

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL Dr. JOSÉ ANTONIO RUIZ (ACODJAR DE R.L.) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIAN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**INTEGRANTES:**

FRANCISCO ERNESTO MAZARIEGO LOZANO	ML01020
GEOVANNI FRANCISCO BARRERA GALDÁMEZ	BG09003
MARÍA IRMA LANDAVERDE FAJARDO	LF11015

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector** : Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
**Vicerrector** : Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego  
**Secretario General** : Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano** : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
**Vice Decano** : Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías  
**Secretaria** : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
**Director de procesos de Graduación** : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR:**

**Lic.** : Rafael Arístides Campos  
**Msc.** : Abraham Vásquez Sánchez  
**Lic.** : Eduardo Antonio Delgado Ayala (Docente asesor)

## **AGRADECIMIENTOS**

*El primer lugar le agradezco a Dios todo poderoso y a la santísima Virgen María, que sin su ayuda y bendición en mi vida, no sería posible esta gran alegría y satisfacción de poder culminar mi carrera, a mi madre Olimpia Lozano que desde su sencillez y su amor me dio el ánimo de continuar perseverando hasta el final, agradezco profundamente a mi segunda madre Sarita Lozano que desde el cielo ve con alegría como pude finalizar lo que ella propicio con su sacrificio y apoyo incondicional, a mi primo Adonay que también con su esfuerzo me respaldo para iniciar este gran proyecto, a mi tío Domingo Lozano por su apoyo y sobre todo a mi hija y mi esposa que llegaron a mi vida para completar con su amor el impulso que necesitaba para terminar con éxito mis estudios profesionales.*

**Francisco Ernesto Mazariego Lozano**

*Quiero agradecer enormemente a mi familia por su apoyo incondicional durante toda mi vida, porque fueron ellos, mi padre, mi madre, mis hermanos y mi hermana, mi pilar de soporte durante tantos años, quienes me animaron e influyeron en mí para iniciar y terminar mi formación como profesional, también agradecerles a amigos y compañeros que me brindaron su apoyo y su ayuda para lograr mis objetivos, cerrando esta etapa de mi vida y a punto de empezar una nueva etapa en la que espero poder compartir y poner en práctica de forma positiva los conocimientos adquiridos e influyendo para bien en la sociedad.*

**Geovanni Francisco Barrera Galdámez**

*Agradezco primeramente a Jehová quien me dio la sabiduría, la salud y las fuerzas para poder seguir adelante y cumplir cada una de mis metas; un agradecimiento especial a mi familia que siempre me apoyaron y confiaron en que podía lograr lo que me propusiera especialmente a mi madre Liria Francisca Fajardo que luchó contra muchas personas para que mis hermanos y yo pudiésemos estudiar y ser profesionales, desde que inicie a estudiar siempre estuvo pendiente y motivándome a luchar, agradecida también con mis amigos que siempre estuvieron apoyándome y a los docentes quienes me orientaron durante el proceso enseñanza aprendizaje.*

**María Irma Landaverde Fajardo**

*Agradecimiento especial a las autoridades de ACODJAR DE R.L.; a la Gerencia General y Jefatura de Recursos Humanos y a todo el personal de la Cooperativa por su apertura y colaboración brindada para la realización de este trabajo.*

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPITULO I .....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL Dr. JOSÉ ANTONIO RUIZ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODJAR DE R.L.) Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	1
A. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO .....	1
1. Antecedentes históricos del Cooperativismo .....	1
2. Historia del Cooperativismo en El Salvador.....	2
3. Aspectos fundamentales del cooperativismo .....	5
4. Principios del cooperativismo.....	7
5. Importancia de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.....	9
B. GENERALIDADES DE ACODJAR DE R.L. ....	10
1. Antecedentes .....	11
2. Misión y Visión .....	12
3. Estructura organizativa actual.....	13
4. Valores y principios cooperativos .....	14
5. Marco legal .....	15
C. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	20
1. Definiciones de Comportamiento Organizacional.....	21
2. Elementos del Comportamiento Organizacional .....	22
D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	23
1. Antecedentes .....	23
2. Definiciones .....	24
3. Importancia del Clima Organizacional.....	25
4. Objetivos .....	26
5. Características .....	27

6.	Beneficios y consecuencias negativas del Clima Organizacional .....	27
7.	Elementos de un clima favorable .....	28
E.	FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	29
1.	Estructura Organizacional .....	29
2.	Liderazgo.....	30
3.	Relaciones Interpersonales .....	31
4.	Trabajo en Equipo .....	31
5.	Motivación .....	32
6.	Comunicación .....	32
7.	Ambiente Físico.....	33
8.	Puesto de Trabajo .....	34
9.	Prestaciones .....	34
10.	Valores .....	35
11.	Desarrollo del Personal .....	35
F.	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	35
1.	Definición.....	35
2.	Importancia.....	36
3.	Unidades de análisis.....	36
4.	Principales instrumentos de medición.....	36
5.	Medición del Clima Organizacional.....	36
G.	OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	38
1.	Definiciones .....	38
2.	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	39
3.	Claves para un buen desempeño laboral .....	41
4.	Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral .....	42
H.	INTEGRACIÓN DEL PERSONAL .....	43
1.	Importancia de la integración del personal .....	43
2.	Estrategias de la integración.....	45
3.	Maximización del desempeño con la integración del personal .....	46

CAPÍTULO II.....	45
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL DR. JOSÉ ANTONIO RUIZ (ACODJAR DE R.L.) .....	45
A. IMPORTANCIA.....	45
B. OBJETIVOS .....	45
1. General .....	45
2. Específicos .....	46
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.....	46
1. Métodos de la investigación.....	46
2. Tipo de investigación .....	47
3. Técnicas e instrumentos de recolección de iformación .....	47
4. Fuentes de información.....	49
5. Ámbito de la investigación .....	49
6. Unidades de análisis.....	50
7. Determinación del universo y de la muestra.....	50
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	54
1. Estructura Organizacional .....	54
2. Liderazgo.....	55
3. Relaciones Interpersonales .....	56
4. Trabajo en Equipo .....	58
5. Motivación .....	58
6. Comunicación .....	59
7. Ambiente Físico.....	60
8. Puesto de Trabajo .....	61
9. Prestaciones .....	61
10. Valores .....	62
E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
1. Alcances.....	62
2. Limitaciones.....	63

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
1. Conclusiones .....	63
2. Recomendaciones.....	64
CAPÍTULO III.....	66
PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SEA DE UTILIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO Y A LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA.....	66
A. OBJETIVO .....	66
1. General .....	66
2. Específicos .....	66
B. IMPORTANCIA.....	67
C. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	67
1. Políticas.....	67
2. Estrategias.....	68
3. Procedimiento .....	68
D. COMPONENTES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL... 74	
1. Estructura Organizacional .....	74
2. Liderazgo.....	76
3. Relaciones Interpersonales .....	79
4. Trabajo en Equipo .....	84
5. Motivación .....	87
6. Comunicación .....	89
7. Ambiente Físico.....	91
8. Puesto de Trabajo .....	91
9. Prestaciones .....	92
10. Valores .....	93
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	94
1. Objetivo .....	94
2. Actividades a realizar .....	94
3. Recursos .....	96

F. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN .....	97
1. Objetivo .....	97
2. Importancia del instrumento.....	97
3. Contenido del instrumento.....	98
G. COSTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....	104
H. FINANCIAMIENTO.....	104
I. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	103
ANEXOS .....	107

## RESUMEN

La investigación surge a partir de una reunión con la Gerencia de Recursos Humanos de ACODJAR DE R.L. quien expresó que en la Cooperativa existe la necesidad de mejorar diversos aspectos tales como las relaciones interpersonales entre jefes-subalternos, la comunicación entre las diversas áreas y que se les dé la oportunidad a los empleados de poder crecer en la organización. Por lo que se vio la necesidad de evaluar el comportamiento del personal en la Cooperativa con la finalidad de determinar qué factores presentan deficiencias y como estos influyen en el desempeño y la integración del personal.

Por lo antes mencionado el objetivo principal de este trabajo es proponer un Modelo de Evaluación de Clima Organizacional que contribuya a optimizar el desempeño y la integración del personal manteniendo siempre un ambiente de armonía, cordialidad y respeto en la Cooperativa.

Para realizar la investigación de campo se aplicó el método científico por ser ordenado, metódico y crítico, se utilizaron métodos específicos tales como el analítico y el sintético por ser claros y precisos, además el tipo de investigación que se utilizó fue el explicativo debido a que este estudio va más allá de la descripción de conceptos, está enfocado a responder las causas de los eventos físico o sociales. Para la obtención de la información se hizo uso de libros, sitios web, trabajos de investigación y documentos proporcionados por la Cooperativa así mismo de la guía de entrevista y el cuestionario.

El universo de la investigación estuvo conformada por 154 empleados distribuidos en las diferentes áreas, con una muestra de 98 empleados determinada por la fórmula para proporciones. Recolectada la información se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los resultados permitiendo así conocer la situación actual de la Cooperativa.

El diagnóstico reveló deficiencias en los siguientes factores: Relaciones Interpersonales, Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y puesto de trabajo. Estos factores deben superarse para mejorar la situación actual del clima laboral de la Cooperativa.

Las principales conclusiones que se determinaron son las siguientes:

- Existe una fuerte insatisfacción de los empleados con el trabajo de sus jefes, perciben que sus jefes tienen poco interés por mantenerlos motivados, sus sugerencias y comentarios no son tomados en cuenta, lo que generando un ambiente laboral tenso.
- Se identificó que las relaciones interpersonales entre los empleados no son del todo aceptables, no todos se aceptan tal y como son, el respeto, la confianza, la armonía y la cordialidad, no se refleja entre los compañeros de trabajo.
- Se determinó que la comunicación que existe entre las diversas áreas es deficiente debido a que la información que se transmite no es clara, correcta y oportuna afectando la continuidad de los procesos.

Recomendaciones:

- Diseñar un plan de capacitaciones enfocado a los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo que permitan mejorar las relaciones interpersonales entre jefe-empleado.
- Realizar eventos y convivios encaminados a fortalecer las relaciones interpersonales donde se haga participe a todos los trabajadores, con la finalidad de integrarlos y motivarlos a trabajar juntos.
- Implementar canales de comunicación que permitan que la información trasladada a otras áreas sea correcta, clara y oportuna.

## INTRODUCCIÓN

Prestar atención al clima organizacional que se tiene en las organizaciones es de suma importancia ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el desempeño del personal, así mismo el proceso de integración de un equipo laboral es algo complejo, y de no ser contemplado por las organizaciones, el éxito de las mismas pueden verse afectados, repercutiendo por lo tanto en la productividad y el desempeño laboral del personal.

Por tal razón llevar a cabo el estudio de evaluación del clima organizacional en La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L.) permitirá identificar la situación actual del clima organizacional dentro de la cooperativa, sirviendo este estudio como una herramienta administrativa para identificar los factores que están afectando la conducta de los empleados.

El trabajo de investigación consta de tres capítulos detallados a continuación:

Capítulo I, Compuesto por un marco teórico siendo la base para la aplicación del modelo propuesto, inicia con las generalidades del Cooperativismo y las generalidades de ACODJAR DE R.L. que incluye: Antecedentes, misión y visión, estructura organizativa, valores y principios y su marco legal, además se desarrollan las generalidades del clima organizacional y el comportamiento organizacional.

Capítulo II, Presenta la metodología de la investigación y el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, datos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario que fue dirigido al personal que labora en ACODJAR DE R.L.; con los resultados obtenidos se hacen los respectivos análisis para cada uno de los factores evaluados que influyen negativamente en el desempeño y la integración del personal para así buscar soluciones encaminadas al mejoramiento del ambiente laboral.

Capítulo III, Contiene la propuesta de un diseño de modelo de evaluación del clima organizacional orientado a la optimización del desempeño y la integración del personal en ACODJAR DE R.L. dicha propuesta contiene la metodología, detalle de los diferentes factores de clima organizacional evaluados, plan de implementación y su costo, finalizando con el cronograma de actividades.

Finalmente se presenta la bibliografía y los respectivos anexos.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO DE REFERENCIASOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL Dr. JOSÉ ANTONIO RUIZ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODJAR DE R.L.) Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

### A. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO

#### 1. Antecedentes Históricos Del Cooperativismo<sup>1</sup>

El Cooperativismo surgió como una de las alternativas de lucha utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones económicas y sociales que surgieron como consecuencia de la "revolución industrial". Algunas de las personas que comprendieron la importancia de la organización para establecer medidas prácticas de defensa de los intereses de los trabajadores fueron: Robert Owen (inglés), William King (inglés), Charles Fourier (francés), Felipe Buchez (francés).

Estas personas iluminaron a los trabajadores de ROCHDALE para crear los principios que con el pasar del tiempo se convirtieron en los cimientos del Cooperativismo. La primera Cooperativa propiamente dicha surgió en Rochdale Inglaterra en el año 1,844, esta fue formada por 28 trabajadores de una fábrica en la población de Rochdale. Los obreros pidieron a la fábrica mejoramiento de los salarios y mejor trato por parte de los patronos; se comprometieron en una huelga y los patronos no solamente no atendieron a los pedimentos de los obreros, sino que los despidieron sin pago de prestaciones.

La necesidad los obligó a pensar en una solución a sus problemas; se reunieron muchas veces durante el año, proponiéndose organizarse para unificar sus fuerzas, sus recursos y defender sus intereses.

---

<sup>1</sup>Retomado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>, consultado el 23/07/2017

El grupo inicial lo componían entre otros: un sastre, un sombrerero, un vendedor ambulante, un mecánico, un clasificador de maderas y un almacenista. Reunieron algún dinero y cuando vieron la posibilidad, decidieron abrir una pequeña tienda que atendieron por riguroso turno hasta conseguir con sus ahorros y la acumulación de las utilidades, poseer una modesta fábrica.

La creación de la Cooperativa de Rochdale despertó un vivo interés en los sectores obreros y sindicales de todos los países de Europa, donde empezaron a organizarse sociedades cooperativas para diversos fines. En Alemania, por ejemplo en 1,862 se organizaron las Cajas Raiffeissen eran una serie de Cooperativas destinadas a prestar servicios de Ahorro y Crédito a los pequeños propietarios rurales. El sistema se expandió hacia Bélgica, Francia e Italia y en 1,872, se constituyó en Alemania la primera Federación de Crédito como institución central para financiar el capital necesario para las Cajas de Préstamos.

En Francia se organizaron Cooperativas de Producción Agrícola, destinadas a eliminar a los intermediarios explotadores. El Cooperativismo de consumo alcanzó un alto nivel de desarrollo especialmente en Suecia donde las Cooperativas han logrado controlar sectores decisivos de la vida social y económica.

## **2. Historia Del Cooperativismo En El Salvador**

En El Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador. A partir del año 1886, el Estado inició la promulgación de las primeras normas de carácter legal que regularían el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador, luego en el año de 1904 aparecieron ya publicadas en el Código de Comercio. Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador, posteriormente se constituyó la Sociedad Cooperativa de Obreros de El Salvador Federados, con fines de ayuda mutua, ahorro, moralidad, educación y beneficencia.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>[www.accovi.com/informacion.php?sid=1&id=27](http://www.accovi.com/informacion.php?sid=1&id=27), Consultado el 11/01/2017.

Sin embargo, en el año de 1930 el Estado de El Salvador definió su política en el sentido de apoyar el esfuerzo común de grupos productivos asociados, dictándose para tales fines las medidas necesarias; aclarándose que éstas se salían del marco constitucional de 1886, vigente a esa fecha; pero que ello empezó a favorecer el esfuerzo de las Asociaciones Cooperativas formadas por grupos medianos y pequeños.

En el año de 1940 surgen las Cajas de Crédito Rurales, con el objetivo de ayudar a la población de la zona rural que en su mayoría no reunía los requisitos de garantía, necesarios para poder acceder a un crédito bancario, es decir que éstas se convirtieron en un soporte financiero para todos aquellos grupos de pequeños y medianos productores y agricultores que necesitaban financiamiento para sus actividades artesanales o de siembra. En ese mismo año fue la organización de la Asociación Cooperativa Algodonera quien basó su funcionamiento en el Código de Comercio del año de 1904, posteriormente se integró la Federación de Cajas de Crédito Rural, amparados en la Ley de Crédito Rural en el año de 1943.<sup>3</sup>

En 1950, se promulgó la nueva Constitución de la República en la que se oficializó la intervención del Estado para promover el desarrollo económico y social del país, favoreciendo al Sistema Cooperativo. En el Artículo Número 114 de la misma se establecía que: “El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”<sup>4</sup>; impulsando con ello fuertemente el Sistema Cooperativo en El Salvador.

En 1964 el Estado promovió la creación de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para los sectores urbanos.

En 1969 estos grupos integraron la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, conocida socialmente como FEDECACES, una institución privada de carácter financiero con propiedad asociativa. En ese mismo año el Estado se encontró en la necesidad de normalizar para garantizar la existencia de las cooperativas y tener un ente rector

---

<sup>3</sup> Alfaro Lara Julio Ernesto, Hernández López Delmy, Rivas Rodríguez Verónica, “Estudio de un sistema de Evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en CACTIUSA DE R.L”. San Salvador El Salvador 2010

<sup>4</sup> Constitución De La Republica De El Salvador, Decreto Constitucional N° 38 con fecha 15/12/1983 Diario Oficial N° 234 Tomo N° 281 Publicado el 16/12/1983.

especializado, que dirija y coordine la actividad cooperativista en el país. Es así como se crea el Organismo Estatal, ya que se promulga la Ley de Asociaciones Cooperativas, según decreto legislativo N°560 del 25 de diciembre de 1969, se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo conocida como INSAFOCOOP, con la finalidad de centralizar en una sola institución especializada la función de dirigir y coordinar las actividades cooperativas<sup>5</sup>. Además se promulga La Ley General de Asociaciones Cooperativas.

En Junio de 1970 se aprobó el Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; y dos años después, específicamente el 8 de mayo de 1972 se aprobó el Reglamento interno de INSAFOCOOP. Posteriormente en el año 1986 se realizó una actualización de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Finalmente se puede resumir el origen de las Asociaciones Cooperativas salvadoreñas en las siguientes tres etapas:<sup>6</sup>

- **Primera Etapa (1860 a 1948):**En esta etapa el Cooperativismo se ramificó entre el gremio de los empleados públicos, en busca de una defensa contra el agiotismo. El servicio hacia los obreros y agricultores fue mínimo.
- **Segunda Etapa (1950 a 1966):**En esta etapa prevaleció la asistencia hacia la población agropecuaria promoviendo y financiando cooperativas de ahorro y crédito con financiamiento estadounidense.
- **Tercera Etapa (1969 a 1987):**En esta etapa se apoyan los cambios sociales y económicos en el país, impulsándose la Reforma Agraria. También se incrementa el grado de integración cooperativa con la Fundación de Federaciones y Confederaciones Cooperativas.

---

<sup>5</sup> Cañas Álvarez Fernán, Durán Pineda Fátima y otros, "Ensayo sobre el origen del cooperativismo en El Salvador". San Salvador, El Salvador, UES 2009.

<sup>6</sup> Alfaro Lara Julio Ernesto, Hernández López Delmy, Rivas Rodríguez Verónica, "Estudio de un sistema de Evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en CACTIUSA DE R.L". San Salvador El Salvador 2010.

### 3. Aspectos fundamentales del cooperativismo

- **Definiciones**

**Cooperativa:** Es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.<sup>7</sup>

**Cooperativismo:** Concepción social que propone la cooperación y el apoyo mutuo entre individuos, dentro de una sociedad que no busca el máximo beneficio, sino ofrecer a sus miembros ciertos servicios o artículos en las condiciones más beneficiosas. La aplicación de este sistema requiere de cooperativas.<sup>8</sup>

**Cooperación:** Como cooperación se denomina el conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, realizan con el objetivo de alcanzar una meta común. En este sentido, la cooperación es el resultado de una estrategia de trabajo conjunto que se vale de una serie de métodos para facilitar la consecución de un objetivo.<sup>9</sup>

**Federación:** Son Federaciones de Asociaciones Cooperativas las organizaciones integradas por cooperativas de un mismo tipo.<sup>10</sup>

**Confederación:** Son Confederaciones de Asociaciones Cooperativas, las organizaciones integradas por lo menos con tres Federaciones de una misma clase o por cinco Federaciones de diferente clase.<sup>11</sup>

- **Objetivos fundamentales de las asociaciones cooperativas**

---

<sup>7</sup> [www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html](http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html), Consultado el 10/01/2017.

<sup>8</sup> [historiaybiografias.com/conceptos12/](http://historiaybiografias.com/conceptos12/), Consultado el 10/01/2017.

<sup>9</sup> [www.significados.com/cooperacion/](http://www.significados.com/cooperacion/), Consultado el 10/0/2017.

<sup>10</sup> Ley General de Asociaciones Cooperativas, Decreto Legislativo N° 339 con fecha 06/05/1986, Diario Oficial N° 86 Tomo N° 291, publicado el 14/05/1986. Art. 25.

<sup>11</sup> Ley General de Asociaciones Cooperativas, Ob. Cit. Art. 27.

