida quedaría como un dato sin mayor utilidad o puramente descriptivo así mismo la institución pierde credibilidad debido a que los colaboradores no ven resultados tangibles; por lo que es importante hacer notar que esta investigación abarca de la manera más completa posible este problema.

La investigación se realizó en cinco cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala, ubicadas en la región oriente y central de Guatemala. La evaluación de clima organizacional se realizó aplicando un cuestionario al 100% de su personal, siendo en total 246 colaboradores. El mismo está constituido con 52 preguntas de selección múltiple y fue realizada durante los meses de octubre a noviembre del año 2011.

Como resultado de la investigación se realizó un plan de mejora institucional para el fortalecimiento del clima organizacional en el cual se priorizaron las iniciativas más importantes identificadas en la evaluación. El cual está constituido por objetivos, actividades, responsables, resultados esperados y fechas propuestas. Este plan de mejora deberá ser completado por los jefes y gerentes de área, con el seguimiento del departamento de Recursos Humanos de cada cooperativa en base a las áreas críticas detectadas en el estudio de Clima Organizacional.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema y marco teórico**

#### **1.1.1 Planteamiento del problema**

Las cooperativas son organizaciones que buscan por medio de la ayuda mutua proporcionar servicios a sus miembros. Son empresas sin fines de lucro, buscando su estabilidad económica y permanencia en el mercado. Las cooperativas pueden integrarse para formar Federaciones, con el fin que les proporcionen ayuda especializada, fortalecimiento en sus procesos y respaldo financiero. En Guatemala veinticinco Cooperativas de Ahorro y Crédito forman actualmente la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala – FENACOAC- y la marca MICOOPE.

Algunas de las cooperativas a lo largo del tiempo se han enfocado en apoyar el desarrollo de sus asociados y de las comunidades en donde se encuentran, sin embargo han dejado atrás el buscar la satisfacción de sus colaboradores.

Se ha evidenciado que algunas de las cooperativas no conocen el nivel actual de la satisfacción de sus empleados con relación al trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, motivación, identificación e imagen, organización, desarrollo y la capacitación que reciben por parte de la cooperativa, lo cual les impide la creación de políticas y estrategias eficaces en materia de desarrollo humano, pero para esto deben determinar cuál es la mejor herramienta para detectar las áreas críticas en las áreas de trabajo.

Otro aspecto importante es que en otras cooperativas en donde se realizan estudios de clima organizacional no se utilizan correctamente los resultados obtenidos, ya que en algunos casos los gerentes o jefes se

encuentran renuentes a aceptar que sus colaboradores les otorgaron un puntaje bajo en algunas áreas y los refuerzan negativamente escarmentándolos o llegando al extremo de despedirlos, por lo que el proceso pierde credibilidad y se aumenta el miedo logrando únicamente que los colaboradores tengan resistencia y ya no participen activamente en la próxima medición.

El proceso de comunicación de resultados y sensibilización del proceso de clima organizacional a los colaboradores es vital para el éxito dentro de las instituciones. El departamento de recursos humanos debe buscar el reforzamiento positivo en todo momento y acompañar a los jefes y gerentes de área para que los objetivos del proceso se alcancen satisfactoriamente, específicamente en la elaboración de los planes de acción y la aplicación de los mismos.

Para que los planes de acción contribuyan al mejoramiento del clima organizacional se les debe concientizar a los jefes y gerentes de departamento para que participen activamente en la elaboración y ejecución de los mismos. Ellos deben estar convencidos de las iniciativas, objetivos y actividades a realizar para trasladárselo a sus colaboradores e impulsar la implementación del mismo.

Es importante que los jefes y gerentes de área dediquen un tiempo específico luego de la elaboración y autorización de sus planes de acción para socializarlo con su equipo de trabajo y hacerles ver que se están tomando en cuenta sus comentarios para mejorar el clima dentro de su departamento.

Esta investigación se llevó a cabo en los meses de octubre a noviembre de 2011 en cinco cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala. Dentro de las preguntas que surgieron durante la investigación fueron ¿Cómo identificar las áreas críticas del clima organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito?, ¿Cuál es la metodología más efectiva para diseñar los planes de mejora? y ¿Cuál es el método más efectivo para trasladar los resultados obtenidos para la implementación del plan de mejora en las cooperativas?

Se logró implementar en las cooperativas planes de acción que buscan mejorar las áreas críticas detectadas en el estudio de clima organizacional. La importancia de este estudio fue que proporcionó herramientas a las cooperativas de ahorro y crédito para la correcta administración de la información adquirida por los estudios de clima organizacional. Les expuso la importancia de brindarle seguimiento a las áreas críticas detectadas por medio de la elaboración y aplicación de planes de acción.

Los colaboradores fueron beneficiados porque por medio de esta investigación se creó una herramienta para mejorar el clima organizacional de la empresa de esta forma llegar a cubrir las distintas necesidades que presentan; basándose en la Pirámide de Maslow se propuso a la gerencia iniciativas para que el colaborador cuente con condiciones económicas favorables y beneficios adicionales que le permitan llevar una buena calidad de vida, así mismo que su estabilidad laboral y seguridad se encuentren estables.

Se le dio al equipo gerencial de las cooperativas herramientas para lograr que los colaboradores trabajen en un ambiente adecuado, en donde las relaciones entre compañeros sean agradables y permitan el buen desarrollo de sus labores y el alcance de las metas establecidas. Así mismo, se les mostró que es importante que el jefe y la organización se preocupen por motivar constantemente al colaborador y darle un refuerzo positivo por las metas alcanzadas. Esto permitirá que el colaborador logre una autorrealización dentro de la organización y se sienta identificado con el alcance de la visión y misión de la institución.

Así mismo las cooperativas fueron beneficiadas porque la buena administración del clima organizacional dentro de una institución contribuye en la productividad de los colaboradores; por tal razón después de esta investigación la cooperativa podrá realizar una gestión estratégica del clima organizacional

para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y sus colaboradores.

Otro logro alcanzado para la institución fue que con esta forma mejorada de administración del clima organizacional se podría disminuir la rotación de personal debido a la identificación de los colaboradores con la cooperativa, lo cual incide en una reducción de los gastos que conlleva los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal. Así mismo, el presupuesto del área de recursos humanos podrá ser más eficiente al enfocar los recursos en las verdaderas necesidades que presentan los colaboradores y no en las que el equipo gerencial supone.

### **1.1.2 Marco teórico**

#### **Antecedentes**

Se realizó la revisión de antecedentes de tesis similares, teniendo como resultados las siguientes:

Título: El clima organizacional del departamento de fomento del Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT- y su influencia en el comportamiento de sus empleados. Realizada por Juan Luis Acajabon Hernández. La investigación se basó en la elaboración del clima organizacional para la institución, realizada en el año 2001. Su conclusión fue que el departamento de fomento del Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT- está alterado, debido a que el comportamiento de sus empleados está afectando el desempeño de sus labores, la comunicación en todos los sentidos es deficiente y por ello tergiversan los objetivos que la misma busca.

Título: Diagnóstico del clima organizacional en una empresa Guatemalteca. Realizada por Ana Virginia Rodas López y Claudia Mishelle Hernández Pereira.

La investigación se basó en la medición del clima organizacional en una institución financiera, con un total de 251 empleados. Utilizaron un cuestionario anónimo de 53 preguntas, realizada en julio de 2004. Aceptaron la hipótesis de que en la empresa XYZ el clima organizacional refleja altos niveles de insatisfacción en los empleados, debido a que el resultado estadístico global ofrece un 61% de satisfacción laboral. Su conclusión fue que como área de oportunidad tienen la falta de salarios competitivos, programas de incentivos y carencia de planes de capacitación.

## **Recursos humanos**

### **Reseña histórica recursos humanos**

En la página de internet rrhh-web (2006)<sup>1</sup> refieren que la historia de recursos humanos ha evolucionado en el transcurrir de los años y para su análisis se puede dividir en cuatro fases:

#### **a. El sistema artesanal**

Desde los tiempos de Egipto y babilonia, el entrenamiento de las habilidades manuales fueron organizados para mantener suficiente cantidad de trabajadores artesanales.

En la edad media, el entrenamiento artesanal se popularizó en la Europa Occidental. Las escuelas de artesanía supervisaban la calidad en los métodos de producción y regulaban las condiciones de empleo de cada ocupación. Estaba regulado por un maestro y las personas entraban después de un periodo de aprendizaje.

---

<sup>1</sup> *Introducción a la administración de recursos humanos*. [En línea]. Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>, 2006 [fecha de consulta: 22 de junio de 2011].

El sistema artesanal se ajusta mejor a las necesidades de la industria doméstica (civil), ya que el maestro operaba bajo sus propias premisas.

#### **b. La administración científica**

La revolución industrial y la producción en masa emergieron en el siglo XIX y comienzos del XX. Las tareas estaban subdivididas en pequeñas partes que podían ser realizadas por trabajadores no calificados.

Se volvió necesario para manejar todo el personal en la fábrica, tener una larga jerarquía de supervisores y gerentes. De allí surgió el enfoque científico quienes se preocupaban por las condiciones y el funcionamiento del trabajo. También crearon programas médicos de asistencia a los empleados y facilidades recreacionales

#### **c. El enfoque de las relaciones humanas**

Debido a los experimentos de Elton Mayo se descubrieron otros factores relacionados con el trabajo, lo que resulto en el movimiento de las relaciones humanas.