Los objetivos fundamentales del cooperativismo son:<sup>12</sup>

- Lograr mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de asociados, clientes y la comunidad.
  - Fomentar el desarrollo sostenible de la cooperativa mediante la integración económica y social de asociados, clientes e instituciones nacionales e internacionales.
  - Promover el desarrollo del recurso humano operativo y directivo, mediante la actualización tecnológica a fin de dar servicios de calidad.
  - Contribuir al desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo mediante la integración a nivel local, regional, nacional e internacional.
  - Estimular el ahorro sistemático en aportaciones y depósitos.
  - Brindar a todos los clientes que cumplan con las obligaciones de la cooperativa, todo tipo de crédito en condiciones competitivas.
- **Características de las asociaciones cooperativas**
    - Son grupos de personas que se asocian voluntariamente para hacer algo que individualmente no podrían hacer.
    - Se administra democráticamente.
    - Proveen bienes o servicios que son necesarios o deseables en la vida de la comunidad.

---

<sup>12</sup>Retomado de [www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO\\_COOPERATIVISMO.pdf](http://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf), Consultado el 05/01/2017.

- Realizan actividades con la finalidad de prestar sus servicios y no con el propósito de obtener beneficios.

- **Clases de asociaciones cooperativas**

De acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas en su Capítulo III titulado “De las diferentes clases de Asociaciones cooperativas” se mencionan las siguientes clases:

**Tabla N°1**  
**Clases De Asociaciones Cooperativas**

CLASES	TIPOS
COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN	Producción Agrícola Producción Pecuaria Producción Pesquera Producción Agropecuaria Producción Artesanal Producción Industrial o Agro-Industrial
COOPERATIVAS DE SERVICIOS	Ahorro y Crédito Transporte Consumo Profesionales Seguros Educación Aprovisionamiento Comercialización Escolares y Juveniles
COOPERATIVAS DE VIVIENDAS	-----

Fuente: Ley General de Asociaciones Cooperativas, Decreto Legislativo N° 339 con fecha 06/05/1986, Diario Oficial N° 86 Tomo N° 291, Publicado el 14/05/1986.

#### 4. Principios del cooperativismo<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Alfaro Lara Julio Ernesto, Hernández López Delmy, Rivas Rodríguez Verónica, “Estudio de un sistema de Evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en CACTIUSA DE R.L.” San Salvador El Salvador 2010.

Los principios cooperativos son parámetros de actuación a través de ellos las asociaciones cooperativas ponen en práctica sus valores organizacionales. Los Principios Cooperativos son:

**i. Membresía abierta y voluntaria.**

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

**ii. Control democrático de los miembros.**

Las asociaciones cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

**iii. La participación económica de los miembros.**

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

**iv. Autonomía e independencia.**

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

**v. Educación, formación e información.**

Las asociaciones cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a la comunidad, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

**vi. Cooperación entre asociaciones cooperativas.**

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

**vii. Compromiso con la comunidad.**

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

**5. Importancia de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito**

Las asociaciones cooperativas de Ahorro y Crédito son asociaciones de personas que se organizan en forma de cooperativas para facilitar servicios de ahorro y préstamo. Sus principales características son:

- Intereses razonables para sus asociados, así como rapidez en el trámite del préstamo.

- Fomento del hábito del ahorro sistemático y el establecimiento de lazos de unión y confianza con sus asociados.
- El elemento social y humano predomina sobre la resolución de los problemas en el uso del crédito.
- Utilización de los intereses de los asociados como capital para actividades productivas de los mismos.<sup>14</sup>

La importancia de estas asociaciones es que aportan al desarrollo económico del país, proporcionando educación productiva y recursos financieros a la población de bajos recursos, que no son sujetos de crédito en instituciones bancarias con la finalidad de que se conviertan en sectores productivos a través de la educación, para guiarlos a invertir sus recursos de forma correcta, permitiéndose ser productivos y mejoren su nivel de vida.

Las asociaciones cooperativas deben realizar actividades financieras para elevar el desarrollo social, económico y político de un país, y educar a sus asociados y su núcleo familiar, enmarcado dentro de los principios y valores del sistema cooperativo estableciendo presencia en mercados financieros potenciales a través de ventajas competitivas, rentabilidad y eficiencia, también deben estar comprometidas con los fines, objetivos y metas en beneficio de todos sus miembros usuarios, y realizar inversiones que sean de importancia para equipar los recursos de los empresarios que necesitan de sus servicios para mantener la estabilidad de estos.<sup>15</sup>

## **B. GENERALIDADES DE ACODJAR DE R.L.**

---

<sup>14</sup> [repo.fundasal.org.sv/107/1/carta%20urbana152.pdf](http://repo.fundasal.org.sv/107/1/carta%20urbana152.pdf), Consultado el 05/01/2017.

<sup>15</sup> Cortez Rivera Ana, García Parada Ivette, Hernández Reina "Diseño de un sistema de mercadeo de aspiración para mejorar la comercialización de los servicios que se ofrecen a los usuarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito localizadas en el área Metropolitana de San Salvador" 2005.

## 1. Antecedentes

ACODJAR DE R.L. responde a la razón social: Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruiz de Responsabilidad Limitada; el doctor José Antonio Ruiz era originario del pueblo de San Lorenzo y con el tiempo se fue a residir a San Sebastián, llegó a ocupar un lugar en la Asamblea Constituyente de ese entonces y desde ahí realizó obras para beneficio de la ciudad por lo que como reconocimiento la cooperativa y otras instancias como el Centro Judicial llevan su nombre.

ACODJAR DE R.L. nace en la década de los años sesenta con un grupo de 30 maestros de las escuelas de San Sebastián en el departamento de San Vicente, surge con el propósito de contrarrestar a los prestamistas.

Con un aporte económico de ¢10.00 cada uno, iniciando con un capital Social de ¢300.00 Constituida legalmente el 16 de noviembre de 1966, surge como un grupo pre cooperativo de vínculo cerrado permitiendo la participación solo de maestros con el nombre de "ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAGISTERIAL DOCTOR JOSÉ ANTONIO RUIZ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA".

En el año de 1966 ACODJAR DE R. L. se incorpora a la membresía de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) formando parte desde ese año del Sistema Cooperativo Financiero Nacional. Integración que ha permitido contribuir en fortalecimiento del movimiento cooperativo y en especial al de la cooperativa.

El INSAFOCOOP es el organismo gubernamental que nace para fomentar y controlar las cooperativas, surge el 25 de noviembre de 1969 <sup>16</sup> y otorga a ACODJAR de R.L. el 12 de julio de 1972 su personalidad jurídica bajo el #50, folio 518 del libro 1º del Registro de Inscripciones.

En la Asamblea General de Asociados de 1972 se toma el acuerdo de abrir el vínculo de la cooperativa para dar oportunidad a toda persona que deseara formar parte de la membresía de

---

<sup>16</sup>[www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia/](http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia/), consultado el 28/10/2016.

ACODJAR DE R. L. modificando el nombre a “ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL DOCTOR JOSÉ ANTONIO RUIZ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”. Para el año 2016 cuentan con 20,450 asociados.<sup>17</sup>

## 2. Misión y Visión<sup>18</sup>

### MISIÓN

Atender las necesidades de nuestros asociados a través de servicios financieros y sociales de calidad, con calidez incentivando su ahorro, ofreciendo créditos oportunos en condiciones justas que ayuden a mejorar su calidad de vida y de la comunidad.

### VISIÓN

Ser una organización sólida y competitiva impulsada por un talento humano profesional, comprometido con las necesidades de nuestros asociados para quienes buscaremos permanentemente su bienestar a través de la oferta de servicios y productos oportunos y eficientes que aporten efectivamente a la mejora de su calidad de vida.

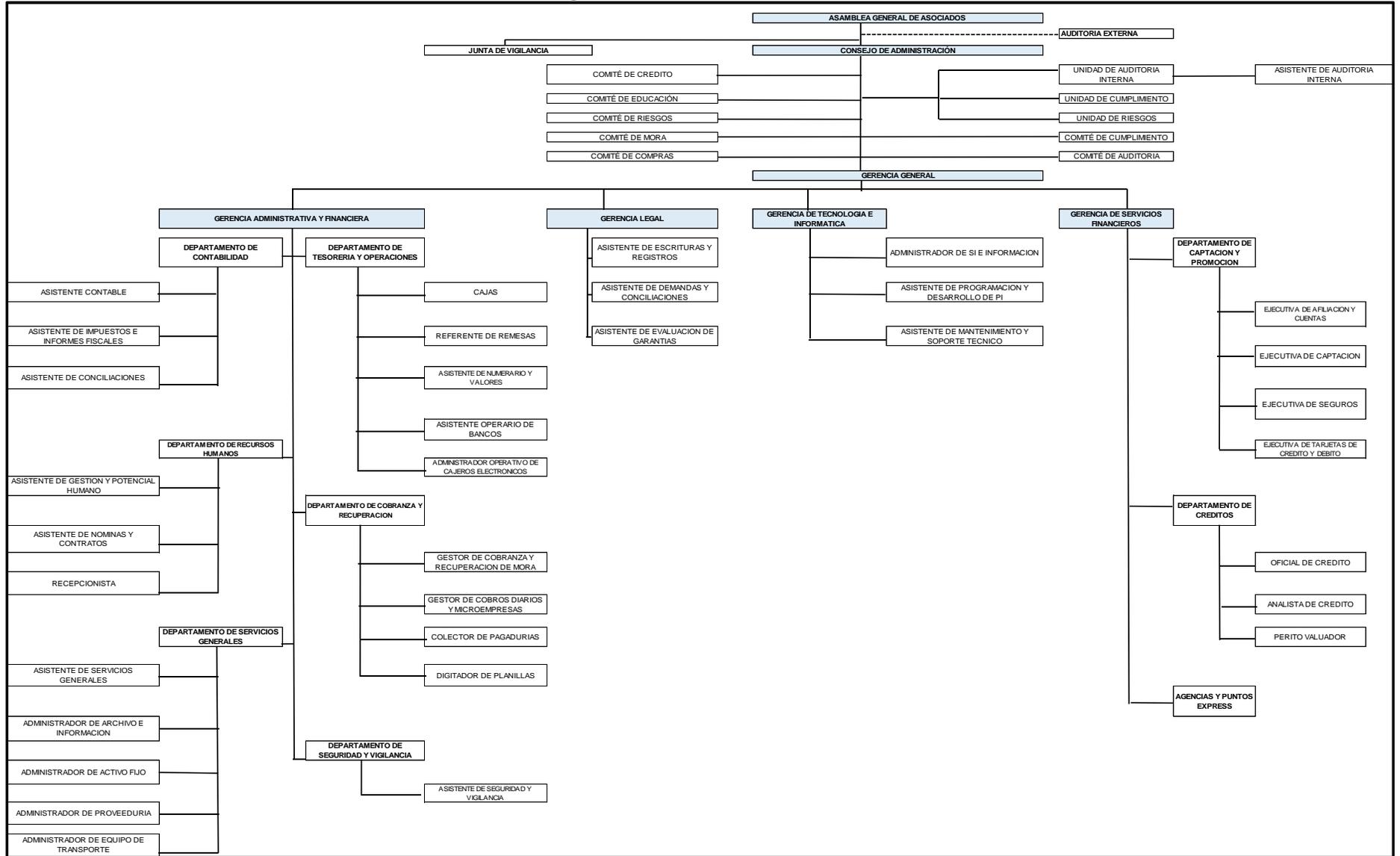
---

<sup>17</sup> Información proporcionado por Gerente de Recursos Humanos Licenciado Rene Abarca.

<sup>18</sup> Estatutos Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz de Responsabilidad Limitada

3. Estructura organizativa actual

Figura N°1  
Estructura Organizativa Actual De ACODJAR De R.L.



Fuente: Documento proporcionado por Gerente de Recursos Humanos Licenciado Rene Abarca

#### 4. Valores y principios cooperativos<sup>19</sup>

##### Valores:

- **Ayuda Mutua:** Capacidad para contribuir al desarrollo individual y colectivo por medio de acciones conjuntas y responsabilidades compartidas.
- **Democracia:** Participación activa y consciente de los miembros en la toma de decisiones y gobernabilidad de la cooperativa.
- **Equidad:** La forma en que se trata a los miembros debe ser justo y objetivo.
- **Igualdad:** Reconocimiento de la calidad humana para la determinación de los derechos y obligaciones, independientemente de los criterios de capacidad, necesidad y riqueza.
- **Responsabilidad Social:** Identificación y apoyo real a la solución de los problemas económicos y de desarrollo de la comunidad, subordinado el lucro al servicio.
- **Solidaridad:** Sentimiento que se refiere a la vocación del ser humano o valor por el interés colectivo, identificación con los problemas y preocupación por el bienestar común.

##### Principios Cooperativos:

- Membresía abierta y voluntaria.
- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

---

<sup>19</sup>Estatutos Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz de Responsabilidad Limitada.

## 5. Marco legal

Leyes y reglamentos que regulan a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz de Responsabilidad Limitada (ACODJAR de R.L.).

- **Constitución de la Republica de El Salvador:**<sup>20</sup>

**Artículo 113:** Serán fomentadas y protegidas las asociaciones de tipo económico que tiendan a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a promover una justa distribución de los beneficios provenientes de sus actividades. En esta clase de asociaciones, además de los particulares, podrán participar el Estado, los municipios y las entidades de utilidad pública.

**Artículo 114:** El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

- **Ley General de las Asociaciones Cooperativas:**<sup>21</sup>

**Artículo 1:** Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) su Reglamento y sus Estatutos.

- **Reglamento de la Ley General de las Asociaciones Cooperativas:**<sup>22</sup>

El reglamento tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

---

<sup>20</sup> Decreto Constitucional N° 38 con fecha 15/12/1983 Diario Oficial N° 234 Tomo N° 281 Publicado el 16/12/1983.

<sup>21</sup> Decreto Legislativo N° 339 con fecha 06/05/1986, Diario Oficial N° 86 Tomo N° 291, publicado el 14/05/1986.

<sup>22</sup> Decreto Ejecutivo N°62 de fecha 6/05/1996, Diario Oficial N°102, Tomo 383, Publicado 4/06/1996.

- **Ley de intermediarios financieros no bancarios:**<sup>23</sup>

Tiene por objeto regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los intermediarios financieros no bancarios con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos.

Entiéndase como intermediarios financieros no bancarios:

- Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público.
- Las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de seiscientos millones de colones.
- Las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito calificadas por la Superintendencia para realizar operaciones de intermediación que señala esta ley.
- Las sociedades de ahorro y crédito.

- **Ley y reglamento de creación del Instituto Salvadoreño De Fomento Cooperativo:**<sup>24</sup>

Tiene por objeto promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederación de las mismas.

**Artículo 2:** Son atribuciones del Instituto:

- La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- Iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas.
- Planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo.
- Conceder personalidad jurídica, mediante la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas.
- Conocer de la disolución y liquidación de las Asociaciones Cooperativas.
- Ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las Asociaciones Cooperativas.

<sup>23</sup> Decreto Legislativo N°849 de fecha 16/02/2000, Diario Oficial N°65, Tomo 346, Publicado 31/03/2000.

<sup>24</sup> Decreto Legislativo N° 560 con fecha 25/11/1969 Diario Oficial N°229, Tomo N°225 Publicado el 09/12/1969.

- Promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las Asociaciones.
  - Emitir normas y lineamientos generales de la actividad cooperativista.
  - Asumir la realización y ejecución de programas o actividades que en cualquier forma directamente se relacione con las atribuciones indicadas en el presente artículo.
- **Ley del Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios:**<sup>25</sup>

**El Artículo 20:** Menciona que serán sujetos pasivos o deudores del impuesto sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

e) Las Asociaciones Cooperativas.

**El Artículo 46 literal f):** se regula la prestación de servicios de la siguiente manera: Estarán exentos del impuesto los servicios: de Operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses, realizadas por Bancos, Intermediarios Financieros no Bancarios, cualquier otra institución de carácter financiero que se encuentre bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero o registradas en el Banco Central de Reserva, empresas de arrendamiento financiero o de factoraje, las Asociaciones Cooperativas o Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito, Corporaciones y Fundaciones de Derecho Público o de Utilidad Pública, que se dediquen a la concesión de financiamiento.

- **Código tributario:**<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Decreto Legislativo N°296 de fecha 24/07/1992, Diario Oficial N°143, Tomo 316, Publicado 31/07/1992.

**Artículo 120-A:** Los Bancos, las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, los Intermediarios Financieros no Bancarios, y cualquier otra entidad financiera, pública o privada, deberá exigir a sus clientes o usuarios obligados a llevar contabilidad, para sustentar la concesión u otorgamiento de préstamos, créditos o financiamientos, por montos solicitados iguales o superiores a cuarenta mil dólares, el Balance General y Estado de Resultados, los cuales deberán ser auditados cuando lo requiera la ley, correspondientes al ejercicio o período impositivo anterior a la solicitud de concesión de cualquiera de los financiamientos antes enunciados. Cuando los solicitantes de los préstamos, créditos o financiamientos a que alude este artículo no se encuentren obligados a llevar contabilidad, las instituciones y entidades financieras y crediticias referidas deberán exigir la presentación del Estado de Ingresos y Gastos, correspondiente al ejercicio o período impositivo anterior a la solicitud de concesión de cualquiera de los financiamientos antes enunciados.

**Artículo 120-B:** Los Bancos, las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, los Intermediarios Financieros no Bancarios, y cualquier otra entidad financiera, pública o privada, deberán presentar informe a la Administración Tributaria por medios electrónicos con los requisitos y especificaciones técnicas que disponga por medio de formulario que ésta establezca, en el mes de febrero de cada año, sobre los valores de ingresos, costos, y gastos, que se consignen en el Estado de Resultados o el Estado de Ingresos y Gastos, según el caso, que hayan sido proporcionados por sus clientes o usuarios para sustentar la concesión o el otorgamiento de préstamos, créditos o financiamientos a que se refiere el artículo anterior.

- **Código de trabajo<sup>27</sup>**

**Art. 29:** Son obligaciones de los patronos:

**Numeral 1)** Pagar al trabajador su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos en el Capítulo I, del Título tercero de este libro;

---

<sup>26</sup> Decreto Legislativo N°230 de fecha 14/12/2000, Diario Oficial N°241, Tomo 349 Publicación 22/12/2000

<sup>27</sup> Código de trabajo, Decreto legislativo N° 15 con fecha 23/06/1972, Diario Oficial N° 142 Tomo N° 236, publicado el 31/07/1972.

**Numeral 3)** Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;

**Numeral 5)** Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra;

**Numeral 7)** Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo.

**Art. 136:** Cuando el trabajador contraiga deudas provenientes de créditos concedidos por bancos, compañías aseguradoras, instituciones de crédito o sociedades y asociaciones cooperativas, podrá autorizar a su patrono para que, de su salario ordinario y en su nombre, efectúe los descuentos necesarios para la extinción de tales deudas.

**Art. 314:** Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- 1) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

- **Ley contra el lavado de dinero y otros activos** <sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Ley contra el lavado de dinero y otros activos, decreto legislativo N°126 con fecha 30/10/1997, Diario oficial N° 227 Tomo N° 337, publicado el 04/12/1997

**Art. 2:** la presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentarla información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen. (2) (3)

Sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la ley, nombrar y capacitar a un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de la misma, así como el instructivo de la UIF les determinen. (2) (3)

Se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes: (2) (3)

**Numeral 1)** Toda sociedad, empresa o entidad de cualquier tipo, nacional o extranjera, que integre una institución, grupo o conglomerado financiero supervisado y regulado por la superintendencia del sistema financiero; (2) (3)

**Numeral 2)** Micro-financieras, cajas de crédito e intermediarias financieras no bancarias; (2) (3)

**Numeral 4)** Sociedades emisoras de tarjetas de crédito, co-emisores y grupos relacionados; (2) (3)

**Numeral 5)** Personas naturales y jurídicas que realicen transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos, incluidas las casas de empeño y demás que otorgan préstamos; (2) (3).

**Numeral 19)** Asociaciones, consorcios y gremios empresariales; y, (2) (3) (4).

### **C. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas, No existen fórmulas

simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización, todo lo que se puede hacer es, incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.<sup>29</sup>

El comportamiento de las personas dentro de las organizaciones es variable, cada empleado se comporta de manera diferente porque son seres únicos motivados por diferentes cosas en su vida personal, el esfuerzo individual es diferente y de igual forma sus aptitudes, por tanto el comportamiento organizacional constituye una de las tareas más importantes para los dirigentes de las organizaciones pues es un elemento vital para el buen funcionamiento de las organizaciones.

### **1. Definiciones de Comportamiento Organizacional**

Existen diversos puntos de vista referentes al comportamiento organizacionala continuación se detallan algunos de ellos:<sup>30</sup>

- ❖ Para Robbins Stephen (2004): “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.
- ❖ Para Chiavenato Idalberto. (2009):“El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”.
- ❖ Para Davis K. y Newstrom J.(2002): “Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se

---

<sup>29</sup> Keith Davis, John W. Newstrom, “El comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional”, séptima edición, McGraw-Hill, México 2002, P. 4.

<sup>30</sup> [www.emprendices.co/comportamiento-organizacional-importancia/](http://www.emprendices.co/comportamiento-organizacional-importancia/), Consultado el 28/10/2016.

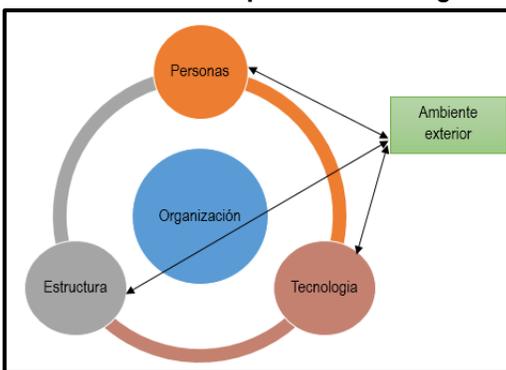
trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”.

De acuerdo a lo anterior los autores coinciden en que el comportamiento organizacional es la interacción, relación entre personas, grupos, individuos y la organización. Sin embargo es un estudio enfocado en el que hacer de las personas dentro de las empresas y de la manera en que dicho comportamiento afecta el desempeño de las mismas, el Comportamiento Organizacional (CO) está estrechamente relacionado con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración, además ayuda a los dirigentes de las organizaciones a comprender la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan los trabajadores.

## 2. Elementos del Comportamiento Organizacional

De acuerdo a Davis y Newstrom (2002), los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funcionan.

**Figura N°2**  
**Elementos Clave del Comportamiento Organizacional**



Fuente: Keith Davis, John W. Newstrom, El comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional, séptima edición, McGraw-Hill, México 2002.

**Personas:** Las personas constituyen el sistema social interno de la organización. Son una totalidad integrada, son cuerpo, mente, emociones o sentimientos y espíritu, tienen una vida personal, emocional, familiar, etc. El comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades. Se puede desconocer la necesidad que se esconde atrás de su conducta pero eso no quiere decir que no exista.

**Estructura:** La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

**Tecnología:** La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan.

**Medio:** Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo, una organización no existe por sí misma, si no que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas influyen entre si e integran un sistema complejo que se convierte en el “estilo de vida” de un grupo humano.<sup>31</sup>

## D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. Antecedentes

Los estudios sobre el clima organizacional se dieron básicamente del análisis de las organizaciones modernas, quienes empezaron a confrontar una serie de transformaciones debidas a las nuevas realidades tecnológicas, económicas, sociales, de comunicación y de información, llamada la transformación del medio y del espacio o la transformación del tiempo y del movimiento, producto de la sociedad técnica.

---

<sup>31</sup> Keith Davis, John W. Newstrom, “El Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional”, Séptima Edición, McGraw-Hill, México 2002.

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960 en su libro "People, problem and profits". No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara definición y distinción.

El Clima Organizacional ha sido un tema de interés, desde 1980 y ha dejado de ser considerado como un elemento aislado en las instituciones para convertirse en un componente de gran importancia estratégica, es considerado como la base que encamina las empresas hacia el éxito.<sup>32</sup>

El Clima Organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. El origen del clima organizacional está enfocado según algunos autores en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

## 2. Definiciones

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización.

Algunas de las definiciones de clima organizacional son:

- Keith Davis y John Newstrom (2002), "El clima organizacional es el ambiente en el que realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad de una compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca pero tiene una existencia real".

---

<sup>32</sup> Vásquez Sánchez Abrahám, "consultoría sobre el clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la facultad de ciencias económicas de la universidad de El Salvador", 2015.

- William B. Werther (2008), “El clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación, y abarca otros aspectos importantes como la atmósfera laboral entre los trabajadores, que pueden realizar sus actividades en forma individual o en grupos. También define el ambiente de trabajo como agradable o estresante, las relaciones de amistad o de conflicto, el reconocimiento al trabajo realizado, el sentido de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento”.
- Idalberto Chiavenato (2009), “El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes cuando esta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. Pudiendo llegar en casos extremos a estados de agresividad e inconformidad, etc.”<sup>33</sup>

El clima organizacional en otras palabras no es más que las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral; está enfocado principalmente en el ambiente de trabajo de la organización por tanto ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de los trabajadores, además influye en la satisfacción del empleado y por tanto en la productividad.

### **3. Importancia del Clima Organizacional**

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con personas que tienen actitudes, sentimientos y estados de ánimo distintos.

---

<sup>33</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, octava edición, McGraw-Hill, México, P. 58

Los factores o variables internas del sistema organizacional generan un determinado clima laboral, es decir, este es configurado por las percepciones que los miembros de la empresa tienen de dichos factores organizacionales: reglas, procedimientos, estándares de productividad, estilo administrativo, comunicación, relaciones interpersonales, motivadores (sistemas de salarios, recompensas, promoción y apoyo social) entre otros.

La realización de un diagnóstico del clima organizacional es de gran importancia, ya que en él se establecen los factores que más afectan el ambiente laboral, de igual forma posibilitará introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los empleados, en la estructura organizacional y del mismo modo implementar actividades y estrategias de motivación, comunicación y mejoramiento de las relaciones interpersonales. Si todos estos factores son controlados por las organizaciones, el desempeño de los trabajadores será exitoso. Otra de las razones de suma importancia en el clima organizacional es que se puede lograr una integración y cohesión de los grupos de trabajo, la eficiencia y la productividad empresarial, la atención y el trato al cliente, el estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad, la percepción de la imagen empresarial y de la marca.<sup>34</sup>

#### **4. Objetivos**

Entre los objetivos para el estudio del clima laboral, se citan los siguientes:

- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan afectar el resultado.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.

---

<sup>34</sup> [psicologiayempresa.com/objetivos-de-los-estudios-del-clima-organizacional.html](http://psicologiayempresa.com/objetivos-de-los-estudios-del-clima-organizacional.html), Consultado el 30/10/2016.

## 5. Características<sup>35</sup>

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Entre ellas están:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización con sus propios comportamientos y actitudes, y viceversa.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral.

## 6. Beneficios y consecuencias negativas del Clima Organizacional

### a. Beneficios<sup>36</sup>

Los beneficios de un clima organizacional positivo dentro de una empresa son:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Menor ausentismo laboral.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Menor rotación de trabajadores.

---

<sup>35</sup> [psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html](http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html), Consultado el 30/10/2016.

<sup>36</sup> Keith Davis, John W. Newstrom, "El comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional", séptima edición, McGraw-Hill, México 2002.

- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.
- Actitudes laborales positivas.

**b. Consecuencias negativas** <sup>37</sup>

En un Clima Organizacional deficiente se detectan muchas consecuencias negativas como inadaptación del personal, alta rotación de personal, ausentismo, impuntualidad, baja productividad, fraudes, robos, sabotajes, actitudes laborales negativas, conductas indeseables, entre otras.

## **7. Elementos de un clima favorable**

Existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable estos son:

- Calidad de liderazgo.
- Grado de confianza.
- Comunicación ascendente y descendente.
- Sentimiento de realizar un trabajo útil.
- Responsabilidad.
- Recompensas justas.
- Compromiso del empleado.
- Oportunidad de desarrollo.

---

<sup>37</sup>[www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html](http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html), Consultado el 30/10/2016.

Muchos trabajadores buscan la oportunidad de tener éxito, ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozcan su valor como individuo, desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.<sup>38</sup>

Las organizaciones para lograr tener éxito deben preocuparse por mantener un ambiente laboral positivo en el que todos los empleados se sientan parte importante de la empresa y satisfechos. Para lograr esto debe centrarse en el bienestar de los empleados ya que si el empleado se siente bien en su puesto de trabajo, su desempeño laboral será el mejor, realizará el trabajo de la manera más eficiente y eficaz, brindará una buena atención a los clientes y usuarios, lo que permite a las empresas seguir creciendo por la retención de clientes y la buena atención, todo dependerá de la motivación que el empleado tenga.

## **E. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Estructura Organizacional**

Una estructura organizacional es una herramienta importante, ya que determina la manera en que cada entidad colabora y contribuye con sus funciones para obtener un objetivo en común. A través de esto se podrán establecer los mecanismos correctos para que cumplan de manera eficiente y correcta.

La estructura organizacional está integrada por el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama, la cantidad de niveles jerárquicos, los puestos de trabajo, su división, especialización de las funciones y tareas, y la delegación. Para Strategor (1988) estructura organizacional “es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir, y el modo de comunicación entre cada unidad”<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Keith Davis, John W. Newstrom, “El comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional”, séptima edición, McGraw-Hill, México 2002, P. 27.

<sup>39</sup> [www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/](http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/), Consultado el 31/10/2016.

## 2. Liderazgo

Las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchos ocupan altos cargos en la jerarquía, quienes vigilan el trabajo y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos lo que necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización.

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. Hay que tener en cuenta que no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad se necesitan líderes que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones.<sup>40</sup>

James C. Hunter (2003) en su libro "La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo" describe que el liderazgo "es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común". James sostiene que el liderazgo, consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar si une al deseo apropiado y las acciones apropiadas.

Una palabra clave es la de "influir" ya que un líder exitoso debe tener la habilidad para conseguir las ideas de los empleados, el compromiso, la excelencia y dones de los mismos. En esta definición se encuentran dos dinámicas la tarea y la relación humana, es fácil que los líderes desequilibren la balanza en favor de una de las dinámicas, es decir que si solo se centra en la tarea y no en la relación humana se va a encontrar con cambios permanentes del personal, rebeldía, falta de calidad, bajo nivel de compromiso, bajo nivel de confianza etc.

---

<sup>40</sup> Robbins P. Stephen, Judge A. Timothy, "Comportamiento Organizacional". Decimoquinta edición, editorial person education S.A de C.V. México, 2013 pág. 368.

Para mejorar situaciones como las antes mencionadas es necesario hacer una separación entre poder y autoridad: Poder es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga su voluntad debido a su posición o su fuerza, y autoridad es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se quiere debido a su influencia personal.

El propósito del líder es conseguir que la gente haga lo que él quiere, ganándose la cooperación voluntaria y no una sumisión de mala gana. Él tiene que elevar la moral de su grupo, la cual será alta cuando el grupo sea productivo y sus integrantes trabajen bien unidos.<sup>41</sup>

### **3. Relaciones Interpersonales**

La relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el que la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

### **4. Trabajo en Equipo**

Es un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre sí, que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes, con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo que se consideran mutuamente responsables.<sup>42</sup> Trabajar en equipo implica compromiso, no es solo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

---

<sup>41</sup> Armstrong Michael, "Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa", primera edición, editorial Legis Editores S.A. Colombia. 1991 Pág. 86-87.

<sup>42</sup> [www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/teleconferencias/II\\_Teleconf/TrabajoEquipo-ok.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/teleconferencias/II_Teleconf/TrabajoEquipo-ok.pdf), Consultado el 31/10/2016.

## 5. Motivación

La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Para Idalberto Chiavenato (2009) “la motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano”.

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

- i. **Necesidades:** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales.
- ii. **Impulsos:** El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.
- iii. **Incentivos:** Definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso.

## 6. Comunicación

La comunicación es el proceso de transferencia de información o de significado. Así mismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: Control, Motivación, Expresión emocional e Información.

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento. Cuando estos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa. La comunicación desempeña una función de control.<sup>43</sup>

La comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide asimismo en las direcciones ascendente y descendente.<sup>44</sup>

- **Comunicación Descendente:** La utilizan los líderes y gerentes para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.
- **Comunicación Ascendente:** Permite a líderes y gerentes conocer los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, colegas y la organización en general.
- **Comunicación Lateral:** Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente.

## 7. Ambiente Físico

El Ambiente Físico de Trabajo, es uno de los factores que afectan el Clima Organizacional, ya que la existencia de condiciones físicas inadecuadas en las instalaciones donde se realizan las actividades laborales perjudicará la consecución de las metas y los objetivos, y pueden contribuir negativamente al desempeño en el trabajo. Entre estas condiciones se mencionan las siguientes:

- **La Temperatura:** Influye en el bienestar del personal pues el exceso de calor o frío puede ocasionarles estrés y afectar su comodidad, impidiendo al trabajador realizar sus

---

<sup>43</sup> Robbins P. Stephen, Judge A. Timothy, ob. Cit Pág.237

<sup>44</sup> Robbins P. Stephen, Judge A. Timothy, ob. Cit Pág.239

actividades satisfactoriamente, por tanto la temperatura debe ser moderada de tal manera que no afecte a ninguno de los trabajadores.

- **El Ruido:** Puede ocasionar daños auditivos, generar fatiga, estrés, problemas concentración, incrementar el número de errores etc.
- **Iluminación:** La intensidad de la luz dependerá de la complejidad del trabajo que se realiza y de la edad de los empleados. Una iluminación adecuada facilitara la realización de los trabajos, evitará la fatiga, el esfuerzo visual y la cantidad de errores en las actividades realizadas.
- **Espacio de Trabajo Reducido:** Puede hacer sentir al trabajador incomodo, inseguro debido a la privacidad que exigen algunos puestos de trabajo. Están más propensos a accidentes dependiendo de la distribución del espacio y de la cantidad de material que el empleado ocupe.
- **Los Servicios Sanitarios y la Limpieza de las Instalaciones:** La suciedad, los malos olores, el entorno polvoriento, el desorden, las condiciones de mantenimiento de los sanitarios pueden generar a las personas insatisfacción, irritación y frustración.

## 8. Puesto de Trabajo

El puesto de trabajo es el lugar que un trabajador ocupa cuando desempeña una tarea, puede estar ocupado todo el tiempo o ser uno de los varios lugares en que se efectúa el trabajo. En este se desarrollan una serie de actividades que satisfacen expectativas, que tienen como objetivo garantizar productos, servicios y bienes en un marco social, propiciando una relación de contrato donde se beneficia la organización y la persona que pertenece a ella.

## 9. Prestaciones

Las prestaciones son beneficios colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrono otorga a su personal, sean en especie o en dinero, para coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades de tipo económico, educativo, sociocultural y recreativo, buscando atraer elementos idóneos para su ingreso a la organización, retener a los ya existentes y motivarlos o desarrollarlos para lograr su mejor desempeño, tendiente a mejorar la productividad de la empresa y la calidad de vida del trabajador, aumentando con ello la estabilidad y posibilidades de progreso de ambos.<sup>45</sup>

## **10. Valores**

Son los principios que se fomentan dentro de las organizaciones orientadas a mejorar la actitud de los empleados. Los valores gerenciales por lo general influyen en el clima organizacional, como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, unipersonales, formales e informales, agresivos, positivas, dignas o indignas de confianza.

## **11. Desarrollo del Personal**

Proceso para determinar la posible ruta de ascenso que una persona puede recorrer dentro de la organización desde su ingreso a la misma, hasta el último puesto que puede aspirar. Toma en cuenta los años de experiencia, nivel académico y la calidad de trabajo, entre otros.<sup>46</sup>

## **F. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Definición**

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado. Enfocándose a plantear soluciones a situaciones problemáticas.

---

<sup>45</sup> [cursoadministracion1.blogspot.com/2008/07/prestaciones.html](http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/07/prestaciones.html), Consultado el 05/11/2016

<sup>46</sup> Serrano Alexis, "Administración de personas", primera edición 2007, pág. 38

## **2. Importancia**

Realizar un diagnóstico del clima organizacional es de suma importancia ya que se basa en la influencia que este tiene en el comportamiento de los miembros de una determinada organización, a través de percepciones que condicionan los niveles de motivación laboral, el rendimiento profesional, entre otros.

## **3. Unidades de análisis**

Para estudiar el clima laboral se debe tener presente las distintas unidades de análisis, puesto que no todos los componentes de la organización perciben de la misma manera el clima, y en cada departamento se puede encontrar un clima laboral completamente distinto. Las unidades de análisis son: los trabajadores, las áreas o departamentos o la organización en general.

## **4. Principales instrumentos de medición**

La realización de encuestas es el método más habitual de medición del clima laboral. La guía de entrevista es otro instrumento para medir el clima organizacional que se utiliza con frecuencia por la cantidad de datos diversos que se pueden obtener, así como la posibilidad de profundizar directamente con el entrevistado sobre distintos aspectos e incluso algunos que surjan en el momento de la entrevista.

## **5. Medición del Clima Organizacional**

Con la medición del clima laboral se busca conocer el grado de motivación de los empleados y descubrir los aspectos negativos que pudieran existir en la organización con el objetivo de solucionarlos.

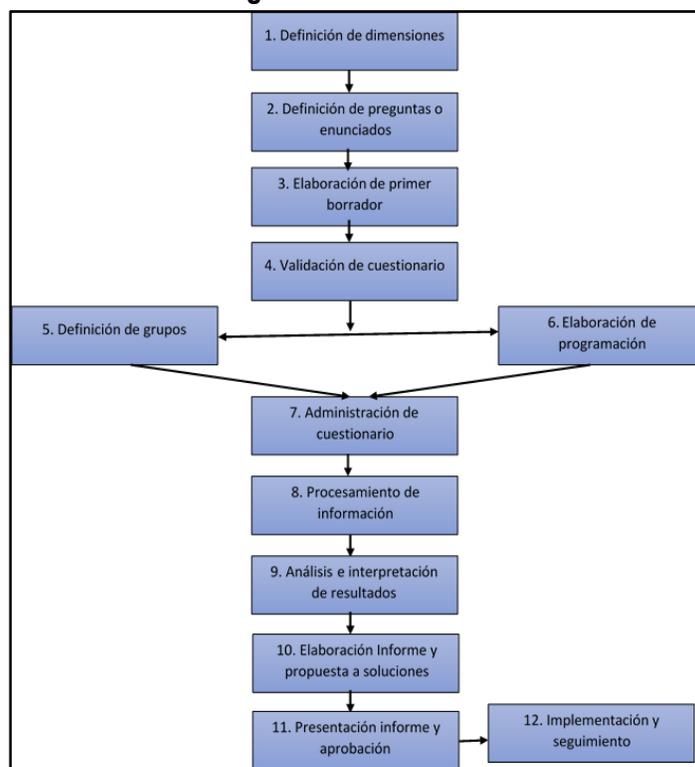
Pasos sugeridos para un estudio de clima organizacional: <sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Serrano Alexis, "Administración de personas", primera edición 2007, Pág. 163

- a. Planear la encuesta:
  - Desarrollar objetivos con claridad.
  - Buscar el momento apropiado.
- b. Diseñar el cuestionario:
  - Cubrir todo lo necesario.
- c. Administración del cuestionario.
- d. Análisis de los datos.
- e. Actuar en forma apropiada:
  - Retroalimentación a las personas.
  - Acciones correctivas.
  - Seguimiento a planes de la dirección.
- f. Repetir periódicamente el estudio (recomendable cada año).

**Figura N°3**  
**Clima Organizacional Proceso De 12 Fases**



Fuente: Serrano Alexis, Administración de personas, primera edición 2007, Pág. 163

## G. OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

### 1. Definiciones

- **Optimizar:** Definido por el Diccionario de la Lengua Española como buscar la mejor manera de realizar una actividad.<sup>48</sup>
- **Desempeño:** Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.
- **Desempeño laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación.<sup>49</sup>

El desempeño laboral es donde la persona manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que integran: Conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores contribuyendo a alcanzar los resultados esperados, correspondiendo a exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Robbins Stephen (2001) indica que: “El desempeño laboral depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere, para el eficiente desempeño de sus funciones, haciéndose de este modo necesario el estudio actualizado del perfil de los mismos”.

Chiavenato Idalberto (2009) menciona: “El desempeño laboral es el conjunto de habilidades y destrezas que un sujeto posee para llevar a cabo sus actividades laborales. Y es el esfuerzo que hace el trabajador para alcanzar sus metas. Para lograrlas se basa en sus capacidades y sus habilidades”.

---

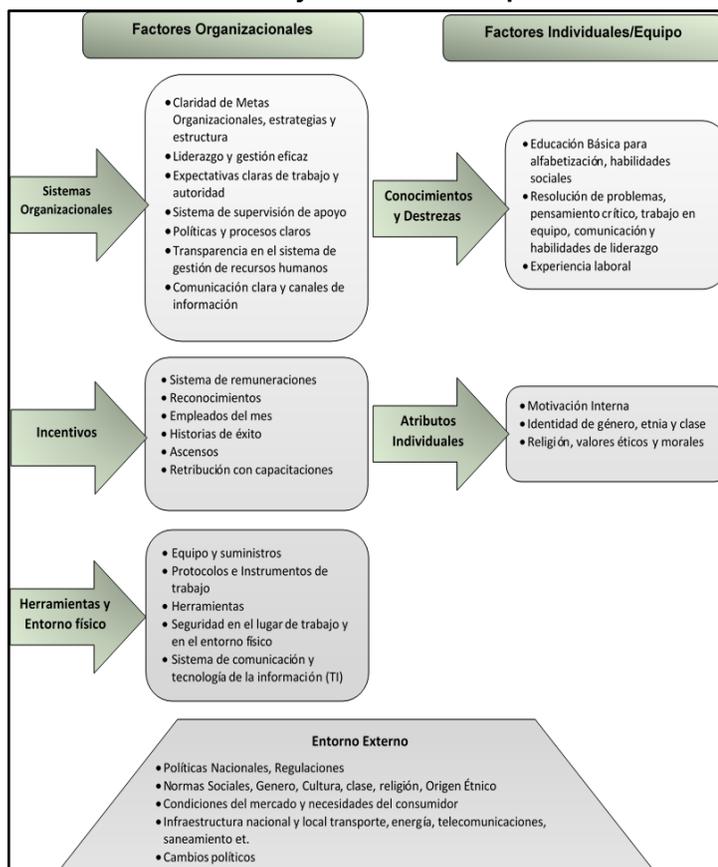
<sup>48</sup><http://dle.rae.es/?id=R7YxPPp>, consultado el 12/04/2017, consultado el 12/04/2017

<sup>49</sup>[https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral), consultado el 12/04/2017

## 2. Factores que influyen en el desempeño laboral

Existen seis categorías principales que afectan el desempeño de los empleados, equipos, organizaciones o sistemas los cuales están ubicados en tres factores: Factores organizacionales, factores individuales y factores externos.