Se enfatizó el hecho que los empleados necesitan ser entendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos. Sin embargo esta idea de que sólo las relaciones humanas aumentarían la productividad, fue abandonada.

#### **d. Corriente actual ciencia organizacional**

Investigadores de varias disciplinas de comportamiento como psicología, ciencias políticas, economía, sociología, comenzaron a estudiar las organizaciones. El enfoque de ciencia organizacional, estudia la organización total y no solo el individuo. Este movimiento combina algunos aspectos de las corrientes anteriores con los de ciencias conductuales.

## **Definición de recursos humanos**

Según William Werther (1996, p.9)<sup>2</sup> “El propósito de la Administración de los Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.”

Hace dos o tres décadas atrás se definía los recursos humanos simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización. Los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

## **Estudio de clima organizacional**

### **Reseña histórica del estudio de clima organizacional**

Según Mouzelis (1968, p98)<sup>3</sup> los estudios de Hawthorne con Elton Mayo “son considerados como el punto de partida y la mayor fuente de inspiración de todos los estudios subsecuentes en el campo de las relaciones humanas”. Debido a que Elton Mayo, creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, dirigió estos experimentos en Hawthorne de la Western Electric, Chicago, buscando medir el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los colaboradores, dando como resultado que los incentivos monetarios no eran la causa de mejora de la productividad, sino que influía más el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

---

<sup>2</sup> WERTHER, William y Davis, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México: Editorial McGraw Hill, 1996. P. 9.

<sup>3</sup> MOUZELIS, Nicos P. *Organización y burocracia*. Barcelona: Ediciones Península, 1973. P.233.

José Hernández (2006)<sup>4</sup>, menciona que Argyris, Maslow y McGregor, estudiosos de la conducta, sostuvieron que el concepto de “Hombre que se realiza” explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

Jorge Yarce (2005, p.124)<sup>5</sup> refiere la obra de Tom Peters y R. Waterman, “La búsqueda de la excelencia” en donde publicaron el estudio sobre las 43 mejores empresas norteamericanas de la época. Estas tuvieron rentabilidad constante durante más de veinte años, respondieron con éxito a las necesidades de los clientes, promovieron un ambiente de trabajo gratificante y pleno de desafíos para sus empleados y cumplieron con sus obligaciones sociales y ambientales. En su obra descubren que “hay que tratar a los trabajadores como adultos, como socios; hay que tratarlos con dignidad, con respeto. Hay que tratarlos a ellos como la fuente primaria de la mejora en la productividad”, debido a que es la única forma en la que ellos formen el centro de la organización y puedan dar lo mejor de sí mismos.

### **Definición de clima organizacional**

En su libro, Baguer (2009, p.148)<sup>6</sup> cita a George Litwin y Robert Stringer, quienes definen el clima organizacional como “... los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica”.

El clima organizacional es producto de las percepciones y estas percepciones están compuestas por las actividades, interacciones y experiencias

---

<sup>4</sup> HERNÁNDEZ CABRERA, José Luis. *Gestión de Recursos Humanos, historia y desafío*. [En línea]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/historia-y-desafios-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>, 2006, [fecha de consulta: 24 de junio de 2011].

<sup>5</sup> YARCE, Jorge. *El poder de los valores en las organizaciones*. México: Ediciones Ruz, 2005. P. 287.

<sup>6</sup> BAGUER ALCALÁ, Ángel. *Dirección de Personas, un timón en la Tormenta*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2009, p. 148

de cada uno de los miembros. Este determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

Investigaciones mostradas en el libro de Daniel Goleman (2003, p.127)<sup>7</sup> muestran que el impacto del clima organizacional sobre el rendimiento de los colaboradores es de un 20% a un 35%"; es por ello que las empresas de clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en estos estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y sus colaboradores.

La realización de la evaluación del clima organizacional permite evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

El objetivo principal de este tipo de evaluación es conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal y disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

Las empresas deben verificar si hay fallas entre lo que desean lograr y lo que sucede actualmente, para esto debemos medir la satisfacción de sus colaboradores y para que ellos puedan ser sinceros se debe realizar por medio de una encuesta anónima y debidamente segmentada. Los datos obtenidos deben ser analizados por un experto para realizar recomendaciones y llegar a conclusiones y acciones que sean económicas y efectivas. Sin embargo se debe tener presente que realizar una encuesta no significa que los problemas se desaparezcan inmediatamente, para esto toda la organización debe estar comprometida a cambiar y mejorar sus áreas débiles.

---

<sup>7</sup> GOLEMAN, Daniel. *El líder resonante crea más*. España: Random House Mondadori, 2003, p. 127

Moristany (2000, p. 91)<sup>8</sup> indica “Si después de presentada una encuesta se guarda el mal es doble. Porque hecha la encuesta, si no se da devolución a cada grupo de lo que este manifestó, la suposición es que el resultado es tan malo que por eso la gerencia se lo guarda, lo cual, automáticamente, empeora la situación”.

Así mismo si se le entregan resultados al grupo pero los jefes o gerentes no realizan ninguna acción la situación empeora, debido a que perciben que a la empresa no le interesan los conflictos que se encontraron o existentes.

La cotidianidad es que aunque sabemos qué tenemos que hacer, o queremos realizarlo, no podemos sobreponernos a nuestras costumbres de cada día y esto hace que nunca tengamos tiempo para hacer otra cosa. Aunque tenemos buenas intenciones no priorizamos a favor de estas buenas intenciones.

Según María Gabriela Rodríguez (2006)<sup>9</sup> entre los beneficios que pueden obtenerse con la evaluación del clima organizacional son:

- a. Mayor facilidad para acceder a información precisa y concisa sobre las percepciones que tienen los colaboradores de su entorno laboral.
- b. Se logra mejorar la comunicación.
- c. Mejor presentación de los datos que apoyan la gestión general de la administración y que permitirá realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.
- d. Aumento en radio de control, planeación mejorada, mejor toma de decisiones, mejor entendimiento de problemas, mejor desarrollo de

---

<sup>8</sup> MORISTANY, Jaime. *Administración de Recursos Humanos*, Buenos Aires: Editorial Prentice Hall, 2000. p. 91

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ, María Gabriela. *Aplicación de los sistemas de información en la evaluación del clima organizacional*. [En línea]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/historia-y-desafios-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>, 2006, [fecha de consulta: 24 de junio de 2011].

alternativas en base a un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.

- e. Ahorro en costos, menos papeleo, repetición frecuente del estudio ya establecido y en base a las variables determinadas para la evaluación del clima de la organización en estudio.

### **Pasos para la elaboración del clima organizacional**

Luis Martínez (2009, p.9)<sup>10</sup> en su monografía menciona seis pasos básicos para la elaboración de la medición de clima organizacional en las empresas:

#### **a. Planeación de la encuesta.**

Para que la encuesta tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y colaboradores deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente.

#### **b. Diseño del cuestionario.**

El cuestionario que se utiliza debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores. El personal de una empresa acepta mejor las encuestas cuando las preguntas utilizan la terminología adecuada y son fáciles de comprender.

---

<sup>10</sup> MARTINEZ, Luis. *Medición del clima laboral en las organizaciones*. [En línea]. Colombia: disponible en <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml#top>, 2009 [fecha de consulta: 25 de junio de 2011].

**c. Administración del cuestionario.**

Las condiciones en las que se administra el cuestionario son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. Los gerentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer una publicidad previa a través de boletines internos, material publicitario impreso o reuniones con el personal para que comprendan la importancia de ser sinceros en sus respuestas. El procedimiento común es administrar en forma anónima el cuestionario ya sea por medio de papel y lápiz, o en algunas organizaciones ya lo realizan por medio de una encuesta electrónica.

**d. Análisis de los datos.**

La tabulación de los resultados divididos por departamentos y áreas de trabajo es el punto de partida para analizar los datos. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones. Por lo general, las comparaciones se hacen entre departamentos dentro de la organización.

**e. Elaboración del plan de mejora y seguimiento.**

Una vez identificadas las áreas críticas, es necesario actuar en forma apropiada. Es necesario retroalimentar al personal sobre los resultados de la encuesta, elaborar un plan de mejora institucional y planes de acción por departamento o área de trabajo, dándole seguimiento a las iniciativas planteadas.

**f. Repetir periódicamente el estudio.**

Es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos. Se recomienda que se realice al menos cada año la evaluación.

## Percepción

Según Gordon (1997, p. 29)<sup>11</sup> “Se refiere al proceso activo de percibir la realidad y de organizarla en interpretaciones o visiones sensatas”. La percepción puede hacer que varias personas vean de diferente forma, en algunos casos contradictorias, la misma situación. La mayoría de las percepciones son subjetivas y en consecuencia adolecen de inexactitudes o distorsiones.

Según Robbins (1998, p. 44)<sup>12</sup> “La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno”. Constantemente diferentes personas ven lo mismo y sin embargo lo perciben de manera distinta, por lo que ninguno de nosotros vemos la realidad, lo que hacemos es interpretar lo que vemos y luego lo llamamos realidad. Cuando una persona mira un objeto y trata de interpretarlo su interpretación está influida por sus características personales: actitudes, personalidad, intereses, experiencias y expectativas. El contexto en donde vemos los objetos o acontecimientos también es importante, el momento de la percepción puede influir en la atención, así como el lugar, la luz, la temperatura y cualquier otro factor de la situación.

Debido a que el clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen los individuos se debe aclarar la diferencia, al percibir objetos inertes, estos están sujetos a las leyes físicas, no tienen creencias, motivos o intenciones, sin embargo la gente sí. Cuando observamos personas tratamos de explicar por qué se conducen de cierta manera, por lo tanto, nuestras percepciones y nuestros juicios sobre los actos de alguien están muy influidos por las suposiciones que hacemos acerca de su estado interno.

---

<sup>11</sup> GORDON, Judith. *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall, 1997. p.29

<sup>12</sup> ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall, 1998. p.44

Según Robbins (1998, p. 45)<sup>13</sup> “La teoría de la atribución se propone ofrecer explicaciones sobre cómo juzgamos de manera diferente a los demás de acuerdo con el sentido que atribuimos a cada comportamiento”. La teoría nos indica que cuando observamos a una persona tratamos de determinar si su causa es interna o externa. Los de causa interna son todos los que se cree que están bajo el control del individuo, mientras que los de causa externa son el productos de otros agentes, forzando estos a la conducta de la persona. Las atribuciones que le damos a cada comportamiento dependen de tres factores:

- a. **La distinción:** se refiere a si la persona muestra comportamientos diferentes en situaciones variadas. Si el comportamiento que se presenta es inusual, por lo general se le dará al comportamiento una atribución externa. Si no es inusual, lo más seguro es que sea juzgada como interna.
- b. **El consenso:** se da cuando todas las personas responden de la misma forma ante situaciones que son parecidas. Si el consenso es alto, entonces la atribución que se espera es externa, si es baja es interna.
- c. **La consistencia:** se refiere al hecho que una persona responda de la misma manera a pesar del paso del tiempo. Si existe una alta consistencia la causa de la atribución es interna, en caso que sea baja, es externa.

### **Satisfacción laboral**

Según Robbins (1998, p. 36)<sup>14</sup> “Es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo”. El colaborador que se encuentra satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste, quien está insatisfecho muestra un cambio hacia actitudes negativas.

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son un trabajo estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables del trabajo y colegas cooperadores.

---

<sup>13</sup> ROBBINS, Stephen P. Ob. cit. p. 45

<sup>14</sup> ROBBINS, Stephen P. Ob. cit. p. 36

## **Motivación**

Robbins (1998, p. 52)<sup>15</sup> indica que “La motivación es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual” Una necesidad insatisfecha crea tensión, que estimula los impulsos internos de la persona. A su vez los impulsos suscitan la búsqueda de metas particulares que si se consiguen satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Existen varias teorías de motivación, sin embargo en esta investigación se tomará en cuenta la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow**

En su libro, Gordon (1997, p.115)<sup>16</sup> hace referencia a la teoría que el psicólogo Abraham Maslow propuso, acerca de que la motivación depende de cinco necesidades:

#### **a. Necesidades fisiológicas:**

Se refieren a las necesidades verdaderamente básicas como el hambre, la sed, abrigo y necesidades orgánicas. Las organizaciones buscan que por medio de las prestaciones adicionales a la ley que otorgan se satisfagan estas necesidades.

#### **b. Necesidades de seguridad:**

Se refiere a la protección en contra de los daños físicos y emocionales. Además de los peligros dentro del trabajo la seguridad se debe concentrar en la protección laboral, a corto y largo plazo.

---

<sup>15</sup> *Ibíd*em, p. 52

<sup>16</sup> GORDON, Judith R. *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall, 1997, p. 115.

**c. Necesidades de afinidad:**

Se concentran en los aspectos sociales de las situaciones laborales y no laborales, así como el aprecio, sentido de pertenencia, aceptación y amistad. Cubriendo estas necesidades se puede facilitar la cooperación entre los colaboradores.

**d. Necesidades de estima:**

Factores internos como el respeto propio, la autonomía y los logros; y externos como el estatus, el reconocimiento y la atención. Algunas personas que tienen necesidad de valorización anhelan que se reconozcan sus logros. Pueden requerir símbolos materiales del éxito, reconocimiento público u otros signos de éxito. Estos colaboradores luchan por demostrar su eficacia personal, es decir, un juicio individual sobre la competencia o capacidades personales para realizar una tarea o alcanzar una meta. Se ha demostrado que la eficacia personal guarda una fuerte relación con el desempeño del trabajador.

**e. Necesidades de autorrealización personal:**

El impulso por convertirse en todo lo que uno es capaz de ser; comprende crecimiento, desarrollo de las posibilidades personales y realización de las ambiciones propias. Con frecuencia, este tipo de colaboradores busca la oportunidad de ser creativo en su trabajo, tener autonomía, responsabilidad y retos.

Según Kinicki (2003, p. 144)<sup>17</sup> “Maslow afirmaba que las cinco categorías de necesidades están dispuestas en una jerarquía preestablecida. En concordancia, cuando se satisfacen relativamente las necesidades fisiológicas, surgen las de seguridad, y así sucesivamente hacia arriba, una por una.”

---

<sup>17</sup> KINICKI, Angelo y Kreitner, Robert. *Comportamiento Organizacional*, México: Editorial McGraw Hill, 2003, p. 144

Por último Gordon (1997, p.117)<sup>18</sup> indicaba que “La satisfacción de las necesidades preponderantes Maslow decía que la necesidad inferior insatisfecha se volvía preponderante, es decir, la necesidad primaria o central de la persona.” Según Maslow, para que una persona se encuentre motivada se debe satisfacer primero su necesidad predominante.

### **Comunicación dentro de la organización**

En su libro Fernández (2005, p.9)<sup>19</sup> “La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

No conseguir que el mensaje llegue a todos es costoso. Si uno no lo logra a la gente le será difícil aceptar las necesidades de mejoramiento o de cambio, no entenderá qué se espera de él, y no es muy probable que coopere en los esfuerzos por incrementar la productividad. Los colaboradores deben entender los propósitos y valores de la institución y ser persuadidos para aceptar que el éxito de ésta sirve a sus propios intereses, lo mismo que a los de la gerencia.

La comunicación es un proceso de doble vía, ascendente y descendente, se debe tener en cuenta que la sabiduría no está exclusivamente localizada en la cima, está distribuida por toda la organización y tiene que ser compartida y utilizada en toda la empresa. Los empleados quieren oír y comentar lo referente a los asuntos que afectan sus intereses.

---

<sup>18</sup> GORDON, Judith R. Ob. cit. p117

<sup>19</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*, México: Editorial Trillas, 2005: p. 9.

## Plan de mejora

Según Reyes (1997, p. 244)<sup>20</sup> considera que “Planificar es el proceso de fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo, las determinaciones de tiempos y los recursos a utilizar”.

Es un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido el plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Galindo (1982, p. 97)<sup>21</sup> en su libro indica que “El Plan de mejora es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de mejora constituye una guía que brinda un marco o una estructura para llevar a cabo un proyecto.”

Dentro de una empresa, el plan de mejora puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de mejora propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad o en base a las áreas críticas detectadas.

Los planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

---

<sup>20</sup> REYES PONCE, Agustín. *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa, S.A., 1997. p. 244

<sup>21</sup> GALINDO, Münch. *Fundamentos de la Administración*. México: Editorial Trillas, 1982. p. 97

El control del plan de mejora tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio de la implementación del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

### **Cooperativismo**

Las Cooperativas en manuales internos (2010, p. 9)<sup>22</sup> definen al cooperativismo como un sistema que busca desarrollar al ser humano, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo en conjunto. Por tal razón las cooperativas son empresas de ayuda mutua que proporcionan servicio a sus miembros con precios justos. Éstas pertenecen a los asociados y es controlada democráticamente por los mismos. Existen varios tipos de cooperativas según su actividad económica, pueden ser agrícolas, de consumo, de vivienda, educación, ahorro y crédito, etc.

### **Cooperativas de ahorro y crédito**

Así mismo, en manuales internos las cooperativas (2005, p. 14)<sup>23</sup> definen a las Cooperativas de Ahorro y Crédito como un grupo de personas que se asocia para ahorrar y prestarse mutuamente a tasas razonables de interés, y dado el crecimiento de la cooperativa puede llegar a ofrecer una gama extensa de productos y servicios. El propósito de las cooperativas de ahorro y crédito es promover un mejor nivel de vida de sus asociados, a través de la prestación de servicios financieros alternativos y competitivos.

---

<sup>22</sup> DIPLOMADO “Desarrollo de competencias para la administración de CAC’s”. (Mayo 2010: Guatemala). *El cooperativismo y las cooperativas de ahorro y crédito*. [Documento electrónico]. Guatemala: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2010. P. 9.

<sup>23</sup>Ibidem, p. 14

Las Cooperativas se pueden integrar y formar Federaciones, las cuales les apoyan en el fortalecimiento de sus procesos y proporciona asistencia técnica especializada y actualizada según las necesidades de las cooperativas.

La Federación de Cooperativas de Ahorro de Guatemala cuenta actualmente con 25 Cooperativas afiliadas, las cuales se encuentran alrededor de la república y juntas forman el Sistema MICOOPE.

La visión del Sistema MICOOPE es ser el sistema financiero solidario especializado y sostenible de Cooperativas de Ahorro y Crédito, que impulsa el desarrollo socioeconómico de la población guatemalteca a través de servicios y productos accesibles y de alta calidad.

La misión del Sistema MICOOPE es proveer, mediante la cobertura apropiada, una amplia oferta de productos y servicios financieros competitivos que satisfagan las necesidades de los asociados del Sistema Cooperativo.

Sus valores son la solidaridad, integridad y compromiso con el Asociado.