**Figura N°4**  
**Factores Que Influyen En El Desempeño Laboral**



Fuente: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), "Manual del Modelo: Optimizar el desempeño y la calidad", Panamá, Agosto 2013

- **Sistemas organizacionales**

Es un sistema compuesto por los recursos de la organización: seres humanos, dinero, materiales, equipo, etc.; relacionado con el logro de los objetivos.<sup>50</sup>

<sup>50</sup><https://arecursoshumanos.wordpress.com/2013/11/04/los-sistemas-organizacionales/>, consultado el 14/04/2017

De acuerdo a la figura N°4 los sistemas organizacionales están compuestos por una serie de aspectos que pueden influir en el comportamiento de los empleados; es importante que los trabajadores conozcan la misión, visión, valores, objetivos y metas de la empresa para la cual trabajan, así mismo es importante que en los ambientes de trabajo exista una buena comunicación, buenas relaciones interpersonales, para mejorar el desempeño laboral.

Todas las organizaciones tienen culturas diferentes así como también políticas, estrategias y prácticas que le indican al trabajador la manera en cómo realizar su trabajo, cuáles serán sus funciones, responsabilidades, las acciones que tomarán ante diversas situaciones, cuál será su comportamiento, sus rutinas de trabajo, etc.

- **Incentivos**

La finalidad de los incentivos es motivar a los trabajadores para que aumenten el desempeño en todas las actividades que realizan así como también aumentar su productividad por tanto los incentivos deben beneficiar tanto al trabajador como a la organización.

- **Herramientas y el entorno físico**

Hace referencia a las herramientas y materiales que un trabajador necesita para poder realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz. Un entorno de trabajo limpio, ordenado, con instalaciones adecuadas y bien diseñadas influye en el desempeño, la satisfacción y la productividad del trabajador debido a que le proporciona seguridad.

- **Conocimientos y habilidades**

Martha Alles (2002) menciona: “El Conocimiento es la información que una persona posee sobre áreas específicas y la Habilidad es la capacidad de desempeñar cierta tarea

física o mental".<sup>51</sup> Por tanto este factor identifica si el empleado posee los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar el trabajo asignado.

- **Atributos individuales**

Todas las personas son diferentes y cada una de ellas tiene diversas razones, impulsos e intereses propios que los motivan a realizar diversas actividades, a desempeñarse de la mejor manera y a tener un rendimiento satisfactorio en el desarrollo de sus funciones.

- **Entorno externo**

Hay muchas variables externas que afectan la capacidad de las organizaciones, los equipos y los empleados impidiéndoles llevar a cabo el trabajo de forma satisfactoria.

### 3. Claves para un buen desempeño laboral

El éxito de una empresa depende mucho del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los empleados están a gusto, su rendimiento será mejor y aumentará la productividad. Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir y objetivos a cumplir. Los elementos que fomentan un buen desempeño laboral son:<sup>52</sup>

- **Buen ambiente de trabajo:** Brindar comodidad en la oficina ofrece a los trabajadores mayores posibilidades para desempeñarse correctamente. Para lograrlo, es importante que los empleados sean seleccionados según sus habilidades para el puesto que tenga los conocimientos y experiencia suficientes, y que además esté motivado.
- **Establecer objetivos:** Trabajar por objetivos viables, medibles y que ofrezcan un desafío, es una buena técnica para motivar a los empleados.
- **Formación:** El desarrollo profesional constante de los trabajadores hará que se sientan motivados. Fomentar los cursos de formación es beneficioso tanto para el empleador

---

<sup>51</sup> Alles Martha Alicia, "Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario", editorial Granica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002.

<sup>52</sup> <http://www.axpe-blogs.com/rendimiento-laboral/claves-para-un-buen-desempeno-laboral/>, Consultado el 14/04/2017

como para el empleado, que se sentirá orgulloso de los logros conseguidos, mejorará su autoestima, su satisfacción laboral y hasta podría optar a una promoción.

- **Participación:** Hacer participe al empleado en la toma de decisiones hará que haga suyo el producto final. Si se democratiza la planificación de tareas, aunque sean sencillas, el trabajador se sentirá más en confianza, y también sentirá que forma parte de la empresa.
- **Reconocimiento:** Para promover un buen desempeño laborales importante el reconocimiento del trabajo por parte del jefe, al reconocer o mostrar satisfacción por lo realizado, hará que el empleado refuerce su autoestima y se sienta útil y valorado.
- **Usar la comunicación de forma estratégica:** Se debe cuidar y promover la comunicación para evitar que se deteriore la relación entre la dirección y sus trabajadores y entre departamentos o peor aún entre los propios empleados.

#### 4. Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir. Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello se puede utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral, entre otros.<sup>53</sup>

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así

---

<sup>53</sup><http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>, consultado el 22 de abril 2017

como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.<sup>54</sup>

## H. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

### 1. Importancia de la integración del personal

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española integrar significa: "Hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo".<sup>55</sup> La integración del personal en una organización inicia desde la previsión de las necesidades futuras de recursos hasta que el empleado seleccionado se incorpora a la empresa, desempeñando funciones, haciendo uso de sus habilidades y competencias, interactuando con sus compañeros de trabajo, etc.

Según Edwin B. Flipo (1978) Integración "es la fusión entre las personas y las organizaciones para dar como resultado una acción efectiva".<sup>56</sup> La integración del personal es de suma importancia dentro de la administración, pues de ella depende que se genere un buen ambiente laboral dentro de la empresa, donde se refleje el trabajo en equipo, existan buenas relaciones interpersonales con los compañeros y jefaturas, excelente comunicación, colaboración y unidad entre los departamentos.<sup>57</sup>

Al ingresar un trabajador a una empresa experimenta incertidumbre por la situación nueva y el cambio, tiene expectativas poco realistas de lo que la empresa es y de lo que se espera de él. El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye la colaboración para que los nuevos empleados se adapten fácilmente a la organización.

---

<sup>54</sup>[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004), consultado el 22 de abril 2017

<sup>55</sup><http://dle.rae.es/?id=LqKFoJI>, consultado el 30/04/2017

<sup>56</sup> Edwin B. Flipo, "Principios de Administración de Personal", Primera edición, McGraw-Hill México 1978.

<sup>57</sup> Ramiro Alfonso, Muñoz Alexandra, Yali Muñoz Deisy y otros, "Procesos Administrativos" Abril 2012, retomado de <http://integraciondelpersonal.blogspot.com/2012/05/integracion-del-personal.html>

Para poder integrar de manera adecuada al personal es importante considerar los siguientes principios:<sup>58</sup>

- **La persona adecuada para el puesto adecuado.** La persona debe poseer las características establecidos para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos.
- **La importancia de la introducción adecuada.** El momento en que el que una persona ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.
- **Comunicación de avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa.** La comunicación es la base de toda interrelación, es la llave que abrirá la atención de los empleados y será la constante que le permitirá involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo.<sup>59</sup>
- **Sistema de motivación.** Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Aunque no se cuente con recursos monetarios o materiales suficientes, se deben crear hábitos en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral
- **Empowerment en los empleados:** Brindar capacidad para que los empleados realicen sus actividades, los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones.

---

<sup>58</sup> Ruiz Lorena, "Importancia De La Integración Del Personal", septiembre 2012 retomado de <https://empleospetroleros.org/2012/09/23/importancia-de-la-integracion-del-personal/>, consultado el 20 de abril 2017

<sup>59</sup>[http://www.degerencia.com/articulo/involucrar\\_y\\_comprometer\\_al\\_empleado](http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado), Consultado el 22 abril 2017

## 2. Estrategias de la integración

Para una buena integración resulta esencial tomar en cuenta los siguientes factores:<sup>60</sup>

- **Todos juegan:**

Es importante que toda la empresa participe esto permitirá que el empleado se sienta como parte importante, además es necesario entregar un manual de bienvenida, donde se informa sobre todos los pormenores prácticos y logísticos de la organización, así como sus políticas internas y externas, objetivos, logros y fortalezas etc.

- **Grupo de integración:**

Conforme un grupo con empleados de distintas áreas, con diferentes visiones de trabajo, con la finalidad de que analicen cómo llevar adelante la armonización de los negocios, las áreas de soporte e integración de las personas.

- **Intranet:**

Se aconseja crear una red de comunicación interna llamado Intranet donde, además de entregar información sobre la compañías y los proyectos, se permita a los trabajadores interactuar entre ellos, fomentando una especie de red social al interior de la empresa.

- **Promoción desde dentro:**

Se refiere principalmente a promocionar los buenos elementos con los que se cuenta. Si un trabajador tiene las condiciones necesarias para otro cargo mayor, y además posee la experiencia suficiente como para hacerse del puesto no es necesario buscar a alguien más para cubrir la vacante.

---

<sup>60</sup><http://www.altonivel.com.mx/9529-estrategias-para-integracion-de-personal/>, Consultado el 15 abril 2017

### 3. Maximización del desempeño con la integración del personal

La capacitación continua ayuda a mantener los estándares de calidad en el desempeño de las actividades, pero también es importante integrar a todo el equipo de trabajo de tal manera que trabaje como una verdadera unidad, logrando combinar ambos elementos, se logrará maximizar el rendimiento de todo el equipo de trabajo.

Para lograr una correcta integración del personal, se debe comprender que las empresas funcionan gracias a la comunicación y el trabajo en equipo que realizan, y cuando alguno de estos componentes falla, los resultados no son los deseados. Estos elementos funcionarán correctamente si cada “integrante” de la empresa mantiene buenas relaciones con sus compañeros, lo que a su vez genera un buen clima laboral.

Se hace énfasis en denominar “integrante” puesto que si todos los colaboradores se sientan parte del grupo, con objetivos similares, comenzarán a realizar aportaciones valiosas a la empresa.

Definitivamente no se puede dejar pasar por alto la falta de integración en los colaboradores de una empresa, desde la inducción del nuevo personal se deben considerar la implementación de mecanismos que permitan lograr la unión de los integrantes.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup><http://www.documentalo.com/maximiza-el-desempeo-de-tu-equipo-de-trabajo.shtml>, Consultado el 22 abril 2017

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL DR. JOSÉ ANTONIO RUIZ (ACODJAR DE R.L.)**

#### **A. IMPORTANCIA**

Realizar una evaluación del clima organizacional es importante ya que permite a las empresas identificar todos aquellos elementos que influyen de manera positiva o negativa en el estado de ánimo de los empleados y la conducta de cada uno de ellos.

El propósito de realizar este diagnóstico en ACODJAR DE R.L. es detectar fuentes de conflictos, de estrés e insatisfacción que pueden afectar el desarrollo de las actividades, la integración y el desempeño de los empleados, así mismo conocer la percepción de los empleados referente a los aspectos positivos de la cooperativa que de acuerdo a su criterio contribuyen en gran medida a su motivación.

#### **B. OBJETIVOS**

##### **1. General**

Efectuar un diagnóstico que permita conocer la situación actual del clima organizacional en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz (ACODJAR de R.L.).

## 2. Específicos

- Obtener información sobre ACODJAR de R.L. mediante el uso de métodos de recolección de datos que permita conocer la situación actual de la cooperativa.
- Interpretar la información obtenida identificando el grado de satisfacción de los trabajadores dentro de la Cooperativa.
- Proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral con la finalidad de lograr la integración y un mejor desempeño laboral de los empleados.

## C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

### 1. Métodos de la investigación

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método científico. Se caracteriza por ser sistemático, ordenado, metódico, racional y crítico<sup>62</sup>, es decir que no se pueden eliminar pasos durante la investigación, por tanto este método es un conjunto de etapas que se deben seguir para obtener información válida, para ello se hizo uso de técnicas de recolección de datos tales como la encuesta, la entrevista y la observación directa. Además el método científico implica una reflexión por parte del investigador.

Los métodos específicos que se utilizaron son los siguientes:

- **Análisis**

Consiste en descomponer un todo en sus partes con el objetivo de estudiar las variables de forma individual y de esa manera determinar la relación entre ellas.

---

<sup>62</sup> [http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias\\_investigacion.pdf](http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf)

- **Síntesis**

Es lo contrario al análisis, es decir que las variables que se analizaron de manera individual, con la síntesis se integrarán para obtener una mejor comprensión de ellas.

## **2. Tipo de investigación**

Para realizar el estudio se utilizó el tipo de investigación explicativo debido a que este estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales.<sup>63</sup> Como su nombre lo indica su interés se centra en explicar las razones por las cuales se da la situación problemática en estudio y a la vez explicar la relación que existe entre las variables.

## **3. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

### **a. Técnicas**

- **La encuesta**

Esta técnica fue de gran utilidad, permitió la realización de un diagnóstico sobre la situación actual de la cooperativa, para ello se elaboró un cuestionario dirigido al personal que integra la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz de R.L. con la finalidad de conocer las variables que dieron origen al problema en estudio.

---

<sup>63</sup> Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, "Metodología de la investigación", primera edición, editorial McGraw-Hill México S.A de C.V. 1991

- **La entrevista**

Se dirigió al Gerente de Recursos Humanos con la finalidad de obtener información veraz por parte del entrevistado, quien conocía todo acerca de la situación problemática investigada.

- **Observación directa**

Esta técnica es muy utilizada para investigaciones con orientación conductual. Se dirigió a aspectos físicos de las diferentes agencias y casa matriz, como también al personal, con la finalidad de recolectar información complementaria a los datos obtenidos con la entrevista y la encuesta.

#### **b. Instrumentos**

Son medios de soporte de las técnicas, ayudan a la obtención de información. Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

- **Cuestionario**

Es el instrumento que se utilizó para la encuesta, el cuestionario contenía una serie de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, con la finalidad de conocer la opinión del segmento de la población encuestada que representó el universo de la investigación.

- **Guía de entrevista**

Para realizar la entrevista se utilizó una guía que contenía un conjunto de preguntas lógicamente estructuradas para obtener información requerida por parte del Gerente de Recursos Humanos.

- **Lista de Cotejos**

Este instrumento consiste en una lista de chequeo para registrar comportamientos y situaciones observables en relación a aspectos previamente identificados como problemáticos.

#### **4. Fuentes de información**

Fuentes de las cuales se extrajo la información necesaria para realizar la investigación. A continuación se detallan las fuentes utilizadas:

##### **a. Primarias**

Esta información se obtuvo mediante la investigación de campo haciendo uso de las técnicas de entrevista, encuesta y observación directa con la finalidad de obtener información de los empleados de la cooperativa. En la investigación esta información se obtuvo del Gerente de Recursos Humanos, y del segmento de la población en estudio, a quienes se les realizó la encuesta.

##### **b. Secundarias**

Es la información proporcionada por otras fuentes la cual contribuyó para la elaboración del Marco Teórico, para ello se hizo uso de información contenida en libros, revistas, leyes, sitios virtuales, trabajos de investigación, así como publicaciones escritas y virtuales.

#### **5. Ámbito de la investigación**

La investigación se realizó a los empleados de todas y cada una de las sucursales con las que cuenta ACODJAR DE R.L. A continuación se hace mención de todas las sucursales con las que cuentan: Centro Financiero en San Sebastián, sucursal de San Vicente, sucursal de Ciudad Victoria en Cabañas, sucursal de Ilobasco, sucursal de Cojutepeque, sucursal de San Salvador y sucursal de Nombre de Jesús en Chalatenango.

## **6. Unidades de análisis**

Se refieren a donde se obtuvo toda la información requerida, siendo estos todos los elementos que fueron objeto de estudio refiriéndonos al qué o quién es el sujeto de interés. A continuación se especifican:

- **Objeto de estudio**

- ✓ Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz.

- **Unidades de análisis**

- ✓ Gerente de Recursos Humanos de ACODJAR de R.L.
- ✓ Empleados de las diferentes agencias y casa matriz de ACODJAR de R.L.

## **7. Determinación del universo y de la muestra**

### **a. Universo**

El universo de la investigación estuvo comprendido por 154 empleados que laboran en ACODJAR de R.L. sin considerar al Gerente de Recursos Humanos, debido a que previamente se realizó una entrevista a su persona con la finalidad de obtener información de la situación problemática.

### **b. Muestra**

Para realizar la investigación de campo se tomó una población finita de 154 empleados que actualmente laboran en ACODJAR de R.L., sin tomar en cuenta al Gerente de Recursos Humanos, se hizo uso de la fórmula de la población finita. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1)E^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

n=	Tamaño de la muestra
Z=	Nivel de confianza
P=	Probabilidad de éxito
Q=	Probabilidad de fracaso
N=	Número de la población
E=	Nivel de error permisible

Los valores que se utilizarán son los siguientes:

n=	?	$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(154)}{(154 - 1)(0.06)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$ $n = \frac{147.9016}{1.5112}$ $n = 97.87030175$ $n = 98 \text{ Trabajadores}$
P=	50%	
Q=	50%	
N=	154	
Z=	95% = 1.96	
E=	6%	

- **La distribución proporcional de la muestra**

La muestra obtenida anteriormente se distribuirá en las siete agencias que conforman la cooperativa haciendo uso de la fórmula para afijación proporcional:

$$n_h = \frac{n}{N} N_h$$

Donde:

$n$ = Número de personas por agencia

$N$ = Población

$N_h$ = Muestra obtenida

**Tabla N°2**  
**Distribución De La Muestra Por Agencia**

AGENCIA	N° TRABAJADORES	FÓRMULA	MUESTRA POR AGENCIA
San Sebastián	78	$n_h = \frac{78}{154} 98$	49
Cojutepeque	14	$n_h = \frac{14}{154} 98$	9
Ilobasco	14	$n_h = \frac{14}{154} 98$	9
San Vicente	16	$n_h = \frac{16}{154} 98$	10
San Salvador	14	$n_h = \frac{14}{154} 98$	9
Nombre De Jesús	9	$n_h = \frac{9}{154} 98$	6
Victoria	9	$n_h = \frac{9}{154} 98$	6

<b>TOTAL</b>	<b>154</b>		<b>98</b>
--------------	------------	--	-----------

## **D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico realizado en ACODJAR de R.L. demuestra la percepción que todos los trabajadores tienen respecto al ambiente laboral. A continuación se detallan cada uno de los componentes estudiados.

Garantizar un ambiente laboral en el que todos los empleados se sientan bien es de suma importancia debido al sentido de pertenencia que el trabajador puede llegar a percibir de su lugar de trabajo, esto sin duda alguna contribuye a que el rendimiento del trabajador sea efectivo y que todos trabajen como una sola unidad.

### **1. Estructura Organizacional**

Este componente evalúa la percepción que tienen los empleados referentes a la misión, visión, objetivos y políticas, es decir la filosofía organizacional de la cooperativa.

De acuerdo a los resultados un 90% de las personas encuestadas conocen la misión, determinándose que la mayoría de los trabajadores conocen la idea central confirmándolo al momento de definirla, esto es favorable para la cooperativa pues todo el personal sabe cuál es la razón de ser. Así mismo se obtuvo un 85% de respuestas que afirman que el personal conoce la visión, el conocer estos dos factores hace posible que el personal se identifique con la cooperativa resultando en una mejora del desempeño laboral al unificar sus intereses con los de la organización, además de lograr una fidelidad de parte del personal al sentirse parte de la cooperativa. Ver Anexo N°3, pregunta N°5, tablas N°7, 8 y 9, gráficos N°6, 7 y 8.

Los resultados demuestran que existe un pequeño grupo que no tiene claridad sobre la filosofía de la organización, lo cual dificulta su desempeño y su adaptación en la cooperativa, no obstante al realizar las visitas de campo a las diversas agencias se observó que todas tienen a la vista del público y empleados los enunciados de misión y visión.

La mayoría del personal conoce que es y que quiere lograr la cooperativa sin embargo no saben cómo alcanzarlo debido a que no tienen claridad de los objetivos y las políticas ocasionando que no entiendan del todo el rol que desempeñan al interior de la cooperativa y su contribución al logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo afectando su desempeño individual y consecuentemente el de la organización. Ver Anexo N° 3, pregunta N°5, tablas N° 10 y 11, gráficos N° 9 y 10.

## **2. Liderazgo**

El componente liderazgo evalúa la personalidad, las destrezas, las habilidades y el comportamiento que las jefaturas utilizan al momento de interactuar con sus trabajadores.

Se pudo determinar mediante la pregunta N°6 Anexo 3, que no todo el personal está satisfecho con las características de sus jefes, obteniendo porcentajes bajos en cada una de las alternativas propuestas. Solo un 45% de respuestas indican que sus sugerencias y comentarios son tomados en cuenta, mínimos porcentajes reflejan que las personas están de acuerdo con la manera de expresarse y la forma en como sus jefes dan una orden, estos resultados denotan que el estilo de liderazgo que prevalece en la cooperativa es el “autocrático”, lo que implica una serie de desventajas debido a que el trabajador se siente desmotivado cuando sus opiniones no son tomadas en cuenta, debido a esto el empleado puede llegar a sentir que no pertenece a la empresa, afectando el rendimiento del empleado y por consiguiente el logro de los objetivos. Ver Anexo 1, preguntas N°2, N°3 y N°4 y Anexo 3, pregunta N°6, tablas N°12 y 13, gráficos N°11 y 12.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que el ambiente laboral en las diversas agencias es tenso y confirmándolo con la pregunta N°7 Del anexo N°3 donde la mayoría de las personas manifestaron que sus jefes no siempre se esfuerzan para que todos trabajen como un equipo, ni que en el ambiente laboral exista la armonía y la cordialidad.

En la pregunta N°8 Anexo N°3 se analizó la manera en como las jefaturas dan solución a los conflictos que se presentan, obteniendo un 48% que indica que las jefaturas para solucionar conflictos se informan de la situación, un 45% señala que se solicita opinión de los involucrados, y un porcentaje muy bajo dio a conocer que los conflictos se resuelven basado en los propios criterios del jefe, sin embargo son necesarios los tres puntos y al mismo tiempo demostrar que no se está a favor de ninguna de las partes. Ver Anexo 3, pregunta N°8, tabla N°15, gráfico N°14.

En resumen el componente “Liderazgo” en la cooperativa es deficiente y afecta en gran medida el ambiente laboral de los empleados y por consecuencia su desempeño.

### **3. Relaciones Interpersonales**

La información obtenida indica que las relaciones interpersonales no son del todo positivas, no todos los empleados se aceptan tal y como son, hay deficiencias en elementos como la confianza, el respeto, la armonía y cordialidad entre los compañeros de trabajo. Se debe tener en cuenta que las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo son importantes para que la organización funcione debido a que los empleados tienen que trabajar juntos, aportando ideas para que todo funcione bien y se logre lo propuesto, por tanto se debe mejorar en la cooperativa implementando nuevas filosofías de trabajo que beneficie tanto al trabajador como a la cooperativa. Ver Anexo 1, Preguntas N° 2 y N° 5 y Anexo N°3, pregunta N°9, tabla N°16, gráfico N°15.

El realizar eventos y convivios en las organizaciones también es bueno para fortalecer las relaciones interpersonales, los empleados interactúan entre sí, mejora la motivación, el estrés y el ambiente laboral, de acuerdo a la opinión de los empleados encuestados solo un poco más de la mitad expuso que siempre se realizan eventos y convivios mientras que el resto del personal opinó que raras veces lo hacen, por lo que se sugiere involucrar a todo el personal y crear un ambiente de unidad, promover entre los empleados que son una familia y que juntos pueden lograr el éxito. Ver Anexo N°3, pregunta N°10, tabla N°17, gráfico N°16.



#### **4. Trabajo en Equipo**

Al interior de ACODJAR de R.L. el trabajo en equipo se ve afectado por la deficiencia en las relaciones interpersonales, la comunicación y la forma de dirigir de los jefes; estos factores dificultan la organización y coordinación del personal para conformar equipos de trabajo y realizar lo requerido, la deficiencia en la comunicación no permite que las indicaciones lleguen de forma clara y oportuna a todos los empleados, volviendo difícil la dirección del personal y complicando el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, y por último la forma en que los jefes dirigen el personal interfiere con el buen desempeño de los empleados y es justamente lo que reflejan los resultados, son pocas las personas que opinaron que existe unidad entre sus compañeros y que reciben ayuda de ellos. Ver Anexo N°3, pregunta N°11, tabla N°18, gráfico N°17.

No obstante la pregunta N°12 Anexo N°3 revela la percepción que tienen los empleados acerca del trabajo en equipo, un 74% opinó que al formar equipos de trabajo todos participan, por tanto si se mejora este componente los resultados serán exitosos porque todos trabajarán unidos aportando cada uno de ellos sus ideas y sugerencias. Ver Anexos N°3, pregunta N°12, tabla N°19, gráfico N°18.

#### **5. Motivación**

El reconocer los esfuerzos de los trabajadores contribuye en gran medida al grado de satisfacción de cada uno de ellos. En ACODJAR de R.L. la mayoría de los empleados son reconocidos cuando realizan bien su trabajo, un 36% recibe un incentivo por parte de la cooperativa, un 42% son reconocidos y elogiados por sus jefes, sin embargo un 30% de los empleados expresó que no reciben nada por tanto se debe corregir tal situación, todos los empleados deben ser reconocidos y elogiados, hacerles ver todas sus aspectos positivos así como también lo negativo debido a que todo esto influye en gran medida en la productividad del empleado. Ver Anexo N°3, pregunta N°13, tabla N°20, gráfico N°19.

Con la pregunta N°25 Anexo N°3 se pretendía conocer que actividades les gustaría a los empleados que realice la cooperativa para mantenerse motivados, un 31% de personas no respondieron la pregunta, sin embargo el resto del personal pide se amplíen actividades de esparcimiento por ejemplo organizar torneos de fútbol donde se involucre a todos los empleados y familia de ellos, además creen que es necesario realizar convivios para fortalecer las relaciones interpersonales, capacitaciones, rifas en las diversas agencias entre otras actividades. Ver Anexo N° 3, pregunta N°25, tabla N°33, gráfico N°32.

## **6. Comunicación**

Se evaluaron diversos aspectos relacionados con los canales de comunicación que contribuyen al desarrollo de las actividades laborales.

Analizando los datos obtenidos se determinó que la comunicación al interior de ACODJAR de R.L. es deficiente debido a que la comunicación entre las diferentes áreas no siempre es eficiente y eficaz, y la comunicación entre jefes y trabajadores no es del todo aceptable, indicando que habrá momentos que la información que se reciba sea errónea afectando la continuidad de los procesos que se estén desarrollando, así como el desempeño laboral del personal y a largo plazo el funcionamiento de la cooperativa, repercutiendo en la satisfacción de los clientes de no ser corregido oportunamente, también es de enfatizar que de continuar en el estado deficiente de la comunicación se da oportunidad a que empeoren las relaciones interpersonales de los empleados y esto a su vez afecta el trabajo en equipo, comprometiendo la motivación del personal debido a que pueden surgir sentimientos negativos entre el personal por el descontento que provoca la mala comunicación a la hora de recibir indicaciones para el desarrollo de labores, afectando su desempeño y complicando el alcance de metas y objetivos por no tener claro lo que deben realizar y como lo deben realizar, ocasionando que el personal no se sienta tomado en cuenta por la cooperativa. Ver Anexos 1, Pregunta N° 4 y Anexo 3, preguntas N°15 y 16, tablas N°22 y 23, gráficos N°21 y 22.

La mala comunicación puede generar diferentes conflictos, por lo cual escoger el medio de comunicación oportuno es un punto clave.

En ACODJAR de R.L. el medio de comunicación más utilizado es el “Correo electrónico” el cual es muy conveniente para propósitos de registro, supervisión y control debido a que deja evidencia de lo comunicado, esto sumado a que la mayoría de trabajadores tienen acceso a este medio lo vuelven el más conveniente para transmitir la información por ser fácil y rápido de usar, sin embargo se hace uso de otros medios de comunicación debido a que cierto personal no tiene acceso al Correo electrónico, lo cual es oportuno pero necesario de estandarizar para que el personal se habitué a que la información siempre se le transmitirá de una forma específica, evitando confusiones y contratiempos al formalizar el proceso de comunicación. Ver Anexo N°3, pregunta N°14, tabla N°21, gráfico N°20.

## **7. Ambiente Físico**

Las condiciones físicas y ambientales que actualmente tiene ACODJAR DE R.L. son favorables de acuerdo a los resultados, debido a que la mayoría de empleados representado por un 63% expreso que ningún factor ambiental ni condición física de las instalaciones interrumpen sus labores, sin embargo pequeños porcentajes reflejan que sus espacios de trabajo reducido, el calor, el ruido, el frío, entre otras, les afectan para el desarrollo de sus actividades. De los factores que consideran favorables el que sobresale es la limpieza en las instalaciones, abundante agua para consumir, entre otros. Esta información fue corroborada con las visitas a las diferentes agencias donde se observó una buena distribución del espacio que permite al público y a los empleados un buen desplazamiento, además las agencias se observaron limpias, la iluminación es la adecuada por lo que se puede decir que este factor favorece y contribuye a que el personal trabaje en condiciones ambientales muy buenas. Ver Anexo 4, Lista de cotejos y Anexo 3, preguntas N°17 y 18, tablas N°24, 25 y 26, gráficos N°23, 24 y 25.

## **8. Puesto de Trabajo**

En este componente se evalúa la percepción de los empleados respecto al puesto de trabajo, en la pregunta N°19 un 61% de opiniones dio a conocer que en el día a día realizan funciones propias de su puesto de trabajo, no obstante el resto del personal opinó lo contrario. Esta situación puede generar molestia en los trabajadores afectando en gran medida el rendimiento de cada uno de ellos. Ver Anexo N°3, pregunta N°19, tabla N°27, gráfico N°26.

En la pregunta N°20 del anexo antes mencionado se pudo confirmar que el desempeño laboral de los empleados no es evaluado al 100% de manera objetiva, incluso opiniones revelaron que el esfuerzo de muchos trabajadores no es valorado, este resultado da a conocer la insatisfacción de los empleados respecto a este componente, debido a que consideran que los evaluadores no son imparciales y que hasta cierto punto demuestran favoritismo para alguna de las partes. Anexo N°3, pregunta N°20, tabla N°28, gráfico N°27.

La pregunta N°21 hace referencia a las promociones internas, aspecto en el cual se determinó insatisfacción de los empleados, la mayoría opinó que las promociones internas no siempre se realizan con base a méritos, lo que genera una gran desmotivación debido a que consideran que por más esfuerzo que realicen al momento que surja una plaza vacante en un puesto superior tienen pocas posibilidades de aplicar. Esta situación refleja diversas deficiencias tales como el bajo rendimiento de los empleados, desmotivación, incumplimiento de metas y objetivos, etc. Ver Anexo 1, Pregunta N° 2 y N° 4 y Anexo 3, pregunta N°21, tabla N°29, gráfico N°28.

## **9. Prestaciones**

Las prestaciones sin duda alguna contribuyen en gran medida a la motivación del empleado y a que su desempeño por realizar las diversas actividades sea el esperado. En la pregunta N°22, Anexo N°3 se reflejan diversas prestaciones que los empleados perciben, se determinó que solo el 98% de personas encuestadas reciben prestaciones de ley, siendo lo ideal que el 100% de las

personas las recibiera. Los resultados también revelan que las prestaciones adicionales como seguro médico, seguro de vida, incentivos, entre otros, no son proporcionados a todos los empleados. Por otra parte, de las prestaciones que el personal quisiera que se les brindará sobresalen los préstamos personales a tasas preferenciales, transporte a empleados, becas estudiantiles, seguro médico para grupo familiar, el día del trabajador de ACODJAR, entre otros, esto de acuerdo al Anexo N°3. Preguntas N°22 y 26, tablas N°30 y 34, gráficos N°29 y 33.

## **10. Valores**

En ACODJAR de R.L. se observa el fomento de valores entre el personal según la pregunta N°23, representado por un 72% del personal encuestado que expuso que si se fomentan valores orientados a mejorar la actitud de los trabajadores, según la pregunta N°24 los empleados consideran que el estilo de trabajo que la cooperativa fomenta va encaminado a la solidaridad, seguido de la confiabilidad y honestidad. Los resultados son positivos debido a que favorecen la convivencia de los empleados, sin embargo no es lo suficiente debido a que existen otros factores que impiden que se trabaje con base a estos principios, tales como el debilitamiento de las relaciones interpersonales, deficiencia en el trabajo de equipo y el estilo de liderazgo que prevalece. Ver Anexo N°3, preguntas N°23 y 24, tablas N°31 y 32, gráficos N°30 y 31.

## **E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Alcances**

- Se contó con plena libertad de recorrer todas las instalaciones de la cooperativa.
- Se obtuvo la autorización para encuestar a los trabajadores de las diversas agencias, oficina central y entrevistar a la Gerencia de Recursos Humanos.

## **2. Limitaciones**

- Dificultad en el llenado del cuestionario debido a que muchas agencias tenían varios usuarios que atender.
- Algunos de los empleados no se encontraban al momento de realizar la investigación por lo que se tuvo que programar otro día para la visita.

## **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

- La mayoría del personal que integra la cooperativa conoce la misión y visión por lo cual existe sentido de pertenencia, sin embargo no todos conocen los objetivos y las políticas, impidiendo que todos trabajen hacia un objetivo en común. Ver Anexo N°3, pregunta N°5, tablas N°7, 8 y 9, gráficos N°6, 7 y 8.
- Se determinó una fuerte insatisfacción de los empleados con el trabajo de sus jefes, ellos perciben que sus jefes tienen poco interés por mantenerlos motivados, sus sugerencias y comentarios no son tomados en cuenta, la forma en cómo se expresan no es la adecuada, no se fomenta el trabajo en equipo, generando un ambiente laboral tenso, afectando el desempeño laboral de los empleados y la integración de los mismos. Ver Anexo N°3, preguntas N°6 y 7, tablas N°12, 13 y 14, gráficos N°11, 12 y 13.

- Se identificó que las relaciones interpersonales entre los empleados no son del todo aceptables, no todos se aceptan tal y como son, el respeto, la confianza, la armonía y la cordialidad, no se refleja entre los compañeros de trabajo, afectando en gran medida el crecimiento y el desarrollo de actividades de la organización. Ver Anexo N°3, pregunta N°9, tabla N°16, gráfico N°15.
- Se determinó que la comunicación que existe entre las diversas áreas es deficiente debido a que la información que se transmite no es clara, correcta y oportuna afectando la continuidad de los procesos, lo cual puede repercutir en la satisfacción de los clientes. Ver Anexo N°3, pregunta N°16, tabla N°23, gráfico N°22.
- La mayoría del personal está inconforme por la manera en como su desempeño es evaluado, consideran que no se les evalúa de forma objetiva, adicional no se les brinda la oportunidad de ascender cuando surge una vacante. Ver Anexo N°3, preguntas N°20 y 21, tablas N°28 y 29, gráficos N°27 y 28.

## **2. Recomendaciones**

- Dar a conocer a todo el personal los objetivos que la cooperativa pretende alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, así como también las políticas por las cuales deben de regirse para que todos trabajen en sintonía y por un objetivo en común.
- Diseñar un plan de capacitaciones enfocado a mejorar el estilo de liderazgo y el trabajo en equipo que permitan mejorar las relaciones interpersonales entre jefe-empleado, para que todos unidos contribuyan al crecimiento de la organización y el logro de los objetivos.

- Realizar eventos y convivios encaminados a fortalecer las relaciones interpersonales donde se haga participe a todos los trabajadores, con la finalidad de integrarlos y motivarlos a trabajar juntos.
- Implementar canales de comunicación que permitan que la información trasladada a otras áreas sea correcta, clara y oportuna. Se propone iniciar con la realización de reuniones semanales con cada equipo de trabajo, donde todos aporten ideas y las jefaturas comuniquen los resultados.
- Realizar evaluaciones de desempeño de manera objetiva dejando a un lado el favoritismo así mismo implementar el reclutamiento interno en la cooperativa que permita a los empleados ascender de acuerdo a su preparación académica, capacidad, habilidades, destrezas, etc., permitiendo que aumente la motivación y la productividad de los empleados.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SEA DE UTILIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO Y A LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA**

#### **A. OBJETIVO**

##### **1. General**

Diseñar un modelo de evaluación de clima organizacional, que permita conocer la realidad del ambiente laboral y ejecutar acciones para optimizar el desempeño y la integración del personal de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz (ACODJAR de R.L.).

##### **2. Específicos**

- Elaborar una guía del procedimiento necesario para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional en la cooperativa.
- Proponer a la cooperativa posibles mejoras a los factores evaluados que afectan el ambiente laboral, para garantizar que el personal se sienta satisfechos dentro de la cooperativa.
- Proporcionar a la cooperativa un instrumento práctico para la evaluación periódica del clima organizacional, que permita identificar la realidad de los componentes que influyen en el desempeño y la integración del personal.

## **B. IMPORTANCIA**

Es necesario que ACODJAR de R.L. cuente con un modelo de evaluación de clima organizacional para identificar periódicamente los elementos que impactan de forma positiva y negativa en el desempeño de los empleados y en la integración de los mismos al interior de la cooperativa.

A través de una evaluación de clima organizacional se puede detectar las fortalezas y debilidades que posee la cooperativa en su entorno laboral, esto facilitará la implementación de un plan de acción enfocado a mejorar el ambiente laboral.

## **C. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **1. Políticas**

- Realizar una evaluación de clima organizacional en ACODJAR de R.L. cada año.
- Crear un Comité el cual estará integrado por todas las gerencias que integran la cooperativa, será el encargado de seleccionar los factores que serán sujetos de evaluación, así mismo se encargará de expandir los instrumentos de recolección de datos a todos los empleados que integran la cooperativa, para ello se asignara a cada uno una zona específica.
- El procesamiento, análisis e interpretación de información se recomienda este a cargo de Recursos Humanos.
- Los resultados de la evaluación de clima organizacional serán presentados al comité para que en conjunto elaboren un plan de acción encaminado a mejorar los factores que resulten deficientes.

- Deberá ser importante que exista una revisión de todos los componentes que integran el análisis del clima organizacional por parte del departamento de Recursos Humanos para mantener una evaluación periódica y su respectiva modernización o adaptación a las nuevas circunstancias cuando sea necesario.

## **2. Estrategias**

- Realizar las evaluaciones de clima organizacional en fechas oportunas donde no se afecte el personal, las actividades laborales ni tampoco los resultados que se obtendrán.
- Brindar una capacitación al Comité referente al clima organizacional para que aclararles la importancia de realizar esta evaluación.
- Involucrar a todo el personal que integra la cooperativa con la finalidad de conocer las opiniones de cada uno de ellos.
- Evitar que las jefaturas intervengan en las respuestas del personal para obtener resultados objetivos.

## **3. Procedimiento**

Para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional se presentan una serie de pasos, con el objetivo de facilitar a los responsables del proceso la ejecución de dicha evaluación:

- **Paso N°1**

Crear un Comité que sea encargado de la selección de los factores a evaluar y las diversas preguntas que se incluirán en el cuestionario. El Comité deberá estar integrado por los representantes de las diversas áreas que conforman la estructura organizativa de ACODJAR de R.L. Ver página 67, figura N°5.

**Figura N°5**  
**Comité para la Evaluación del Clima Organizacional**



Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

- **Paso N°2**

El área de Recursos Humanos (Gerente y Jefe de Recursos Humanos), crearan una ficha que contengan diversos criterios de medición que serán presentados al comité para que puedan seleccionar cuales serán sujetos de evaluación. Ver página 67 y 68, tabla N°35.

Tabla N°35		
	<b>LISTADO DE VARIABLES A EVALUAR</b>	
<b>Indicaciones:</b> Marque con una X las variables que a su criterio considera necesarias a evaluar en la Evaluación del Clima Organizacional.		
VARIABLES	DESCRIPCIÓN	VARIABLE A MEDIR
1	<b>Estructura Organizacional</b> Grado de conocimiento e identificación que tiene el personal hacia la cooperativa, el sentido de pertenencia que los lleva a actuar con lealtad y compromiso hacia las metas y valores de la organización.	

2	<b>Liderazgo</b>	Percepción sobre las relaciones entre jefes y trabajadores, así como el estilo de liderazgo que se practica en las diferentes áreas y agencias.	
3	<b>Relaciones Interpersonales</b>	Estado de las relaciones sociales que se establecen tanto entre las diferentes áreas y agencias de la cooperativa como entre el personal de una misma área.	
4	<b>Trabajo En Equipo</b>	Forma de trabajo de los empleados cuando se les asigna el cumplimiento de una meta o actividad en colectivo.	
5	<b>Motivación</b>	Grado de satisfacción que siente el empleado por estar laborando para la cooperativa, por el trabajo que desempeña y por las expectativas que tiene de la misma.	
6	<b>Reconocimiento</b>	Grado de satisfacción del personal con respecto a las recompensas recibidas por un trabajo bien realizado (felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales).	
7	<b>Comunicación</b>	Estado del proceso de intercambiar información, ideas y pensamientos entre el personal, tanto dentro de una misma área o agencia como entre las diferentes áreas o agencias.	
8	<b>Condiciones Físicas De Trabajo</b>	Percepción de los trabajadores respecto al espacio físico en el cual realizan sus actividades laborales.	
9	<b>Puesto De Trabajo</b>	Percepción que tienen los trabajadores acerca de las responsabilidades y requisitos del puesto de trabajo, que desempeñan con respecto a la formación académica y tiempo de trabajo en la cooperativa.	
11	<b>Prestaciones</b>	Percepción de los empleados acerca de los beneficios que la cooperativa le brinda.	
12	<b>Valores</b>	Percepción de los empleados acerca de los principios por los que se rige la cooperativa.	
13	<b>Compensación</b>	Percepción de justicia, igualdad y equidad en las compensaciones recibidas por el nivel de trabajo y responsabilidades encomendadas.	
14	<b>Promoción Y Carrera</b>	Percepción del personal sobre la posibilidad de realizar un crecimiento o una carrera profesional en la cooperativa.	
15	<b>Capacitación Y Desarrollo</b>	Percepción de los empleados acerca de las necesidades de capacitación y desarrollo profesional requeridas en el puesto de trabajo.	
16	<b>Calidad En El Servicio</b>	Grado de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios que brinda el personal de la cooperativa.	
17	<b>Otros</b>		

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

- **Paso N°3**

Impartir una pequeña capacitación donde sean partícipes todos los representantes de las diversas áreas que integran la cooperativa. El objetivo de la capacitación es mostrar los temas que intervienen en la problemática del Comportamiento Organizacional. La importancia realizar esta capacitación se centra también en solicitar el apoyo y compromiso de todo el personal a lo largo del proceso. La temática a desarrollar será como se muestra a continuación en la tabla N°36.