Existen nueve principios básicos por los cuales se rigen las cooperativas de ahorro y crédito se dividen en tres:

a. De estructura democrática:

Participación Abierta y Voluntaria

Control democrático

No Discriminación

b. De servicio a los miembros:

Servicio a los miembros

Retorno a los miembros

Aumento de estabilidad financiera

c. De metas sociales:

Metas Sociales

Responsabilidad Social

Cooperación entre Cooperativas

### **1.1.3 Delimitación**

Esta investigación se llevó a cabo en 5 cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala; evaluando a un total de 246 colaboradores. Se utilizó el tipo de investigación descriptiva. Fue realizada durante los meses de octubre a noviembre del año 2011.

## **CAPÍTULO II**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 Técnicas**

##### **2.1.1 Técnica de muestreo**

Para la investigación se tomó en cuenta la población total de 246 personas, debido a que se les aplicó el cuestionario de clima organizacional al cien por ciento de los colaboradores de las cooperativas participantes. Buscando conocer la percepción de todos los mismos y así poder ajustar de mejor forma las estrategias del plan de mejora. Las edades de los colaboradores oscilan entre 20 a 51 años, de ambos sexos y de nivel socioeconómico medio. Se tomaron en cuenta a las cooperativas de oriente y el centro de Guatemala.

##### **2.1.2 Técnicas de recolección de datos**

En la primera fase de la investigación se utilizó un cuestionario de clima organizacional que fue aplicado a los colaboradores participantes en la investigación, el cuestionario fue redactado de forma coherente, organizada, secuenciada y estructurada con el fin de que pudiera ofrecer la información que se precisa, el cuestionario incluía 52 preguntas de selección múltiple.

En la segunda y última fase de la investigación se trabajó el plan de mejora institucional en el cual se planificaron actividades específicas para combatir las áreas críticas detectadas por el estudio de clima organizacional. Este fue entregado al departamento de Talento Humano para su implementación y seguimiento.

##### **2.1.3 Técnica de análisis de datos**

Los resultados obtenidos en los cuestionarios de clima organizacional se tabularon de forma porcentual, por institución y divididos en los siete factores que se evaluaron: capacitación y desarrollo, comunicación, identificación e

imagen, liderazgo, motivación y ambiente, organización laboral y trabajo en equipo.

Para el análisis de los resultados del cuestionario de clima organizacional se utilizaron los siguientes rangos de evaluación:

Crítico: 0% – 70%

Semicrítico: 71% – 85%

Fortaleza: 86% – 100%

Tomando como base para la elaboración del plan de mejora los factores que obtuvieron un resultado crítico (0 – 70%).

## **2.2 Instrumentos**

### **2.2.1 Cuestionario de clima organizacional:**

El cuestionario constó de 52 preguntas de selección múltiple. El mismo buscó evaluar 7 factores principales:

- a. Capacitación y desarrollo
- b. Comunicación
- c. Identificación e Imagen
- d. Liderazgo
- e. Motivación y ambiente
- f. Organización laboral
- g. Trabajo en equipo

El cuestionario se evaluó en base a tres rangos según los resultados obtenidos: Crítico (0% – 70%), semicrítico (71% – 85%) y fortaleza (86% - 100%).

### **2.2.2 Formato para el plan de mejora:**

Se utilizó con el fin de priorizar las iniciativas más importantes para mejorar el clima organizacional de las cooperativas. Se colocaron los objetivos, las actividades, responsables, temporalidad y método de evaluación. Se realizó un plan de mejora institucional, tomando en cuenta las áreas críticas que se detectaron en los resultados de clima organizacional de las Cooperativas.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población.**

##### **3.1.1 Características del lugar**

La Federación de Cooperativas de Ahorro de Guatemala cuenta actualmente con 25 Cooperativas afiliadas, las cuales se encuentran alrededor de la república. La visión del Sistema MICOOPE es ser el sistema financiero solidario especializado y sostenible de Cooperativas de Ahorro y Crédito, que impulsa el desarrollo socioeconómico de la población guatemalteca a través de servicios y productos accesibles y de alta calidad.

La misión del Sistema MICOOPE es proveer, mediante la cobertura apropiada, una amplia oferta de productos y servicios financieros competitivos que satisfagan las necesidades de los asociados del Sistema Cooperativo. Sus valores son la solidaridad, integridad y compromiso con el asociado.

##### **3.1.2 Características de la población**

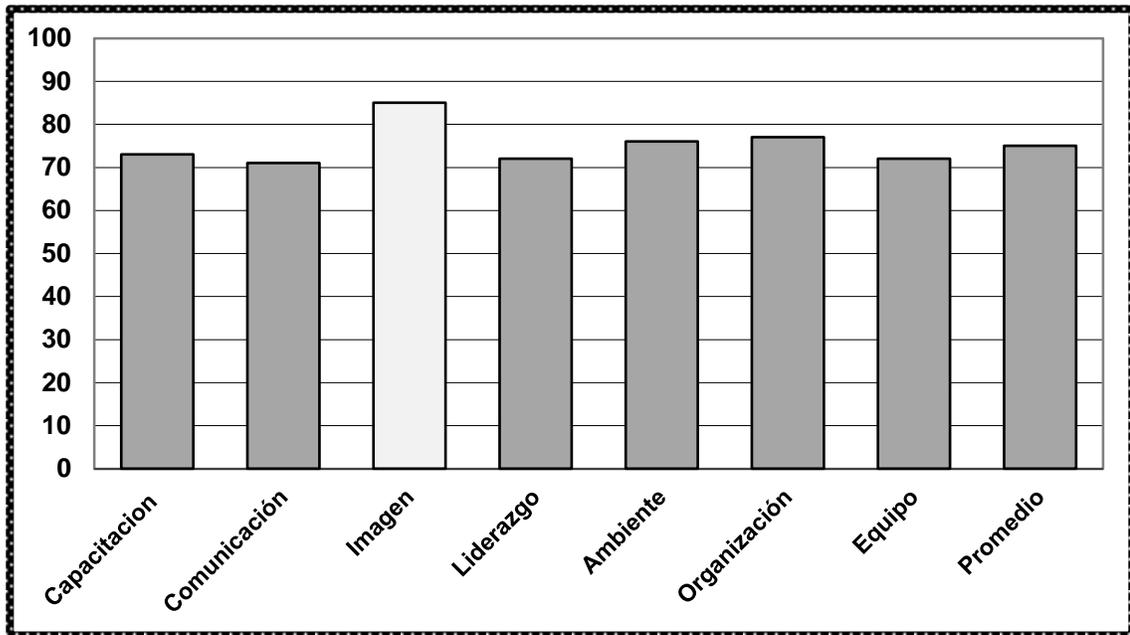
Esta investigación se llevo a cabo en 5 cooperativas de ahorro y crédito, evaluando a un total de 246 colaboradores de ambos géneros de distintos sitios del país siendo una población bastante diversa. Se utilizó el tipo de investigación descriptiva y fue realizada durante los meses octubre a noviembre del año 2011.

##### **3.1.3 Análisis cuantitativo**

A continuación se presentan los resultados de las cinco cooperativas de ahorro y crédito participantes en la medición de clima organizacional. Encontrando en primer plano la grafica de los punteos obtenidos en cada factor evaluado por los colaboradores, junto con la descripción e interpretación de cada gráfica.

### 3.1.3.1 Resultado Cooperativa #1

Gráfica # 1: Clima organizacional primera Cooperativa



Fuente: Colaboradores evaluados de la cooperativa # 1. 04 de octubre de 2011.

#### Descripción

La Cooperativa # 1 obtuvo los siguientes resultados:

Capacitación y desarrollo	73%
Comunicación	71%
Identificación e imagen	85%
Liderazgo	72%
Motivación y ambiente	76%
Organización laboral	77%
Trabajo equipo	72%
Punteo total Cooperativa	75%

## **Interpretación**

El factor que evidencia mayor satisfacción en el personal:

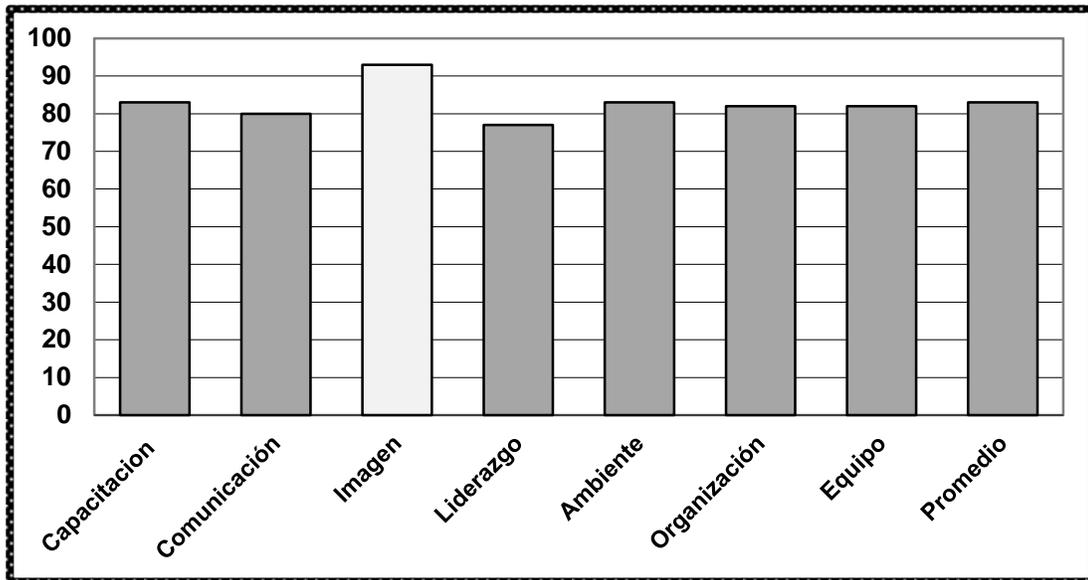
- a. Identificación e Imagen: Los colaboradores consideran que si la cooperativa requiere algún esfuerzo adicional estarían dispuestos a darlo, ya que se encuentran orgullosos e identificados con la visión y misión de la institución.