Tabla N°36				
Contenido Capacitación Clima Organizacional				
 <b>ACODJAR</b> de R.L.		<b>Capacitación “Clima Organizacional”</b>		
Unidad Responsable	:	Unidad de Recursos Humanos		
Nombre de la Capacitación	:	Importancia de la Evaluación del Clima Organizacional		
Encargado	:	Gerente de Recursos Humanos		
Objetivo	:	Dar a conocer la importancia de realizar una evaluación del Clima Organizacional.		
Contenido	Dirigido A	Lugar	Duración	N° de Participantes
1. Comportamiento Organizacional  2. Generalidades del Clima Organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Importancia</li> <li>• Características</li> <li>• Beneficios y Consecuencias</li> </ul> 3. Factores del Clima Organizacional	Representantes de cada área que integra la cooperativa.	Sala de Conferencias de ACODJAR.	4 Horas	6

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

- **Paso N°4**

Recursos Humanos entregará una ficha del Listado de Criterios a evaluar en el clima organizacional (Ver página 67 y 68, tabla N°35) a cada uno de los miembros del comité, quienes tendrán que seleccionar los factores que consideren necesarios para ser sujetos de evaluación, a la misma vez los miembros del comité podrán sugerir otros factores que consideren necesarios. Se realizará un conteo de cada uno de los factores seleccionados por los miembros del comité, se elegirán 10 factores y serán los que más votaciones obtengan.

- **Paso N°5**

Establecidos los factores a evaluar, Recursos Humanos diseñará una propuesta de cuestionario la cual presentará al comité evaluador del clima organizacional para que en conjunto seleccionen las preguntas que serán presentadas a todo el personal de la cooperativa. Para ello será necesario realizar una segunda sesión con el propósito de finalizar el instrumento de evaluación.

- **Paso N°6**

Recursos Humanos elaborará la programación para realizar las visitas a las diversas agencias de la cooperativa, las visitas se realizarán por zonas (Central y Paracentral).

- **Paso N°7**

Recursos Humanos compartirá el instrumento de evaluación a todo el personal de la cooperativa de la siguiente manera:

- i. Visitar cada una de las agencias de acuerdo a la programación previamente realizada.
- ii. Reunir al personal de la agencia para explicarles la finalidad de realizar la evaluación del clima organizacional de forma que los resultados sean lo más objetivos posible. Para no afectar las actividades diarias de las agencias se reunirá al personal en grupos pequeños por turnos.

- iii. Aclarar al personal que la evaluación es anónima por lo que se garantiza la confidencialidad de las respuestas.

- **Paso N°8**

Recopilación y tabulación de la información, la información será presentada por medio de gráficos de pastel o histogramas lo que dará un panorama más claro de los resultados. Recursos Humanos será el responsable de realizar la actividad.

- **Paso N°9**

Elaboración y presentación del informe final, Recursos Humanos deberá redactar el informe final en el cual presentará al comité la información obtenida sobre la situación actual del clima laboral, para que en conjunto propongan acciones pertinentes pudiendo ser estas preventivas, correctivas o de mejora para los factores evaluados.

- **Paso N°10**

Elaborar un informe con las acciones de mejora propuestas por el comité, para ser presentada a la Gerencia General.

- **Paso N°11**

Realizar una retroalimentación anual, Recursos Humanos pasará una evaluación final a los gerentes, antes de iniciar la siguiente evaluación (Anual) para que se evalúe el avance y se recomienden otras acciones y a la vez que mencionen que acciones no funcionaron para que sean consideradas en la próxima evaluación.

**Nota:** La evaluación del clima organizacional se deberá realizar una vez al año.

## **D. COMPONENTES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Estructura Organizacional**

Con este factor se evalúa el sentido de pertenencia de los trabajadores con la cooperativa, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron la mayoría del personal conoce y se identifica con la misión y visión de la organización, sin embargo, no hay claridad con los objetivos y políticas pues no todo el personal los conoce. Por lo que se recomienda lo siguiente:

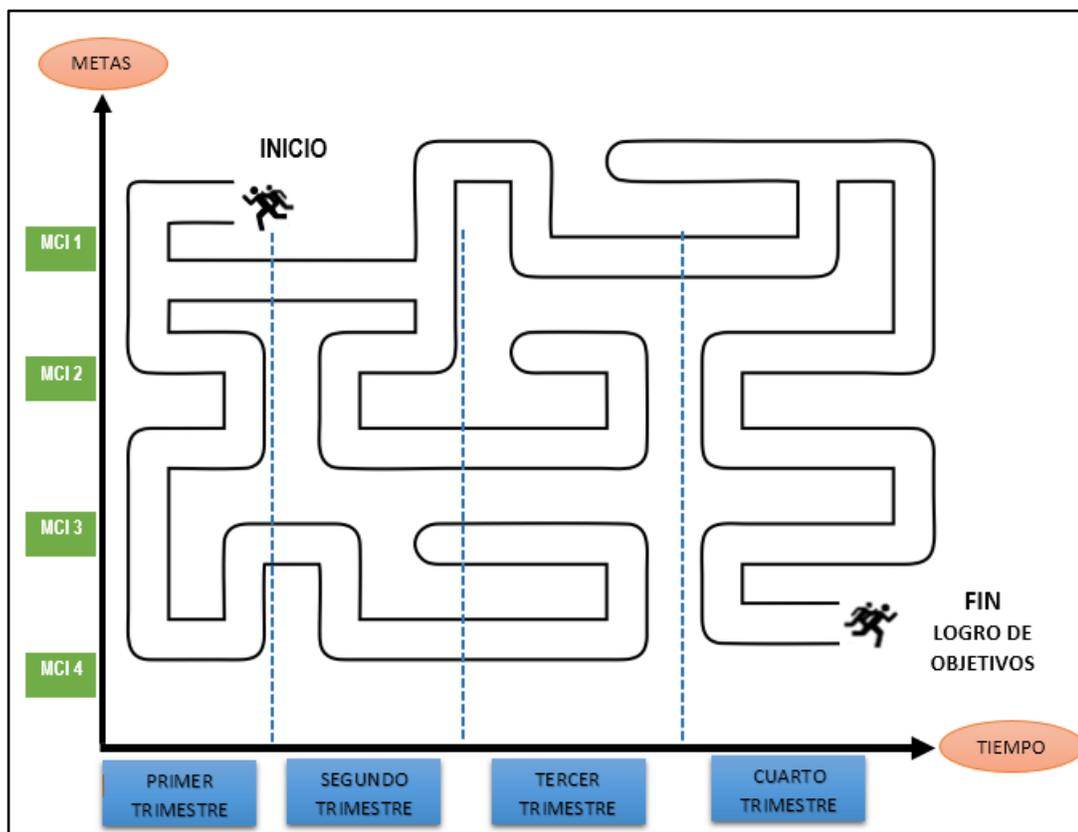
- Que los gerentes realicen una pequeña reunión con las jefaturas de cada equipo de trabajo con la finalidad de dar a conocer el plan estratégico de la cooperativa, esto ayudará a que el personal conozca los objetivos y metas que quiere lograr la cooperativa en el futuro. Es decir, hacia dónde quiere ir y como planea lograrlo. Lo que se pretende con esto es que el trabajador sea capaz de alinear sus propios objetivos con los de la organización, es decir que todos trabajen en la misma dirección.
- Las jefaturas (Jefes de agencias, Coordinadores de áreas específicas) organicen una reunión, puede ser una hora antes de iniciar la jornada de trabajo, la finalidad de reunirlos es para darles a conocer cuáles son los objetivos organizacionales, cual es la importancia de trabajar en la misma dirección y como se benefician ambas partes cuando se trabaja como un solo equipo de trabajo.
- Conocidos los objetivos organizacionales el personal podrá enfocarse en lo crucialmente importante, por lo que se recomienda que cada equipo de trabajo identifique cuales son las metas más importantes para poder lograr el objetivo general y a partir de esto creen un tablero de resultados donde se muestren cada uno de sus avances.

Para la elaboración del tablero pueden utilizar una imagen que los motive a cumplir sus propósitos. A continuación, se propone un “Tablero de Resultados Año 2018 Agencia

San Sebastián” con su respectivo costo de implementación. Ver página 73, figura N°6, y página 74, tabla N°37.

Figura N°6

Tablero de Resultados Año 2018 Agencia San Sebastián



Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo

En la figura N°6 se muestra que a medida que pasan los meses y se cumplen las metas establecidas, el personal irá cambiando el dibujo de las personas hasta que llegue al final. Si en uno de los trimestres no se logró el resultado, el dibujo de las personas no se moverá en su totalidad.

Lo pretendido con este tablero de resultados es que el personal se identifique y comprometa con el logro de los objetivos de la cooperativa, volviendo su desempeño exitoso al comprender la importancia que tiene cada una de las actividades que realizan.

**Tabla N°37**  
**Costo De Implementación de Tablero de Resultados**

<b>Materiales</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>11 Pliegos de Durapax de 50 cm</b>	\$ 0.75	\$ 8.25
<b>11 Pliegos de Papel Bond</b>	\$ 0.25	\$ 2.75
<b>11 Plumones Artline 90</b>	\$ 1.25	\$ 13.75
<b>1 Resma de páginas de colores</b>	\$ 7.50	\$ 7.50
<b>11 Cajas de Colores</b>	\$ 2.85	\$ 31.35
<b>11 Botes de Pega de 8 Onzas</b>	\$ 1.75	\$ 19.25
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 82.85</b>

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo.  
Nota: Costo Total para todas las Agencias.

## 2. Liderazgo

El componente liderazgo presenta deficiencias en ACODJAR de R.L. determinando que el estilo que prevale en la cooperativa es el Autocrático o Autoritario, siendo este estilo nocivo para el ambiente laboral, por lo que es necesario implementar cambios en la forma de liderar de los jefes promoviendo un estilo de liderazgo Democrático o Participativo con la finalidad de lograr una mejora en el desempeño y la integración del personal. Para mejorar este componente se propone lo siguiente:

- Promover y supervisar el trabajo en equipo, motivando e incentivando la integración y participación del personal a cargo.
- Reconocer y valorar las características positivas y el buen trabajo del personal a cargo.
- Resolver conflictos de forma rápida y breve por parte de los jefes con imparcialidad, objetividad y respeto sin denigrar al personal.
- Promover y supervisar el cumplimiento de metas, objetivos, políticas, normas y reglamentos de la cooperativa, así como reconocer públicamente al personal que lo cumpla.
- Impartir una capacitación a los jefes de las diferentes áreas o unidades en los temas de liderazgo y dirección de personal, la cual permita cambiar el enfoque de liderazgo que prevalece actualmente. Ver página 76, tabla N°38.

TABLA N° 38				
Contenido Capacitación Liderazgo				
 <b>ACODJAR</b> de R.L.		<b>Capacitación del Liderazgo</b>		
Unidad Responsable	:	Cámara De Comercio E Industria De El Salvador		
Nombre de la capacitación	:	<b>Desarrollo de Liderazgo para Supervisores</b>		
Encargado	:	Ing. Leonel Hildebrando Joya		
Objetivo	:	Aprender un Nuevo enfoque para la toma de decisiones de forma proactiva y que facilite el cambio, el desempeño y la productividad en los equipos de trabajo		
Beneficios	:	Manejar los cambios de manera pro activa, en lugar de reactiva, utilizarán sus habilidades de escucha activa, así como también se evaluarán su toma de decisiones, definirán el estilo de liderazgo propio que lleve a su equipo hacia un mejor desempeño.		
Costo	:	\$ 200.00 Por persona Con Apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) 70% (*)		
CONTENIDO	Dirigido a	Lugar	Duración	N° participantes
<p>Cambio de rol de supervisor a líder: mentalidad de un supervisor eficaz.</p> <p>Desarrollo de habilidades interpersonales: comunicación efectiva, trabajo en equipo efectivo, planificación, organización y control, inteligencia emocional.</p> <p>Manejo efectivo de grupos y equipos: estilos de mando y liderazgo.</p> <p>Herramientas para la toma de decisiones individuales y grupales de compañero y amigo a jefe</p>	Jefes, Coordinadores, supervisores	Instalaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	16 horas	9

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo.

(\*)Porcentaje determinado mediante página oficial del Insaforp

<https://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formacion-p/512-cursos-abiertos>

### 3. Relaciones Interpersonales

El componente relaciones interpersonales en ACODJAR de R.L. presenta deficiencias, los resultados demostraron que no todos se aceptan tal y como son, entre los compañeros de trabajo no se refleja armonía, cordialidad, confianza y respeto por lo cual se propone lo siguiente:

- Desarrollar habilidades de comunicación verbal y no verbal con la finalidad de construir un ambiente de armonía y respeto en las relaciones interpersonales. Los gestos, la postura corporal y el contacto visual son tan importantes como el habla, favoreciendo en gran medida las relaciones entre los compañeros.
- Crear un día titulado “El día del trabajador de ACODJAR” que sea de celebración para los empleados, en el cual se premie a las agencias con mejores resultados y a los trabajadores que han llegado a las metas establecidas.
- Realizar un pequeño convivio al final de cada mes para festejar a los cumpleaños, con la finalidad de reunir al personal para que interactúen entre sí y se integren como grupo. Ver página 77 y 78, tabla N°39.

**Tabla N°39**

<b>Costo de Implementación de Celebración de Cumpleaños</b>			
<b>AGENCIA</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>PRECIO</b>
<b>San Sebastián</b>	2 Pasteles	Panadería y Pastelería El Rosario	\$ 50.00
	4 Paquetes de Platos desechables	Súper Selectos	\$ 3.00
	4 Paquetitos de Cubiertos desechables	Súper Selectos	\$ 1.40
<b>Cojutepeque</b>	1 Pastel	Panadería y Pastelería El Rosario	\$ 12.00
	2 Paquetes de Platos desechables	Súper Selectos	\$ 1.50
	2 Paquetes de Cubiertos desechables	Súper Selectos	\$ 0.70

<b>Ilobasco</b>	1 Pastel	Panadería y Pastelería El Rosario	\$ 12.00
	1 Paquete de Platos desechables	Súper Selectos	\$ 0.75
	1 Paquete de Cubiertos desechables	Súper Selectos	\$ 0.35
<b>San Vicente</b>	1 Pastel	Panadería y Pastelería El Rosario	\$ 12.00
	1 Paquete de Platos desechables	Súper Selectos	\$ 0.75
	1 Paquete de Cubiertos desechables	Súper Selectos	\$ 0.35
<b>San Salvador</b>	1 Pastel	Panadería y Pastelería El Rosario	\$ 12.00
	1 Paquete de Platos desechables	Súper Selectos	\$ 0.75
	1 Paquete de Cubiertos desechables	Súper Selectos	\$ 0.35
<b>Nombre de Jesús</b>	1 Pastel	Panadería y Pastelería El Rosario	\$ 10.00
	1 Paquete de Platos desechables	Súper Selectos	\$ 0.75
	1 Paquete de Cubiertos desechables	Súper Selectos	\$ 0.35
<b>Victoria</b>	1 Pastel	Panadería y Pastelería El Rosario	\$ 10.00
	1 Paquete de Platos desechables	Súper Selectos	\$ 0.75
	1 Paquete de Cubiertos desechables	Súper Selectos	\$ 0.35
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 130.10</b>

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo.

- Organizar una capacitación para todo el personal de la cooperativa (cuatro grupos), enfocada a mejorar las relaciones interpersonales, dicha capacitación más que teórica sea práctica para poder cubrir con la expectativa de los empleados. Ver página 79, tabla N°40.

TABLA N° 40				
Contenido Capacitación Relaciones Interpersonales				
 <b>ACODJAR</b> de R.L.		<b>Capacitación "Relaciones Interpersonales en mi lugar de trabajo"</b>		
Unidad Responsable	:	FEPADE (Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo)		
Nombre de la capacitación	:	Relaciones interpersonales y trabajo en equipo en mi lugar de trabajo"		
Encargado	:	Ing. Alfredo Peñate		
Objetivo	:	Comprender como las buenas relaciones interpersonales contribuye a trabajar en un ambiente laboral donde prevalezca la armonía, la confianza y el respeto.		
Beneficios	:	Que los colaboradores de la cooperativa traten a sus compañeros como les gustaría ser tratados, que todos se acepten tal y como son y que se cree un ambiente laboral donde todos se ayuden entre sí.		
Costo	:	\$ 3,600.00 (Estimado) 50% Apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) (*)		
CONTENIDO	Dirigido a	Lugar	Duración	N° participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones interpersonales</li> <li>• ¿Cómo nos relacionamos?</li> <li>• Actividad 1</li> <li>• Actividad 2</li> <li>• Comunicación Versus relaciones Interpersonales</li> <li>• Actividad 3</li> <li>• Actividad 4</li> </ul>	Todo el personal de ACODJAR de R.L.	Instalaciones de FEPADE	8 Horas	4 grupos de 25 trabajadores

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo.

(\*)Porcentaje determinado mediante página oficial del Insaforp y llamada a las instalaciones

<https://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formacion-p/512-cursos-abiertos>

- La capacitación más que teórica que sea práctica, desarrollando dinámicas. A continuación se proponen algunas dinámicas que se pueden implementar:

- ♦ **Actividad 1: Campo de Minas**

**Objetivo:** Promover la confianza y la comunicación eficaz.

**Material necesario:** Un banderín, varios conos o botellas de plástico dependiendo del espacio y varias vendas para los ojos dependiendo del número de participantes.

En un espacio vacío determinar una salida, luego colocar de forma aleatoria los objetos (Conos o botellas) que serán las minas y colocar el banderín en el lado opuesto a la salida dejando las minas entre la salida y el banderín. Crear equipos de trabajo de tres personas, donde: Una persona será la guía y a las otras dos se les vendarán los ojos y no podrán hablar, luego tomadas de las manos atravesarán el espacio pasando por cada una de las minas sin botarlas, al llegar al otro lado tomarán el banderín y se regresarán atravesando las minas sin derribarlas.

- ♦ **Actividad 2: El Nudo Humano**

**Objetivo:** Promover una buena comunicación y trabajo en equipo.

Se deberán formar equipos de 10 o 15 personas y formarán un círculo mirando hacia el centro hombro con hombro, luego los participantes deberán estirar el brazo derecho y tomar la mano de alguien de enfrente, posteriormente deberán sacar el brazo izquierdo y agarrar otra mano al azar de otra persona situada enfrente. En un plazo de tiempo determinado, el grupo tendrá que desenredarse los brazos sin soltarse las manos; si el grupo es demasiado grande, se deberán formar varios círculos pequeños los cuales deberán competir entre ellos por lograr el mejor tiempo posible en desenredarse por completo.

### ♦ **Actividad 3: El Cuadrado Perfecto**

**Objetivo:** Fomentar buenas habilidades de comunicación, confianza y liderazgo.

**Material necesario:** Una cuerda larga con los extremos atados uno al otro y una venda para cada participante.

Formar equipos de 10 a 15 participantes que formen un círculo para sostener la cuerda. Se le pedirá a todo el equipo que se pongan la venda en los ojos, que dejen la cuerda en el suelo y se alejen un poco de ella, posteriormente se le pedirá a algunos participantes no hablar por el resto de tiempo que dure la actividad, los demás participantes podrán hablar durante el desarrollo de la actividad. Luego deberán volver al lugar donde está la cuerda y deberán intentar formar un cuadrado con la cuerda sin quitarse la venda de los ojos y siguiendo las instrucciones de los participantes que pueden hablar. Se deberá poner un límite de tiempo para que compitan por lograr formar el cuadrado en el menor tiempo posible.

### ♦ **Actividad 4: La Caída del Huevo**

**Objetivo:** Fomentar la integración del personal empleando habilidades de trabajo en equipo y solución de problemas.

**Material necesario:** Huevos, papel diario, tirro y vejigas dependiendo del número de participantes.

Formar grupos de 3 a 5 personas cada uno y entregar un huevo fresco a cada equipo, junto con tres vejigas, tirro y papel diario. Los grupos tendrán entre 15 y 30 minutos para crear un respaldo para el huevo con los materiales entregados, al terminar el tiempo se deberán tirar los huevos protegidos hacia arriba y cuando caigan se deberá comprobar que los huevos hayan sobrevivido.

#### **4. Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo en las organizaciones es de suma importancia debido a que está relacionado con el éxito de las organizaciones, en ACODJAR de R.L. este factor presenta debilidades, el personal percibe que no existe trabajo en equipo por lo que se recomienda lo siguiente:

- Identificar las fortalezas y debilidades del personal para determinar las actividades que se le pueden asignar a cada persona específica de forma que en conjunto se complementen.
- Diseñar herramientas de comunicación eficiente para que el personal tenga la información necesaria en el momento oportuno, logrando que los procesos se realicen más rápido.
- En las reuniones con los empleados motivarlos a fomentar un ambiente laboral de comunicación, interacción e integración de todos.
- Realizar capacitaciones que ayuden a fomentar el trabajo en equipo. Ver página 83, tabla N°41.

Tabla N°41				
Contenido Capacitación Trabajo En Equipo				
 <b>ACODJAR</b> de R.L.		<b>Capacitación “Cómo lograr mi Integración en un Equipo de Trabajo”</b>		
Unidad Responsable :	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador			
Nombre de la Capacitación :	Cómo lograr mi Integración en un Equipo de Trabajo			
Encargado :	Lic. Héctor Antonio Pineda			
Objetivo :	Desarrollar en los participantes la capacidad de dirigirse personalmente con eficacia y eficiencia a fin de potenciar su desempeño personal y laboral por medio del trabajo en equipo.			
Costo :	\$ 200.00 Por persona con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) del 70%. (*)			
Contenido	Dirigido A	Lugar	Duración	N° de Participantes
<p>KAISEN: Un viaje al interior.</p> <p>LA ACTITUD Y SU IMPORTANCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es la actitud?</li> <li>• Maneras de transmitir una actitud positiva.</li> <li>• Como cambiar mi actitud.</li> <li>• Ventajas de una actitud positiva.</li> </ul> <p>EQUIPO DE TRABAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de eficiencia y eficacia.</li> <li>• ¿Qué es trabajo en equipo?</li> <li>• Beneficios del trabajo en equipo.</li> <li>• Cuando no se requiere trabajar en equipo.</li> <li>• Factores que bloquean el trabajo en equipo.</li> <li>• Alto rendimiento.</li> <li>• Yo y el equipo de trabajo.</li> </ul>	Gerentes, Jefes, Coordinadores, Supervisores, Colaboradores.	Instalaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.	16 Horas	9

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo.

(\*) Porcentaje determinado mediante página oficial de INSAFORP.

<https://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formacion-p/512-cursos-abiertos>



## 5. Motivación

La motivación hace referencia al grado de satisfacción que tienen los empleados al trabajar en la cooperativa, reflejado en el interés que muestran al realizar sus labores. Motivar al personal es un reto que enfrentan los líderes de las organizaciones con la finalidad de obtener los resultados deseados o de mejorar los resultados obtenidos.

Con el objetivo de lograr un aumento de la productividad mediante resultados óptimos de calidad, eficaces, eficientes e innovadores por parte del personal en el desarrollo de sus labores, se proponen las siguientes medidas:

- Seguir manteniendo las condiciones físicas ambientales favorables en los lugares de trabajo, garantizando siempre la higiene y seguridad de los trabajadores.
- Promover las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
- Aclarar al personal el valor del trabajo que realizan y el aporte importante que generan cada uno de los empleados que forma parte de la cooperativa.
- Garantizar estabilidad laboral a todo el personal.
- Darles la oportunidad a los empleados de poder aspirar a puestos superiores.
- Mantener el desarrollo de actividades de esparcimiento que actualmente se les brinda al personal como son:
  - ◆ Paseo a Royal Decamerón Salinitas a fin de año con todos los gastos pagados.
  - ◆ Torneo deportivo anual.
  - ◆ Cena navideña por agencia a fin de año con todos los gastos pagados.
- Reconocer el trabajo de los empleados mediante incentivos monetarios y no monetarios:

♦ **Monetarios**

- ✓ Seguir brindando a los empleados bonificaciones, comisiones, e incrementos salariales.

♦ **No Monetarios**

- ✓ Horarios de trabajo flexibles.
- ✓ Correos electrónicos de parte de la alta gerencia felicitando al personal por el trabajo bien realizado, por el cumplimiento de metas y el buen desempeño laboral.
- ✓ Reconocer el trabajo bien realizado del personal en las reuniones de equipo.
- ✓ Darles una tarde libre al personal en el día de su cumpleaños.
- ✓ Reconocer y felicitar por logro y por cualidades positivas a los empleados cuando lo amerite.
- ✓ Dar regalos por un buen desempeño laboral, por ejemplo, pases dobles para ir al cine, tarjetas de regalo (Gift Card) de Súper Selectos o de Almacenes Siman, entre otros. Ver página 85, tabla N°42.

<b>Tabla N°42</b>			
<b>Costo de Implementación de Gift Card de Súper Selectos</b>			
<b>Trimestre</b>	<b>N° de Agencias</b>	<b>Costo Unitario por Gift Card</b>	<b>Total</b>
<b>Primero</b>	7	\$ 50.00	\$ 350.00
<b>Segundo</b>		\$ 50.00	\$ 350.00
<b>Tercero</b>		\$ 50.00	\$ 350.00
<b>Cuarto</b>		\$ 50.00	\$ 350.00
<b>Total Costo Anual</b>			<b>\$ 1,400.00</b>
Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo			

## 6. Comunicación

En este elemento se considera la percepción que tienen los empleados referente a los canales y a la calidad de comunicación dentro de la cooperativa, los resultados de este componente presentaron diversas deficiencias por lo que se propone lo siguiente:

- Mejorar los canales de comunicación escritos, verbales y tecnológicos para que todo el personal obtenga la información clara y en el momento oportuno.
- Crear una “Intranet”, es decir un sitio web interno donde constantemente se les esté comunicando al personal avances, anuncios, publicaciones importantes e información que motive a todo el personal que integra la cooperativa. Para realizar esta actividad se requiere el apoyo del área de informática.
- Realizar reuniones periódicas (dos veces al mes), con la finalidad de mejorar procesos, establecer metas y dar a conocer resultados, en donde todo el personal pueda expresar lo que considere pertinente para que en conjunto tomen las mejores decisiones.
- Capacitar al personal en el tema de comunicación en el lugar de trabajo. Ver página 87, tabla N°43.

TABLA N° 43				
Contenido Capacitación Comunicación Persuasiva				
 <b>ACODJAR</b> <small>de RL</small>		<b>Capacitación "Técnicas de Comunicación Persuasiva"</b>		
Unidad Responsable	:	Cámara De Comercio E Industria De El Salvador		
Nombre de la capacitación	:	Técnicas de Comunicación Persuasiva		
Encargado	:	Lic. José Alfredo Jiménez Aguirre		
Objetivo	:	Que los participantes conozcan los procesos mentales que intervienen en la comunicación y aprenda a comunicarse eficazmente para obtener la máxima información de sus interlocutores mediante técnicas de persuasión		
Costo	:	\$ 200.00 Por persona pero con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) 70% (*)		
CONTENIDO	Dirigido a	Lugar	Duración	N° participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es comunicación?</li> <li>• ¿Qué es persuasión?</li> <li>• Elementos importantes de la comunicación</li> <li>• Como nos comunicamos</li> <li>• Principios de la comunicación</li> <li>• El cerebro y la comunicación</li> <li>• La anatomía de la persuasión</li> <li>• Modelo a.i.d.a.</li> <li>• ¿Qué es la programación neurolingüística?</li> <li>• El lenguaje corporal: rapport</li> </ul>	Gerentes, Jefes, coordinadores, supervisores, asistentes	Instalaciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	16 horas	9 personas
Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo.				

(\*)Porcentaje determinado mediante página oficial del Insaforp

<https://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formacion-p/512-cursos-abiertos>

## **7. Ambiente Físico**

Está determinado por la calidad de las condiciones físicas en las que el personal desarrolla sus actividades laborales, como son el espacio, la limpieza, la ventilación, el ruido, la temperatura y las áreas de receso y esparcimiento. En la cooperativa este factor no presenta deficiencias, debido a que la mayoría del personal está satisfecha con las condiciones físicas de trabajo, sin embargo se sugiere lo siguiente:

- Regular el aire acondicionado de las diferentes instalaciones con el fin de mantener una temperatura ideal que no perjudique al personal en el desarrollo de sus actividades laborales como al equipo informático.
- Redistribuir el espacio de las instalaciones de forma que se le asigne un lugar de mayores dimensiones a los empleados para realizar sus actividades, así como también proporcionarles un área donde puedan tener sus pertenencias.
- Revisar periódicamente que se encuentren en buenas condiciones las diferentes instalaciones de la cooperativa, siendo lo recomendable que se realice cada tres meses.

## **8. Puesto de Trabajo**

Está determinado por la percepción de los empleados sobre las oportunidades de crecimiento y de desarrollo profesional dentro de ACODJAR de R.L. así como también de las funciones que desarrollan en sus puestos de trabajo. Para mejorar este factor se propone:

- Realizar evaluaciones del desempeño constantemente a todo el personal de manera objetiva, permitiendo conocer a detalle las habilidades, conocimientos, capacidades y experiencia del personal.

- Promover el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados mediante promociones internas cuando se liberen plazas.
- Implementar medidas que permitan brindar estabilidad laboral mediante un ambiente laboral saludable.
- Valorar y reconocer el buen desempeño laboral del personal con la finalidad de conservar los buenos empleados.

## **9. Prestaciones**

Este componente está conformado por las prestaciones reguladas por la ley, así como otras adicionales brindadas voluntariamente por la cooperativa, para retribuir el esfuerzo y la dedicación del personal en su desempeño laboral. Con la finalidad de conservar, promover y desarrollar una fuerza de trabajo eficiente y eficaz, al mismo tiempo que se genera lealtad hacia la organización, se propone para consideración de la Dirección Superior de la cooperativa, que todas las prestaciones que actualmente brinda la cooperativa se proporcione a todo el personal, así como también la implementación de las siguientes medidas:

- Bonificación colectiva, razonable y equitativa basada en méritos por área o unidad, de acuerdo a resultados de evaluaciones de desempeño realizadas y/o alcance de metas.
- Generación de estabilidad laboral mediante un buen trato a los empleados.
- Oportunidad de crecimiento laboral dentro de la cooperativa.
- Programas de desarrollo profesional y capacitaciones.
- Préstamos personales a tasas preferenciales para el personal.

- Seguro médico sea brindado a todo el personal de la Cooperativa.

## 10. Valores

Este componente comprende el sistema de valores por los cuales se rige ACODJAR y son practicados por el personal de la cooperativa en el desarrollo de sus labores, condicionando toda interacción humana con la finalidad de transmitirlos a los clientes mediante un servicio óptimo en calidad para contribuir al crecimiento y desarrollo de la imagen de la cooperativa, para lo cual proponemos implementar las siguientes medidas:

- Incluir en el proceso de inducción del personal una breve explicación de los valores de la cooperativa, aclarando por qué esos valores fueron seleccionados para representar lo que es la cooperativa y como se pretende reflejarlos hacia los clientes.
- Elaborar o adquirir rótulos plastificados o de acrílico con dimensiones mínimas de 50x70 cm. (Centímetros) que contengan los valores de ACODJAR y sean colocados en lugares visibles y estratégicos para empleados y clientes de la cooperativa. Ver página 90, tabla N°44.

**Tabla N°44**  
**Costo de Implementación de Rótulos de Valores Organizacionales**

Tamaño	N° de Afiches	Proveedor	Costo Unitario	Costo Total
50x70 centímetros	7	DECOTEX	\$ 20.50(*)	\$ 143.50(*)

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo.

(\*) Costos incluyen IVA.

## **E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **1. Objetivo**

#### **i. General**

Brindar a la cooperativa los lineamientos necesarios para realizar la implementación de la evaluación de clima organizacional.

#### **ii. Específicos**

- Describir las diversas actividades que se deben realizar para implementar la evaluación de clima organizacional.
- Determinar los recursos necesarios para realizar la evaluación del clima organizacional en ACODJAR de R.L.

### **2. Actividades a realizar**

Para realizar la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional es necesario considerar las siguientes actividades:

#### **i. Aprobación de la elaboración de un modelo de evaluación de clima organizacional y creación de comité evaluador.**

Solicitar a la Gerencia General la autorización para desarrollar un modelo de evaluación de clima organizacional, así mismo solicitar la aprobación para la creación de un Comité Evaluador.

**ii. Crear el comité evaluador del clima organizacional.**

El Comité Evaluador estará integrado por los representantes de cada área.

**iii. Realizar capacitación para el comité evaluador.**

Para que la metodología a implementar sea efectiva es necesario que el Comité Evaluador de clima organizacional reciba una capacitación con el objetivo que tengan presente aspectos teóricos referentes al tema y la importancia de realizar una evaluación a todo el personal de la cooperativa.

**iv. Realizar el modelo de evaluación de clima organizacional.**

Recursos Humanos junto con el Comité Evaluador diseñaran el modelo de evaluación de clima organizacional. El contenido de dicho instrumento será el siguiente:

- Políticas.
- Estrategias.
- Procedimiento.
- Componentes del Modelo de Evaluación de Clima Organizacional.
- Instrumento de Evaluación.
- Análisis de Resultados.
- Plan de Acción.

**v. Aprobación de Modelo de evaluación de clima organizacional.**

Realizar una reunión con la Gerencia General con la finalidad de presentarle la propuesta de evaluación de clima organizacional para su revisión, análisis y aprobación.

**vi. Distribución del instrumento de evaluación.**

Compartir el instrumento de evaluación a todo el personal que forma parte de la cooperativa y explicarles el propósito de la evaluación.

**vii. Evaluación de resultados.**

Recopilada la información de todos los empleados se realizará el procesamiento y análisis de los resultados identificando los factores que representan fortalezas y los que representan debilidades.

**viii. Presentación de análisis e interpretación de resultados.**

Se deberá elaborar un informe que será presentado a la Gerencia General para su respectiva evaluación, el cual contenga los resultados de las evaluaciones con sus respectivos análisis e interpretaciones, así como también incluirá un plan de acción.

**ix. Seguimiento.**

El Comité Evaluador junto con Recursos Humanos velará por el cumplimiento de cada una de las actividades plasmadas en el plan de acción, así mismo realizarán todo el proceso del modelo de evaluación año con año.

### **3. Recursos**

Los recursos necesarios para realizar la evaluación del clima organizacional son los siguientes:

- **Recursos Humanos**

Para realizar la evaluación del clima organizacional es necesario contar con el apoyo del área de Recursos Humanos y del Comité Evaluador el cual estará integrado por todos los representantes de las diversas áreas (Ver página 67, figura N°5) con la finalidad que en conjunto desarrollen la implementación del plan enfocado a fortalecer el ambiente laboral.

- **Recursos Materiales**

Los materiales necesarios para la ejecución de la evaluación del clima organizacional son: Sala de reuniones y capacitaciones, mobiliario (Mesas y sillas), calculadora,

computadora, impresora, fotocopidora, papelería y útiles, y otros necesarios para la logística.

- **Recursos Financieros**

Para la ejecución de la evaluación de clima organizacional la cooperativa deberá asignar los recursos financieros para la realización de cada una de las actividades, para lo cual se deberá elaborar un presupuesto donde se detalle los fondos a utilizar por cada recurso necesario en cada actividad.

## **F. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

### **1. Objetivo**

Identificar el grado de satisfacción del personal de ACODJAR DE R.L., como también todos aquellos factores que presentan deficiencias afectando negativamente el desempeño laboral y la integración del personal, con la finalidad de buscar alternativas de solución.

### **2. Importancia del instrumento**

El instrumento de evaluación de clima organizacional es una herramienta importante debido a que permite conocer la percepción del personal de una organización, además permite a los empleados canalizar sus opiniones, es una forma de identificar todos aquellos factores que puedan afectar a los trabajadores y por consiguiente su desempeño dentro de la organización.

En la encuesta de clima organizacional se evalúan tres aspectos de suma importancia los cuales son: Los empleados, el compañerismo existente en la cooperativa y los líderes; analizando cada uno con preguntas sobre las condiciones de trabajo, el grado de comunicación, el sentido de pertenencia, el trato humano, las opiniones por departamento entre otras.

### 3. Contenido del instrumento



#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL DR. JOSÉ ANTONIO RUIZ (ACODJAR DE R.L.)



**Dirigido a:** Empleados de ACODJAR DE R.L.

**Objetivo Del Cuestionario:** Recopilar información que permita evaluar el estado de satisfacción de los trabajadores de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz (ACODJAR de R.L.).

**Indicaciones:** El presente instrumento de recolección de información contiene tres clases de preguntas, abiertas, semi-abiertas y cerradas, para las primeras por favor contestar acorde a su criterio, para las segundas identificar y poner su posición en los casos que se requiera y para las terceras marcar con una "X" la respuesta que mejor se acerque a su punto de vista.

#### DATOS GENERALES

##### Género

Masculino

Femenino

##### Edad

De 18 años o menos

De 19 a 29 años

De 30 a 39 años

De 40 a 49 años

De 50 años o más

Nombre del cargo que desempeña

:

---

Nombre del área

:

---

##### Tiempo de Trabajar

:

a. En la Institución

:

---

b. En el Área

:

---

c. En el Puesto

:

---

##### Nivel Académico

a. Bachiller

b. Técnico

c. Licenciado

d. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

### COMPONENTE ESTRUCTURA

1. De los siguientes enunciados seleccione cuáles conoce y escríbalos:

- Misión \_\_\_\_\_
- Visión \_\_\_\_\_
- Objetivos \_\_\_\_\_
- Políticas \_\_\_\_\_
- Ninguno \_\_\_\_\_

### COMPONENTE LIDERAZGO

2. ¿Qué características le agradan de su jefe?

- Su personalidad
- La manera de expresarse
- El modo de dar una orden
- La forma de asignar el trabajo
- La forma en cómo se desempeña
- La manera de reconocer cualidades y habilidades del personal
- Es abierto para recibir sugerencias y comentarios
- Otros Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que su jefe se esfuerza para que todo el personal trabaje en equipo, en armonía, con compromiso y cordialidad?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿De qué manera soluciona su jefe los conflictos laborales entre el personal?

- Se informa acerca del origen del conflicto
- Solicita la opinión de los involucrados
- Soluciona el conflicto basado en su propio criterio
- Otros Especifique: \_\_\_\_\_

<b>COMPONENTE RELACIONES INTERPERSONALES</b>
--

5. A su criterio, ¿cómo considera las relaciones interpersonales que se dan entre sus compañeros de trabajo?

- Con respeto
- Con armonía y cordialidad
- Con confianza
- Todos se aceptan tal y como son
- Otros      Especifique: \_\_\_\_\_

6. ¿Se realizan eventos y convivios para el personal de la cooperativa?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

<b>COMPONENTE TRABAJO EN EQUIPO</b>
-------------------------------------

7. ¿Considera que existe unidad entre sus compañeros de trabajo y recibe ayuda de ellos al tener exceso trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8. ¿Qué actitudes presenta usted y sus compañeros cuando forman un equipo de trabajo?

- Participan todos los integrantes
- Llegan rápidamente a un acuerdo
- Difícilmente llegan a un acuerdo
- Otras      Especifique: \_\_\_\_\_

<b>COMPONENTE MOTIVACIÓN</b>
------------------------------

9. ¿Si realiza bien su trabajo cumpliendo con las metas y/o tiempos de entrega, que recibe a cambio?

- Recibe un incentivo por parte de la cooperativa
- Su Jefe reconoce y elogia su esfuerzo
- No recibe nada
-

- Otros Especifique: \_\_\_\_\_
10. ¿Qué actividades le gustaría que implementara la cooperativa para mantenerse motivado?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### COMPONENTE COMUNICACIÓN

11. ¿Qué medios utiliza la cooperativa para transmitir la información?

- Memorándum
- Correo electrónico
- Teléfono
- Verbal
- Otros Especifique: \_\_\_\_\_

12. ¿A su criterio la comunicación que existe entre jefes y trabajadores dentro de la cooperativa es oportuna?

- Sí  A veces  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Considera que la información que se transmite entre las diversas áreas es clara, correcta y oportuna?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

### COMPONENTE AMBIENTE FÍSICO

14. ¿Qué factores considera usted que interrumpen sus tareas laborales dentro de la cooperativa?

- La poca iluminación
- El calor
- El ruido
- Espacio de trabajo reducido
- Otros Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Qué características de la cooperativa considera favorables?

- Limpieza
- Abundante agua para consumir
- Espacio adecuado
-

Otros Especifique: \_\_\_\_\_

<b>COMPONENTE PUESTO DE TRABAJO</b>
-------------------------------------

16. ¿Realiza actividades o labores que no son de su puesto?

Sí                       No

17. ¿Cómo considera que se evalúa su desempeño laboral dentro de la cooperativa?

En forma objetiva  
 En forma subjetiva  
 No valoran su desempeño

18. ¿Las promociones internas se realizan en base a méritos?

Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

¿Por qué? \_\_\_\_\_

<b>COMPONENTE PRESTACIONES</b>
--------------------------------

19. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones le brinda la cooperativa?

Seguro social  
 Vacaciones  
 Aguinaldo  
 Seguro médico  
 Seguro de vida  
 Incentivos  
 Otros      Especifique: \_\_\_\_\_

20. ¿Qué otras prestaciones adicionales a las de la ley le gustaría que le proporcionara la cooperativa?

\_\_\_\_\_

<b>COMPONENTE VALORES</b>
---------------------------

21. ¿Se fomenta dentro de la cooperativa principios y valores orientados a mejorar la actitud de los empleados?

Sí                       Algunas veces                       No

22. ¿Cómo se caracteriza el estilo de trabajo en la cooperativa?