Los factores que evidencian menor satisfacción en el personal:

- a. Comunicación: Una de las preguntas con menor puntaje fue si en la cooperativa existen muchos chismes y rumores. Así mismo se evidenció deficiencia en la comunicación con otros departamentos y si se comunican a tiempo los cambios que le afectan en su área de trabajo.
- b. Liderazgo: La pregunta con menor puntaje en la encuesta es si recibe reconocimiento oportuno de parte de su jefe inmediato cuando realiza las cosas bien. Los colaboradores consideran que su jefe inmediato no les enseña cómo mejorar en sus puestos de trabajo, ni se reúnen regularmente para coordinar el trabajo.
- c. Trabajo en Equipo: La principal área de mejora es que no se resuelven los problemas en equipo, así como el poco apoyo que reciben los colaboradores nuevos de los compañeros antiguos.

### 3.1.3.2 Resultado Cooperativa # 2

Gráfica # 2: Clima organizacional segunda Cooperativa



Fuente: colaboradores evaluados de la Cooperativa # 2. 06 de octubre de 2011

#### Descripción

La Cooperativa # 2 obtuvo los siguientes resultados:

Capacitación y desarrollo	83%
Comunicación	80%
Identificación e imagen	93%
Liderazgo	77%
Motivación y ambiente	83%
Organización laboral	82%
Trabajo en equipo	82%
Punteo total Cooperativa	83%

## **Interpretación**

Los factores que evidencian mayor satisfacción en el personal:

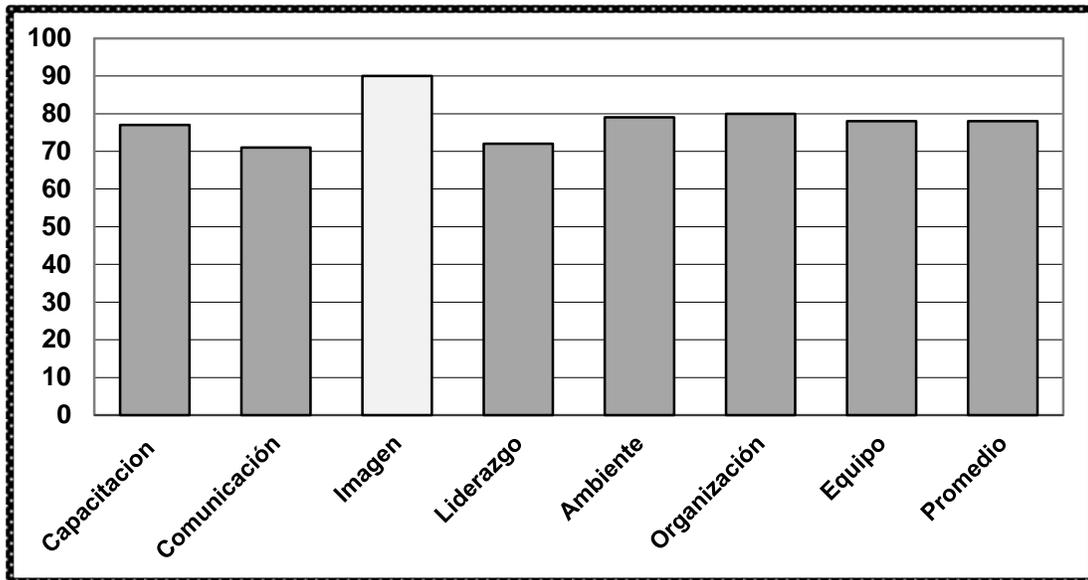
- a. **Identificación e Imagen:** Los colaboradores se encuentran identificados con la misión y visión de la cooperativa. Se sienten orgullosos de laborar para la institución, así como su familia. Consideran que los participantes que la cooperativa es un buen lugar para trabajar, por lo que estarían dispuestos de dar un esfuerzo adicional si fuera necesario.

Los factores que evidencian menor satisfacción en el personal:

- a. **Liderazgo:** Principalmente los colaboradores consideran que su jefe inmediato no les brinda reconocimiento oportuno cuando realizan las cosas bien. Así mismo no les enseñan cómo mejorar su trabajo, ni se reúnen frecuentemente para coordinar el trabajo.
- b. **Comunicación:** La mayor área de mejora es que consideran que existen muchos chismes y rumores en la cooperativa. Los colaboradores indican que hay deficiencias en la comunicación entre departamentos y en la rapidez en la que les trasladan la información formal de la cooperativa para realizar su trabajo.
- c. **Trabajo en Equipo:** Dentro de las áreas de mejora se encuentra el apoyo que reciben de otros departamentos de la cooperativa y de sus compañeros de trabajo.

### 3.1.3.3 Resultado Cooperativa # 3

Gráfica # 3: Clima organizacional tercera Cooperativa



Fuente: colaboradores evaluados de la cooperativa # 3. 07 de octubre de 2011.

#### Descripción

La Cooperativa # 3 obtuvo los siguientes resultados:

Capacitación y desarrollo	77%
Comunicación	71%
Identificación e imagen	90%
Liderazgo	72%
Motivación y ambiente	79%
Organización laboral	80%
Trabajo en equipo	78%
Punteo total Cooperativa	78%

## **Interpretación**

Los factores que evidencian mayor satisfacción en el personal:

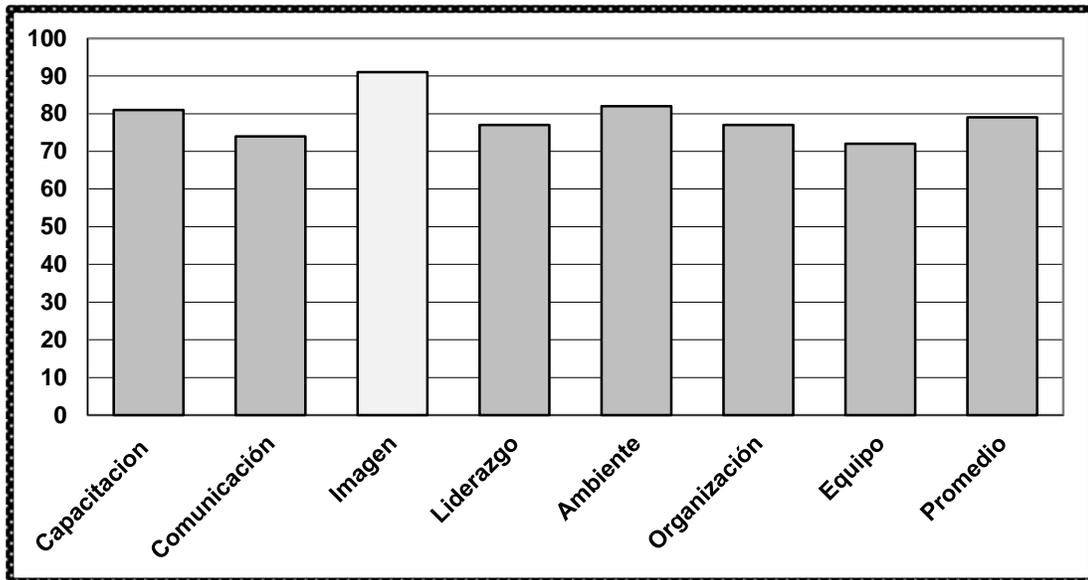
- a. Identificación e Imagen: Dentro de las mayores fortalezas de la cooperativa es que la familia de los colaboradores les gusta que laboren en la institución, así como ellos se encuentran orgullos e identificados con la misma.

Los factores que evidencian menor satisfacción en el personal:

- b. Comunicación: Los chismes y rumores son una de las mayores debilidades de la cooperativa, esto se da porque no les comunican a tiempo la información necesaria o cambios que se realizan en su área de trabajo.
- c. Liderazgo: Los colaboradores indican que no reciben reconocimiento por parte de su jefe inmediato cuando realizan bien su trabajo, no se reúnen regularmente para coordinar las actividades y en algunos casos consideran que sus jefes no son un buen ejemplo a seguir.
- d. Capacitación y Desarrollo: Los colaboradores consideran que hay pocas opciones para desarrollarse profesionalmente dentro de la cooperativa en nuevos puestos de trabajo, así como la poca oportunidad de participar en eventos de capacitación específicos para su área de trabajo.

### 3.1.3.4 Resultado Cooperativa # 4

Gráfica # 4: Clima organizacional cuarta Cooperativa



Fuente: colaboradores evaluados de la cooperativa # 4. 11 de octubre de 2011.

#### Descripción

La Cooperativa # 4 obtuvo los siguientes resultados:

Capacitación y desarrollo	81%
Comunicación	74%
Identificación e imagen	91%
Liderazgo	77%
Motivación y ambiente	82%
Organización laboral	77%
Trabajo en equipo	72%
Punteo total Cooperativa	79%

## **Interpretación**

Los factores que evidencian mayor satisfacción en el personal:

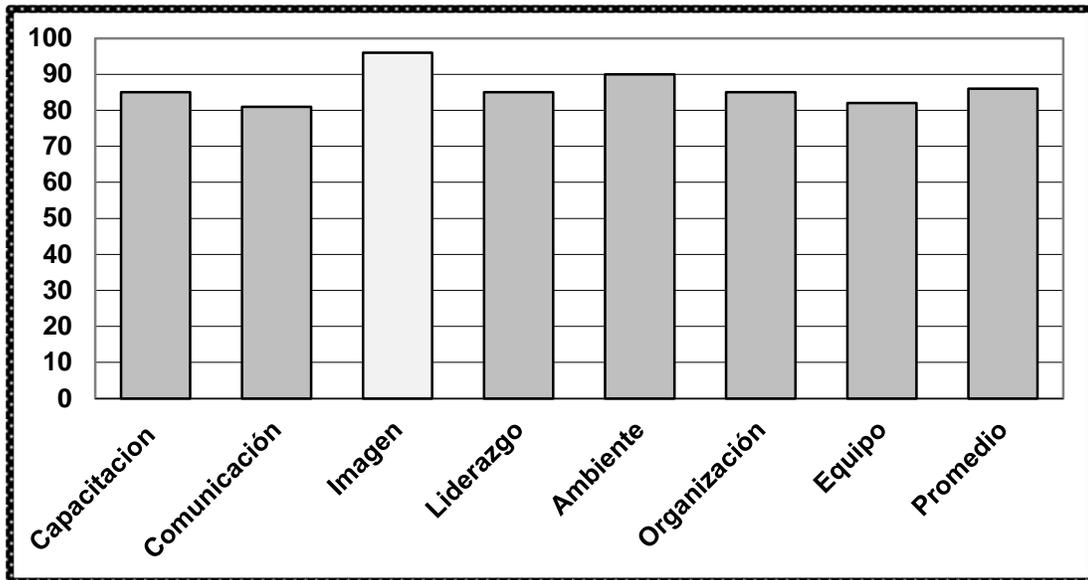
- a. Identificación e Imagen: Se muestra como fortaleza la disponibilidad que tienen los colaboradores para dar un esfuerzo extra en caso que la cooperativa lo requiriera, así como la identificación con la visión y misión.

Los factores que evidencian menor satisfacción en el personal:

- a. Trabajo en Equipo: El mayor inconveniente con este factor es porque cuando existe un problema, no se resuelve en equipo, sino que cada colaborador debe resolverlo por sí solo. Así mismo, regularmente no se tiene el apoyo entre los departamentos de la cooperativa.
- b. Comunicación: Se evidencia que en la cooperativa existen chismes y rumores, los cuales afectan en el ambiente laboral, así como la deficiente comunicación entre los departamentos.
- c. Liderazgo: El mayor reclamo de los colaboradores es el poco o deficiente reconocimiento por parte de su jefe inmediato cuando hace las cosas bien. También comentan que no se reúnen con frecuencia con su jefe inmediato para coordinar el trabajo y para que les enseñe como mejorar sus trabajo.

### 3.1.3.5 Resultado Cooperativa #5

Gráfica # 5: Clima organizacional quinta Cooperativa



Fuente: colaboradores evaluados de la cooperativa # 5.13 de octubre de 2011.

#### Descripción

La Cooperativa # 5 obtuvo los siguientes resultados:

Capacitación y desarrollo	85%
Comunicación	81%
Identificación e imagen	96%
Liderazgo	85%
Motivación y ambiente	90%
Organización laboral	85%
Trabajo en equipo	82%
Punteo total Cooperativa	86%

## **Interpretación**

Los factores que evidencian mayor satisfacción en el personal:

- a. Identificación e Imagen: La pregunta con mayor satisfacción evidencia que los colaboradores estarían dispuestos a dar un esfuerzo extra si la institución lo requiriera. Así como la fuerte identificación y orgullo que sienten por la cooperativa.
- b. Motivación y Ambiente de Trabajo: Los colaboradores consideran que el paquete salarial es competitivo y es pagado puntualmente. Así mismo, cuentan con las instalaciones, mobiliario y ambiente necesario para realizar su trabajo cómodamente.
- c. Liderazgo: Se evidencia en los resultados que se sienten cómodos con sus jefes inmediatos, ya que en su mayoría las llamadas de atención se hacen de forma justa, sin embargo consideran que deberían reconocerles con mayor frecuencia el trabajo bien hecho.

Los factores que evidencian menor satisfacción en el personal:

- a. Comunicación: Los colaboradores consideran que la comunicación es débil con otros departamentos, así como la existencia de chismes y rumores en la cooperativa.
- b. Trabajo en Equipo: Se evidencia en los resultados que cuando existe un problema no se resuelve en equipo, si no que cada colaborador debe buscar cómo solucionarlo, así mismo los colaboradores antiguos no se esfuerzan por ayudar a los de nuevo ingreso.
- c. Capacitación y Desarrollo: La pregunta con menor puntaje en la medición indica que no se toma en cuenta a los colaboradores cuando existe una vacante, sino que regularmente se contrata a personas externas para cubrir los puestos de jefaturas o gerencias. En el área de capacitación

indican que regularmente se les capacita pero en temas generales, no en temas específicos de su área de trabajo.

### **3.1.4 Análisis cualitativo**

Esta investigación consistió en medir el clima organizacional de 5 cooperativas de ahorro y crédito, producto de las percepciones, las cuales están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros, por lo que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Siendo el objetivo principal de este tipo de investigación conocer la percepción de los colaboradores de cada cooperativa evaluada sobre el actual clima organizacional que posee, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal y disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

Los factores evaluados por el personal de las cooperativas fueron:

- a. Capacitación y desarrollo: Evalúa la opinión del personal en relación con los programas de capacitación y desarrollo, así como la motivación para aprovechar las oportunidades, de formación y crecimiento.
- b. Comunicación: Evalúa varios aspectos de la evaluación en la organización como la relación jefe subalterno, comunicación entre compañeros de del área de trabajo, con otras áreas de la empresa, claridad de objetivos y cambios.
- c. Identificación e imagen: Evalúa el sentido de pertenencia, así como la opinión sobre la estabilidad, imagen de la institución, confianza en que se cumplan los compromisos y grado en que se siente el apoyo de la misma hacia sus colaboradores.
- d. Liderazgo: Evalúa el estilo de liderazgo en las distintas áreas de la organización, el trato que los jefes dan a sus colaboradores, respeto, orientación, reconocimiento, participación y atención prestada al colaborador.

- e. Motivación y ambiente de trabajo: Evalúa condiciones emocionales de un colaborador para un desempeño y productividad adecuados, así como la satisfacción y motivación individual, el reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- f. Organización laboral: Evalúa opinión sobre el proceso de cambio, organización y definición de roles, distribución de cargas de trabajo.
- g. Trabajo en equipo: Evalúa la calidad de la relación entre áreas, coordinación, cooperación y apoyo para logro de objetivos, la integración con los compañeros de un mismo departamento, solución de problemas en equipo.

Al integrar los resultados obtenidos de las cinco cooperativas en las que se evaluó el clima organizacional podemos observar que en promedio se mantiene en fortaleza y que en su mayoría a las áreas con las que se debe trabajar con más énfasis para obtener una mejora en el clima organizacional son comunicación, liderazgo y trabajo en equipo dando estos datos una ruta clara de trabajo que ayudaría a la institución a mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral en general del personal de las cooperativas de ahorro y crédito. Sin embargo se debe cuidar el no descuidar los otros factores del clima organizacional, debido a que si no pueden convertirse en áreas críticas por verse desatendidos.

En base a los resultados cuantitativos obtenidos de cada factor evaluado en el clima organizacional de las 5 cooperativas, se realizó un plan de mejora en donde se incluyeron los siete factores evaluados, sin embargo se recomienda dar mayor énfasis en los tres factores que mostraron menor puntaje: comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.



**PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL  
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Variable	No.	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS
Comunicación	1	Implementar un proceso de comunicación institucional de modo que el 100% de los colaboradores estén enterados de la información que requieren para su trabajo.	Evaluar el proceso actual para trasladar información formal de la Cooperativa.	Talento Humano	Enero	Proceso actual graficado.
			Publicar por medio de la Intranet información de conocimiento general para los colaboradores, actualizándola mensualmente o según sea necesario, realizando campañas promoviendo el uso de la misma.	Talento Humano / Informática	Todo el año	Información de conocimiento general actualizada para los colaboradores.
Liderazgo	2	Capacitar al 100% de los mandos medios y gerenciales en habilidades gerenciales.	Realizar un diplomado interno de habilidades gerenciales incluyendo como mínimo los siguientes temas: liderazgo, comunicación asertiva, motivación, toma de decisiones y administración del tiempo.	Talento Humano	Enero	100% de mandos medios y gerenciales capacitados en habilidades gerenciales.
Trabajo en equipo	3	Integrar equipos de trabajo dentro de la Cooperativa para que contribuya al mejoramiento del clima organizacional.	Realizar una actividad de integración en la que participe el 100% de colaboradores de la Cooperativa.	Talento Humano	Febrero	Actividad de integración realizada al 100% de colaboradores.
	4	Estandarizar y eficientar los procesos de la Cooperativa	Documentar y estandarizar los procesos de la Cooperativa, para mejorar el proceso de inducción a los nuevos colaboradores.	Procesos y métodos	Marzo	Procesos estandarizados y documentados.

Capacitación y Desarrollo	5	Capacitar al 100% del personal de la cooperativa en un tema específico al menos 1 vez al año.	Realizar un DNC por área de trabajo para determinar el temario de capacitación.	Talento Humano	Enero	Temario de capacitaciones definido.
			Incluir en el plan de capacitación al menos una capacitación específica para cada departamento de la Cooperativa.	Talento Humano	Enero	100% del personal de la Cooperativa capacitado al menos 1 vez durante el año.
	6	Promover el desarrollo profesional de los colaboradores en la Cooperativa.	Revisar y actualizar el manual de reclutamiento y selección de personal.	Talento Humano	Marzo	Manual de reclutamiento y selección actualizado.
			Informar a los colaboradores sobre las plazas vacantes y los requisitos para aplicar, por la Intranet u otros medios de publicación interno.	Talento Humano	Todo el año	100% de los colaboradores informados de las plazas vacante.
			Incluir dentro del proceso de selección a todos los colaboradores que cumplan con el perfil requerido, cumpliendo con todo el proceso.	Talento Humano	Todo el año	Tomar en cuenta a los que cumplan con el perfil en los procesos.
			Notificar por escrito a los colaboradores que participaron en el proceso, las razones por las cuales no fueron tomados en cuenta.	Talento Humano	Cuando aplique	El 100% de los colaboradores que aplicaron a plazas de la Cooperativa notificados.
Crear una política de estudios para el personal de la Cooperativa, para que los permisos sean equitativos y en base al desempeño.	Talento Humano	Marzo	Política creada y socializada al personal de la Cooperativa.			
Organización laboral	7	Que el 100% de los colaboradores conozcan sus funciones.	Entregar al 100% de los colaboradores su descriptor de puestos y dejar constancia de la misma.	Talento Humano	Abril	Entregados los descriptores de puestos al 100% de los colaboradores.
	8	Establecer la equidad de cargas laborales en el personal de la cooperativa.	Evaluar la carga de trabajo en el área administrativa y negocios.	Procesos y métodos	Mayo	Funciones de puesto cuantificados en tiempo y distribución de cargas
	9	Evaluar e implementar mejoras en la jornadas laborales del personal de las agencias.	Medición de jornadas laborales para el área de agencias. Proponer un modelo de horarios escalonados y determinar una planificación de los días de descanso equitativos para el personal.	Talento Humano / Procesos y métodos	Mayo	Jornadas laborales equitativas para el personal de agencias.

Motivación y ambiente	10	Implementar mejoras en los pagos extraordinarios de los colaboradores, para mejorar los resultados obtenidos e incrementar la satisfacción de los mismos.	Evaluar la metodología del pago de comisiones para créditos, cobros y ventas.	Talento Humano / Gerencia Admon. Financiera / Gerencia de Negocios	Junio	Mayor motivación para el alcance de metas del personal de ventas.
			Evaluar el pago de viáticos al personal que realiza trabajo de campo.	Talento Humano / Gerencia Admon. Financiera / Gerencia de Negocios	Junio	Manual de viáticos de personal de ventas.
	11	Mejorar de la infraestructura de las oficinas y agencias de la Cooperativa.	Realizar una evaluación de las instalaciones de la Cooperativa y la remodelación de la misma.	Gerencia Administrativa Financiera / Servicios generales	Julio	Instalaciones mejoradas.
	12	Mejorar el reconocimiento formal que se da a los colaboradores de la Cooperativa.	Evaluar y actualizar el reconocimiento formal que se da por antigüedad a los colaboradores de la Cooperativa.	Talento Humano	Agosto	Actualizar el incentivo que se da por antigüedad a los colaboradores.
Implementar reconocimiento formal por desempeño a los colaboradores de cada área o agencia de la Cooperativa.			Talento Humano	Agosto	Proceso de reconocimiento estructurado.	
Identificación e Imagen	13	Evaluar y actualizar los beneficios adicionales a la ley con los que cuenta la Cooperativa, como ventaja competitiva para atraer y retener al personal.	Evaluar los beneficios adicionales a la ley con los que cuenta la Cooperativa actualmente y cuantificarlos para conocer el impacto económico.	Talento Humano	Septiembre	Beneficios adicionales a la ley identificados y cuantificados.
			En base a las posibilidades económicas de la cooperativa proponer la mejorar de los beneficios adicionales a la ley y/o proponer nuevas prestaciones para aprobación del Consejo de Administración.	Talento Humano	Octubre	Listado de beneficios adicionales a la ley mejorados y cuantificados.
			Documentar los beneficios adicionales a la ley con los que cuenta la Cooperativa y socializarlo al 100% del personal.	Talento Humano	Noviembre	El 100% de los beneficios adicionales a la ley documentados y socializados.
	14	Mitigar dudas de los colaboradores y riesgos legales para la institución.	Evaluar los procesos legales laborales de la Cooperativa, para evitar el incumplimiento de las leyes aplicables y realizar los cambios respectivos.	Talento Humano	Noviembre	Hallazgos detectados, actualización y divulgación de procedimientos.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

Con base a los resultados obtenidos por esta investigación se concluye lo siguiente:

- Se logró realizar el plan de mejora institucional en base a los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito, buscando implementar estrategias que fortalezcan las relaciones laborales y permitan el cumplimiento de la visión y misión de las mismas.
- Que para detectar las áreas críticas del clima organizacional se deben establecer los criterios de evaluación, siendo de 0 a 70 por ciento área crítica, de 71 a 85 por ciento semicrítico y de 86 a 100 por ciento fortaleza. En las cinco cooperativas se detectaron como áreas de mejora la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación. Así como las fortalezas detectadas fueron identificación e imagen, motivación y organización laboral.
- Que para realizar el plan de mejora institucional se deben tener como base las debilidades detectadas en el clima organizacional de las cooperativas para buscar mejorarlas, pero también se deben tomar en cuenta también las fortalezas para mantenerlo sustentable.
- Que para trasladar los resultados obtenidos en el clima organizacional se debe tener definidos las áreas de mejora y elaborados los planes de acción, para que los colaboradores conozcan integralmente la información y se comprometan en la implementación de las estrategias.

## 4.2 Recomendaciones

- Se recomienda implementar el plan de mejora realizado en las cooperativas de ahorro y crédito, utilizando los resultados obtenidos para la toma de decisiones dentro de la institución.
- Se recomienda darle énfasis en las estrategias definidas en base a las áreas críticas detectadas en el clima organizacional, sin olvidar las fortalezas para que continúen siéndolo o incluso mejoren.
- Se recomienda mantener una supervisión constante del plan de mejora en las cooperativas de ahorro y crédito para que se implementen las estrategias propuestas y los colaboradores perciban mejoras y no se pierda la credibilidad en el proceso.
- Se recomienda que después de ser notificados con los resultados obtenidos en el clima organizacional se empodere a los gerentes y jefes inmediatos con sus planes de acción, de modo que ellos sean los principales responsables de mejorar el clima organizacional de su área o departamento. Contando con el apoyo de la Gerencia General y el área de Recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ARMSTRONG, Michael. *Gerencia de Recursos Humanos*, Colombia: Fondo Editorial Legis, 1990. 380 p.
- ✓ BAGUER ALCALÁ, Ángel. *Dirección de Personas, un timón en la Tormenta*, 2da. ed. España: Díaz de Santos, 2009. 450 p.
- ✓ DAVIS, Keith y NECUSTROM, John W. *Comportamiento Humano en el trabajo*, 10ª ed. México: McGraw Hill, 1999. 520 p.
- ✓ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas, 2005. 320 p.
- ✓ FRENCH, Wendell L. *Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos*, 1ª ed., 2ª. Reimpresión México: Limusa, 1993. 460 p.
- ✓ GALINDO, Münch. *Fundamentos de Administración*, México: Trillas, 1982. 240 p.
- ✓ GOLEMAN, Daniel. *El líder resonante crea más*, España: Random House Mondadori, 2003. 352 p.
- ✓ GORDON, Judith R. *Comportamiento Organizacional*, México: Prentice Hall, 1997. 762 p.
- ✓ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la Investigación*, 2da ed. México: McGraw Hill, 1976. 580 p.

- ✓ KINICKI, Angelo y KREITNER, Robert. *Comportamiento Organizacional*, México: McGraw Hill, 2003. 469 p.
- ✓ KOSSEN, Stan. *Recursos Humanos en las Organizaciones*, México: Harla, 1995. 466 p.
- ✓ MORISTANY, Jaime. *Administración de Recursos Humanos*, 1ra ed. Buenos Aires: Prentice Hall, 2000. 360 p.
- ✓ REYES PONCE, Agustín. *Administración Moderna*, México: Limusa, S.A., 1997. 480 páginas.
- ✓ ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, 5ta ed. México: Prentice Hall, 1998. 314 p.
- ✓ WERTHER, William y DAVIS, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 3ra ed. México: McGraw Hill, 1996. 395 p.
- ✓ YARCE, Jorge. *El poder de los valores en las organizaciones*. 1ra ed. México: Ruz, 2005. 287 p.

Fuentes electrónicas:

- ✓ DIPLOMADO “Desarrollo de competencias para la administración de CAC’s”. (Mayo 2010: Guatemala). *El cooperativismo y las cooperativas de ahorro y crédito*. [Documento electrónico]. Guatemala: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2005. 26p.
- ✓ Introducción a la administración de recursos humanos. [En línea]. 2006. [Consultado 22 de junio de 2011]. Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>.

- ✓ HERNÁNDEZ CABRERA, José Luis. *Gestión de Recursos Humanos, historia y desafío*. [En línea]. 2006, [Consultado 24 de junio de 2011]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/historia-y-desafios-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>.
  
- ✓ RODRÍGUEZ, María Gabriela. *Aplicación de los sistemas de información en la evaluación del clima organizacional*. [En línea]. 2006, [Consultado 24 de junio de 2011]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/historia-y-desafios-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>.
  
- ✓ MARTINEZ, Luis. *Medición del clima laboral en las organizaciones*. [En línea]. Colombia. 2009, [Consultado 25 de junio de 2011]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml#top>.

# **Anexos**

## Cuestionario de Clima Organizacional

### FICHA TÉCNICA

<b>Nombre</b>	Cuestionario de clima organizacional para colaboradores de las Cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala.
<b>Autores</b>	Ana Cecilia Blanco Motta y Luisa Fernanda Morales Gordillo
<b>Objetivo</b>	Evaluar la percepción que tienen los colaboradores de las Cooperativas de ahorro y crédito por medio de un cuestionario de clima organizacional.
<b>Qué mide</b>	<p>Este cuestionario mide los siguientes ítems:</p> <p><b>Capacitación y desarrollo:</b> Evalúa la opinión del personal en relación con los programas de capacitación y desarrollo, así como la motivación para aprovechar las oportunidades, de formación y crecimiento.</p> <p><b>Comunicación:</b> Evalúa varios aspectos de la evaluación en la organización como la relación jefe subalterno, comunicación entre compañeros de del área de trabajo, con otras áreas de la empresa, claridad de objetivos y cambios.</p> <p><b>Identificación e imagen:</b> Evalúa el sentido de pertenencia, así como la opinión sobre la estabilidad, imagen de la institución, confianza en que se cumplan los compromisos y grado en que se siente el apoyo de la misma hacia sus colaboradores.</p> <p><b>Liderazgo:</b> Evalúa el estilo de liderazgo en las distintas áreas de la organización, el trato que los jefes dan a sus colaboradores, respeto, orientación, reconocimiento, participación y atención prestada al colaborador.</p> <p><b>Motivación y ambiente de trabajo:</b> Evalúa condiciones emocionales de un colaborador para un desempeño y</p>

	<p>productividad adecuados, así como la satisfacción y motivación individual, el reconocimiento por el trabajo bien hecho.</p> <p><b>Organización laboral:</b> Evalúa opinión sobre el proceso de cambio, organización y definición de roles, distribución de cargas de trabajo.</p> <p><b>Trabajo en equipo:</b> Evalúa la calidad de la relación entre áreas, coordinación, cooperación y apoyo para logro de objetivos, la integración con los compañeros de un mismo departamento, solución de problemas en equipo.</p>
<b>Reactivos</b>	<p>Capacitación y desarrollo: 7, 14, 21, 28, 35, 42, 50.</p> <p>Comunicación: 6, 13, 20, 27, 34, 41, 49, 52.</p> <p>Identificación e imagen: 5, 12, 19, 26, 33, 40, 48.</p> <p>Liderazgo: 4, 11, 18, 25, 32, 39, 43, 47, 51.</p> <p>Motivación y ambiente de trabajo: 3, 10, 17, 24, 31, 38, 46.</p> <p>Organización laboral: 2, 9, 16, 23, 30, 37, 45.</p> <p>Trabajo en equipo: 1, 8, 15, 22, 29, 36, 44.</p>
<b>Tiempo de resolución</b>	El cuestionario de clima organizacional tiene un tiempo mínimo de 20 minutos y un máximo de 30.
<b>Forma de aplicación</b>	Para evaluar cada ítem se utilizó preguntas de opción múltiple. El cuestionario es de auto aplicación.



## CLIMA ORGANIZACIONAL

### INSTRUCCIONES

Cod. Cooperativa

A continuación le presentamos varias preguntas, por favor marque la que mejor exprese su opinión con una "X" (equis). Responda todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco y solo una opción para cada pregunta.

1	Quando usted necesita apoyo de otros departamentos, ¿lo recibe?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
2	¿Conoce todas las funciones y tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?	1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	2) EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	3) DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	4) TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
3	¿Se siente motivado trabajando para la Cooperativa?	1) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	2) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	3) A VECES	<input type="checkbox"/>	4) NUNCA	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
4	Quando usted tiene problemas para hacer su trabajo, ¿recibe apoyo por parte de su jefe?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
5	¿A su familia le gusta que usted trabaje en la Cooperativa?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
6	En su departamento, ¿le comunican regularmente los objetivos, metas y logros que han alcanzado?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
7	¿La Cooperativa fomenta su formación y desarrollo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
8	Quando existe un problema, ¿se resuelve en equipo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
9	Veo cambios positivos en la Cooperativa	1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	2) EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	3) DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	4) TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
10	¿Considera que la Cooperativa le paga su salario a tiempo y correctamente?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
11	¿Su jefe es un buen ejemplo a seguir?	1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	2) EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	3) DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	4) TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
12	¿Se siente orgulloso de trabajar para la Cooperativa?	1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	2) EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	3) DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	4) TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
13	¿Considera que cuenta con la información suficiente y oportuna para realizar su trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
14	¿Cuenta usted con los conocimientos y habilidades para hacer bien su trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
15	¿Considera usted que los colaboradores antiguos se esfuerzan por ayudar a los de nuevo ingreso?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
16	¿En su área, el trabajo se distribuye de acuerdo a las responsabilidades del puesto?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
17	¿Cuenta con las instalaciones, mobiliario y equipo adecuados para realizar su trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
18	¿Considera que su jefe tiene una visión clara de hacia donde dirige al equipo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
19	¿Cree usted que la Cooperativa realiza esfuerzos para cuidar de sus colaboradores?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
20	¿Considera que en la Cooperativa existen muchos chismes y rumores?	1) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	2) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	3) A VECES	<input type="checkbox"/>	4) NUNCA	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
21	¿Considera que la Cooperativa le ha brindado la oportunidad de capacitarse en su área de trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
22	En su área, ¿se encuentran integrados los equipos de trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
23	En su área, ¿hay una adecuada distribución de las cargas de trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>

24	¿Considera que la Cooperativa reconoce, premia o estimula su buen trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
25	¿Su jefe lo trata con dignidad y respeto?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
26	¿En general se siente valorado como persona por la Cooperativa?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
27	¿Le comunican a tiempo la información que necesita para desempeñar su trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
28	¿La Cooperativa toma en cuenta a sus colaboradores cuando existe una vacante?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
29	¿La Cooperativa fomenta que las relaciones entre departamentos sean buenas?	1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	2) EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	3) DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	4) TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
30	¿La desorganización de mi área de trabajo nos obliga a trabajar más tiempo del necesario?	1) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	2) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	3) A VECES	<input type="checkbox"/>	4) NUNCA	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
31	¿Le gusta la relación y el ambiente de trabajo que se da entre sus compañeros?	1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	2) EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	3) DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	4) TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
32	¿Su Jefe toma en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
33	¿Como colaborador se identifica con la Visión y Misión de la Cooperativa?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
34	¿Considera que existe una comunicación adecuada entre usted y su Jefe?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
35	¿Tiene la oportunidad y el acceso de participar en eventos de capacitación?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
36	¿Existen rivalidades personales fuertes entre sus compañeros de trabajo?	1) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	2) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	3) A VECES	<input type="checkbox"/>	4) NUNCA	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
37	¿Cómo considera la duración de su jornada laboral?	1) MALO	<input type="checkbox"/>	2) REGULAR	<input type="checkbox"/>	3) BUENO	<input type="checkbox"/>	4) EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
38	¿El ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
39	¿En su área de trabajo las llamadas de atención se hacen de forma justa y equitativa?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
40	¿Considera que la Cooperativa es un buen lugar para trabajar?	1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	2) EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	3) DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	4) TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
41	¿Le comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de Trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
42	¿Considera que existe posibilidad de crecer y desarrollarse en la Cooperativa?	1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	2) EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	3) DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	4) TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
43	¿Se reúne con frecuencia con su jefe para coordinar el trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
44	Los resultados de su área, ¿se deben al trabajo en equipo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
45	¿Le gusta más cómo se hacen las cosas ahora, que como se hacían antes?	1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	2) EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	3) DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	4) TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
46	¿Como considera su paquete salarial (Prestaciones de Ley y Prestaciones adicionales).	1) MALO	<input type="checkbox"/>	2) REGULAR	<input type="checkbox"/>	3) BUENO	<input type="checkbox"/>	4) EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
47	¿Recibe reconocimiento por parte de su jefe cuando hace las cosas bien?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
48	¿Si la Cooperativa necesitara un esfuerzo extra estaría dispuesto a darlo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
49	¿Cómo califica la comunicación con los otros departamentos de la Cooperativa?	1) MALO	<input type="checkbox"/>	2) REGULAR	<input type="checkbox"/>	3) BUENO	<input type="checkbox"/>	4) EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
50	¿Considera que la capacitación que ha recibido le permite hacer mejor su trabajo?	1) TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	2) EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	3) DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	4) TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
51	¿Su Jefe le enseña cómo mejorar su trabajo?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>
52	La comunicación formal y oficial de la Cooperativa, ¿es suficiente y oportuna?	1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	1) NO APLICA	<input type="checkbox"/>