- Individualismo
- Solidaridad
- Egoísmo
- Confiabilidad
- Honestidad
- Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

<b>Datos del Encuestador</b>	
<b>Nombre :</b>	
<b>Día :</b>	
<b>Hora :</b>	
<b>Lugar :</b>	

## G. COSTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Tabla N°45

### Costo Para La Implementación Del Proyecto

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL ANUAL
<b>INVERSIÓN CAPACITACIONES</b>				<b>\$ 4,885.00</b>
Capacitación Clima Organizacional			\$ 65.00	
Refrigerio		\$ 40.00		
Material Didáctico		\$ 25.00		
Liderazgo Apoyo Insaforp 70%	9 Personas	\$ 60.00	\$ 540.00	
Relaciones Interpersonales 50% apoyo Insaforp	4 Grupos	\$ 450.00	\$ 1,800.00	
Trabajo En Equipo Apoyo Insaforp 70%	9 Personas	\$ 60.00	\$ 540.00	
Motivación (Gift Card) (*)	7 Agencias	\$ 50.00	\$ 1,400.00	
Comunicación Apoyo Insaforp 70%	9 Personas	\$ 60.00	\$ 540.00	
<b>INVERSIÓN ACTIVIDADES DIVERSAS</b>				<b>\$ 1,787.55</b>
Celebración Cumpleaños	12 Meses	\$ 130.10	\$ 1,561.20	
Tablero de Resultado Componente Estructura		\$ 82.85	\$ 82.85	
Afiches valores	7 Agencias	\$ 20.50	\$ 143.50	
<b>SUB-TOTAL</b>				<b>\$ 6,672.55</b>
Imprevistos 10%				\$ 667.26
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 7,339.81</b>

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo.

(\*) Actividad para ser realizada cada 3 meses (4 Veces en el año)

## H. FINANCIAMIENTO

Para realizar el modelo de evaluación de clima organizacional en ACODJAR de R.L. se hará uso de los fondos propios de la cooperativa, por lo que se recomienda que a finales de cada año o inicios del siguiente se considere dentro del presupuesto, así como también en el plan anual operativo.

**I. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Evaluación del Clima Organizacional orientado a la Optimización del Desempeño y la Integración del Personal de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz (ACODJAR de R.L.).

ACTIVIDADES		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5					SEMANA 6					SEMANA 7					SEMANA 8					REPOSABLE
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Presentación de la propuesta del modelo de Evaluación del Clima Organizacional a la Gerencia General	■	■	■	■	■																																				Gerente de Recursos Humanos
2	Formación Del Comité Del Clima Organizacional					■																																				Jefe de Recurso Humanos
3	Realizar Capacitación para el Comité evaluador					■																																				Gerente de Recursos Humanos
4	Seleccionar los factores a evaluar						■	■																																		Comité Evaluador
5	Diseñar el Cuestionario						■	■	■																																	Recursos Humanos Junto con Comité evaluador
6	Diseñar el Modelo de Evaluación de Clima Organizacional						■	■	■	■	■																															Comité Evaluador
7	Aprobación del Modelo De Evaluación Del Clima Organizacional											■	■	■	■	■																										Gerencia General
8	Distribución del Instrumento De Evaluación																■	■	■	■	■																					Recursos Humanos
9	Evaluación De Resultados																					■	■	■	■	■																Recursos Humanos
10	Presentación de Análisis e interpretación de Resultados al comité																										■	■	■	■	■											Recursos Humanos
11	Implementación del Plan de acción																										■	■	■	■	■											Comité Evaluador
12	Aprobación Del Plan de acción																															■	■	■	■	■						Gerencia General
13	Puesta en Marcha																															■	■	■	■	■						Recursos Humanos

Fuente: Elaborado por Equipo de Trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

- Alles Martha Alicia. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario". Editorial Granica S.A. Buenos Aires, Argentina 2002.
- Robbins P. Stephen, Judge A. Timothy. "Comportamiento Organizacional". Decimoquinta edición. Editorial Person Education S.A. de C.V. México 2013.
- Chiavenato Idalberto, "Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones". Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México 2008.
- Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones" Octava edición. Editorial McGraw-Hill. México 2007.
- Edwin B. Flipo, "Principios de Administración de Personal", Primera edición, McGraw-Hill México 1978.
- Hall H. Richard. "Organizaciones: Estructura y Procesos". Tercera edición. Editorial Prentice/ Hall International. Madrid, España 1983.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, "Metodología de la Investigación", Primera edición, Editorial McGraw-Hill, México S.A. de C.V., 1991.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, "Metodología de la Investigación", Sexta edición, Editorial McGraw-Hill, Interamericana editores S.A. de C.V., 2014.
- James, Hunter. "La paradoja un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo" 2007.
- John. M. Ivancevich, James H. Donnelly. "Las Organizaciones: Comportamiento estructura procesos". 10° edición. Editorial McGraw-Hill. Interamericana. 2001.

- Werther B. William, Davis Keith. "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas". Sexta edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. México 2008.

## **LEYES**

- Constitución De La República De El Salvador, Decreto Constituyente N°38 con fecha 15/12/1983, Diario Oficial N°234, Tomo N°281, Publicado el 16/12/1983.
- Código Tributario, Decreto Legislativo N°230 de fecha 14/12/2000, Diario Oficial N°241, Tomo N°349, Publicación 22/12/2000.
- Ley General De Las Asociaciones Cooperativas, Decreto Legislativo N°339 con fecha 06/05/1986, Diario Oficial N°86, Tomo N°291, Publicado el 14/05/1986.
- Reglamento De La Ley General De Las Asociaciones Cooperativas, Decreto Ejecutivo N°62 de fecha 6/05/1996, Diario Oficial N°102, Tomo N°383, Publicado 4/06/1996.
- Ley De Intermediarios Financieros No Bancarios, Decreto Legislativo N°849 de fecha 16/02/2000, Diario Oficial N°65, Tomo N°346, Publicado 31/03/2000.
- Ley Y Reglamento De Creación Del Instituto Salvadoreño De Fomento Cooperativo, Decreto Legislativo N°560 con fecha 25/11/1969, Diario Oficial N°229, Tomo N°225, Publicado el 09/12/1969.
- Ley Del Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles Y A La Prestación De Servicios, Decreto Legislativo N°296 de fecha 24/07/1992, Diario Oficial N°143, Tomo N°316, Publicado 31/07/1992.

## **TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN**

- Alfaro Lara Julio Ernesto, Hernández López Delmy, Rivas Rodríguez Verónica, "Estudio de un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en CACTIUSA DE R.L." San Salvador, El Salvador 2010.

- Cañas Álvarez Fernán, Durán Pineda Fátima y otros, “Ensayo sobre el origen del cooperativismo en El Salvador”. San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador 2009.
- “Consultoría sobre el clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Vásquez Sánchez Abraham, 2015.
- “Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional para la mejora de los servicios que brinda la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (Fedecaces de R.L.)”. Bernabé Verónica, Estrada Maríay otros, San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador 2013.
- “Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de La Libertad”. Ramírez Galdámez, Marina Esther, Urbina Alas, Norma Lilian y otros, San Salvador, El Salvador, Univesidad de El Salvador 2014.

## WEBSITES VISITADOS Y ACCESADOS

- <http://revistaconsultoria.com.mx/clima-laboral/>
- <http://www.altonivel.com.mx/33951-problemas-con-tu-jefe-identifica-quien-es-el-del-problema.html>
- [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cimientos\\_de\\_un\\_buen\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/los_cimientos_de_un_buen_clima_laboral)
- [http://www.degerencia.com/articulo/liderar\\_la\\_motivacion\\_en\\_el\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral)
- <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48162/componente48160.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48162/componente48160.pdf)
- <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20064/capitulo5.pdf>
- <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

- <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia-del-cooperativismo/>
- <http://www.accovi.com/informacion.php?sid=1&id=27>
- <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html>
- <http://www.axpe-blogs.com/rendimiento-laboral/claves-para-un-buen-desempeno-laboral/>
- <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/principales-claves-para-mejorar-el-desempeno-laboral/>
- <http://integraciondelpersonal.blogspot.com/2012/05/integracion-del-personal.html>
- <http://qaeb1.aliat.edu.mx/conexxion/index.php/en/sample-levels/economia-y-administracion/1486-importancia-de-la-motivacion-en-la-mejora-del-desempeno-laboral-dentro-de-las-organizaciones-empresariales-ano-2-numero-4>
- [http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias\\_investigacion.pdf](http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf)
- [http://www.camarasal.com/2016-10-26-22-14-20/seminarios?view\\_coupon=detail\\_coupon&code\\_coupon=310](http://www.camarasal.com/2016-10-26-22-14-20/seminarios?view_coupon=detail_coupon&code_coupon=310)
- [http://www.camarasal.com/2016-10-26-22-14-20/seminarios?view\\_coupon=detail\\_coupon&code\\_coupon=312](http://www.camarasal.com/2016-10-26-22-14-20/seminarios?view_coupon=detail_coupon&code_coupon=312)
- [http://www.camarasal.com/2016-10-26-22-14-20/seminarios?view\\_coupon=detail\\_coupon&code\\_coupon=319](http://www.camarasal.com/2016-10-26-22-14-20/seminarios?view_coupon=detail_coupon&code_coupon=319)
- <https://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formacion-p/512-cursos-abiertos>

# **ANEXOS**

## ANEXO N°1

ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE ACODJAR DE R.L.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Guía de entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos de ACODJAR de R.L.**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando para la cooperativa como Gerente de Recursos Humanos?

7 años.

2. Durante el tiempo que tiene de estar laborando para la cooperativa, ¿cuáles han sido algunos de los problemas que se han presentado?

Los más frecuentes se presentan en el área de mercadeo por disputarse los clientes, con el resto del personal algunos de los problemas han sido conflictos entre compañeros de diferentes departamentos más que todo por diferencias personales, disconformidades por ascensos, ambiente laboral hostil, hasta cierto punto se puede decir que existe un acoso laboral por el hostigamiento, humillaciones públicas que hacen algunos jefes a raíz de los bajos rendimientos, esta situación por lo general se da con el personal del área de mercadeo.

3. ¿Ha notado algún cambio de actitud de los trabajadores? ¿Cómo cuáles?

A raíz de los tratos que el personal recibe, se observa al personal desmotivado, siempre se resisten a los cambios, el negativismo de cada uno de ellos es cada vez más notorio.

4. ¿Cuáles son los principales descontentos por parte del personal?

- Jefaturas de agencias con menor salario que otros empleados con menos responsabilidades, todo esto se manifiesta en los pasillos de la institución por temor a represalias de altos mandos.
- Pocas posibilidades de ascender, pues muchas veces cuando surge una plaza no se le da la oportunidad al personal de aplicar, así posea las habilidades, conocimientos y cuente con el nivel académico para ocupar la plaza.
- Descontento del personal con la forma en como sus jefes dirigen al equipo, se quejan de la manera en cómo se les da una orden, la manera en cómo se expresan, muchas veces son regañados en público lo que hace que el empleado se sienta humillado, pero no dicen nada por temor a ser despedidos o agrandar los problemas con sus jefes.
- Quejas de las diferentes áreas por recibir información errónea, tarde y confusa, y siempre tratan de buscar un culpable y ver a quién le dejan el problema.

5. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se dan entre los compañeros de trabajo?

Roces entre jefaturas por incumplimiento de metas que afectan el buen desempeño de otros departamentos que precisan de información a tiempo para el logro de objetivos de la cooperativa, también se dan problemas por intolerancias entre compañeros por la personalidad conflictiva de algunos.

6. ¿Considera que los problemas que se dan entre los compañeros de trabajo pueden afectar el desempeño laboral de los mismos?

Sí, afectan su desempeño, pues estas situaciones impiden que el personal trabaje como un verdadero equipo, provocando que todo lo hagan de manera individualizada sin importar el resultado que otras áreas pueden tener.

7. Cuando se dan cambios en la cooperativa, ¿cuál es la reacción del personal?

Se resisten a los cambios, muchas veces prefieren renunciar, nadie ve los cambios como una oportunidad o un reto, siempre su actitud es negativa.

8. ¿Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la cooperativa?

80% de permanencia, el Departamento de Mercadeo es el que más despidos y contrataciones tiene por el incumplimiento de metas exigido, además de las renunciaciones que se dan y en cambio los demás departamentos son más estables.

9. A su criterio, ¿qué factores considera que influyen para que el personal decida renunciar o retirarse de la cooperativa?

Deseos de superación personal de los empleados, específicamente mejoras salariales y ascensos, por presiones laborales, por incumplimiento de metas y acoso laboral.

10. ¿Se ha evaluado alguna vez el Clima Laboral?

No, únicamente se evalúa sobre el conocimiento de la organización.

11. A su criterio, ¿cómo considera el Clima Laboral en la cooperativa actualmente?

Negativo, por todos los malestares e inconformidades que siente el personal pero que no se manifiesta por miedo a represalias de las jefaturas, también negativo por preferencias que se dan hacia algunos compañeros por amistades o por otras razones que se desconocen, y también por malos salarios que se tienen para las personas con grado académico en las diferentes áreas, comparados con los empleados que tienen más tiempo dentro de la organización.

## ANEXO N°2

### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE ACORJAR DE R.L.



**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL DR. JOSÉ ANTONIO RUIZ  
(ACODJAR DE R.L.)**



**Dirigido a:** Empleados de ACODJAR DE R.L.

**Objetivo Del Cuestionario:** Recopilar información que permita evaluar el estado de satisfacción de los trabajadores de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Dr. José Antonio Ruiz (ACODJAR de R.L.).

**Indicaciones:** El presente instrumento de recolección de información contiene tres clases de preguntas, abiertas, semi-abiertas y cerradas, para las primeras por favor contestar acorde a su criterio, para las segundas identificar y poner su posición en los casos que se requiera y para las terceras marcar con una "X" la respuesta que mejor se acerque a su punto de vista.

#### DATOS GENERALES

##### Género

Masculino

Femenino

##### Edad

De 18 años o menos

De 19 a 29 años

De 30 a 39 años

De 40 a 49 años

De 50 años o más

**Tiempo de Trabajar**

- a. En la Institución : \_\_\_\_\_
- b. En el área : \_\_\_\_\_
- c. En el Puesto : \_\_\_\_\_

**Nivel Académico**

- a. Bachiller
- b. Técnico
- c. Licenciado
- d. Otros  Especificar: \_\_\_\_\_

1. De los siguientes enunciados seleccione cuáles conoce y escríbalos:

- Misión \_\_\_\_\_
- Visión \_\_\_\_\_
- Objetivos \_\_\_\_\_
- Políticas \_\_\_\_\_

2. ¿Qué características le agradan de su jefe?

- Su personalidad
- La manera de expresarse
- El modo de dar una orden
- La forma de asignar el trabajo
- La forma en cómo se desempeña
- La manera de reconocer las cualidades y habilidades del personal
- Es abierto para recibir sugerencias y comentarios
- Otros Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que su jefe se esfuerza para que todo el personal trabaje en equipo, en armonía, con compromiso y cordialidad?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿De qué manera soluciona su jefe los conflictos laborales entre el personal?

- Se informa acerca del origen del conflicto
- Solicita la opinión de los involucrados
- Soluciona el conflicto basado en su propio criterio
- Otros      Especifique: \_\_\_\_\_

5. A su criterio, ¿cómo considera las relaciones interpersonales que se dan entre sus compañeros de trabajo?

- Con respeto
- Con armonía y cordialidad
- Con confianza
- Todos se aceptan tal y como son
- Otros      Especifique: \_\_\_\_\_

6. ¿Se realizan eventos y convivios para los trabajadores de la cooperativa?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

7. ¿Considera que existe unidad entre sus compañeros de trabajo y recibe ayuda de ellos al tener exceso trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8. ¿Qué actitudes presenta usted y sus compañeros cuando forman un equipo de trabajo?

- Participan todos los integrantes
- Llegan rápidamente a un acuerdo
- Difícilmente llegan a un acuerdo
- Otras      Especifique: \_\_\_\_\_

9. ¿Si realiza bien su trabajo cumpliendo con las metas y/o tiempos de entrega, que recibe a cambio?

- Recibe un incentivo por parte de la cooperativa
- Su jefe reconoce y elogia su esfuerzo
- No recibe nada
- Otros      Especifique: \_\_\_\_\_

10. ¿Qué medios utiliza la cooperativa para transmitir la información?

- Memorándum
- Correo electrónico
- Teléfono
- Verbal
- Otros      Especifique: \_\_\_\_\_

11. ¿A su criterio la comunicación que existe entre jefes y trabajadores dentro de la cooperativa es oportuna?

- Sí
- A veces
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Considera que la información que se transmite entre las diversas áreas es clara, correcta y oportuna?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

13. ¿Qué factores considera usted que interrumpen sus tareas laborales dentro de la cooperativa?

- La poca iluminación
- El calor
- El ruido
- Espacio de trabajo reducido
- Otros      Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿Qué características de la cooperativa considera favorables?

- Limpieza
- Abundante agua para consumir
- Espacio adecuado
- Otros      Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Realiza actividades o labores que no son de su puesto?

- Sí                       No

16. ¿Cómo considera que se evalúa su desempeño laboral dentro de la cooperativa?

- En forma objetiva
- En forma subjetiva
- No valoran su desempeño

17. ¿Las promociones internas se realizan en base a méritos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones le brinda la cooperativa?

- Seguro social
- Vacaciones
- Aguinaldo
- Seguro médico
- Seguro de vida
- Incentivos
- Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

19. ¿Se fomenta dentro de la cooperativa principios y valores orientados a mejorar la actitud de los empleados?

- Sí                       Algunas veces                       No

20. ¿Cómo se caracteriza el estilo de trabajo en la cooperativa?

- Individualismo
- Solidaridad
- Egoísmo
- Confiabilidad
- Honestidad
- Otros

Mencionar: \_\_\_\_\_

21. ¿Qué actividades le gustaría que implementara la cooperativa para mantenerse motivado?

\_\_\_\_\_

22. ¿Qué otras prestaciones adicionales a las de la ley le gustaría que le proporcionara la cooperativa?

\_\_\_\_\_

### Datos del Encuestador

<b>Nombre</b> :	
<b>Día</b> :	
<b>Hora</b> :	
<b>Lugar</b> :	

## ANEXO N°3

### TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

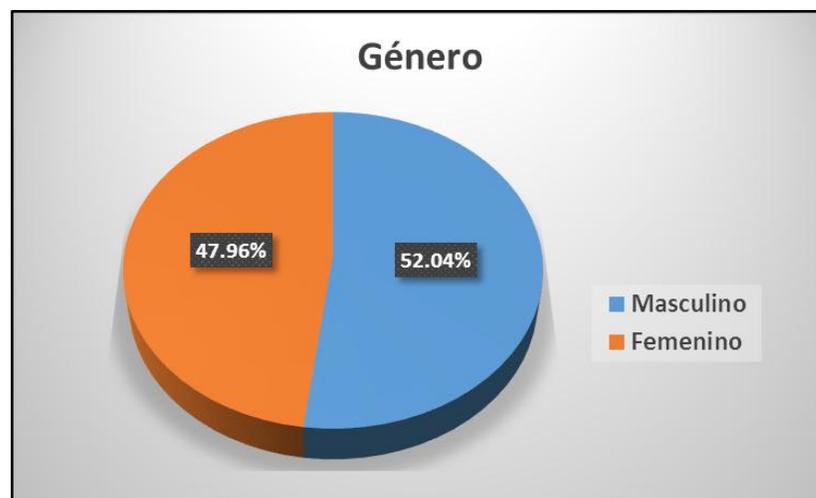
**Pregunta N°1: Género.**

**Objetivo:** Conocer el número de personas que pertenecen al género femenino y masculino.

**Tabla N°3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	51	52.04%
Femenino	47	47.96%
Total	98	100.00%

**Gráfico N°1**



**Interpretación:** Con base a los datos obtenidos se observó que la ACODJAR de R.L. brinda oportunidades de empleo tanto a hombres como mujeres, superando el género masculino por un 4.08% al género femenino, lo que significa que la igualdad de género en la cooperativa es aceptable.

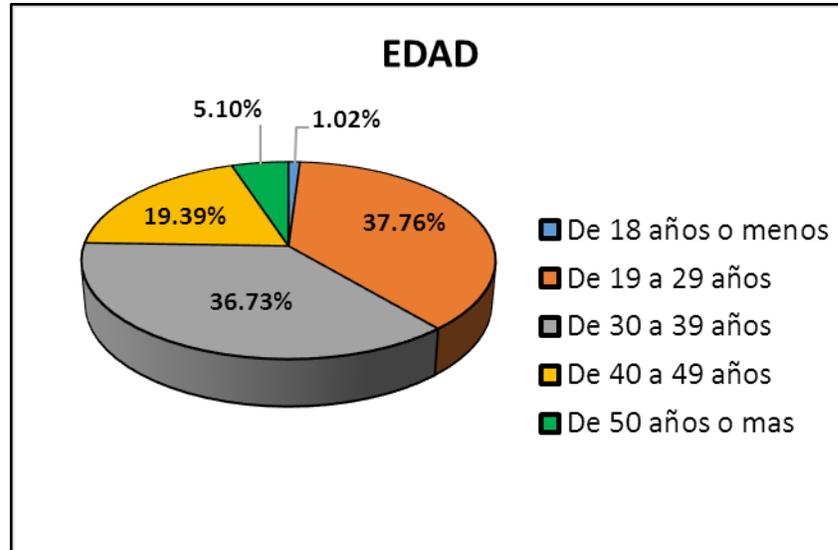
**Pregunta N°2: Edad.**

**Objetivo:** Conocer el rango de edades en el que se encuentra el personal de ACODJAR de R.L.

**Tabla N°4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 18 años o menos	1	1.02%
De 19 a 29 años	37	37.76%
De 30 a 39 años	36	36.73%
De 40 a 49 años	19	19.39%
De 50 años o más	5	5.10%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°2**



**Interpretación:** Con los resultados obtenidos se determinó que la mayoría de los trabajadores de la cooperativa se encuentran entre los 19 y 39 años de edad, representado por más del 70% de personas encuestadas, lo que indica que ACODJAR de R.L. está integrada en su mayor parte por personal joven.

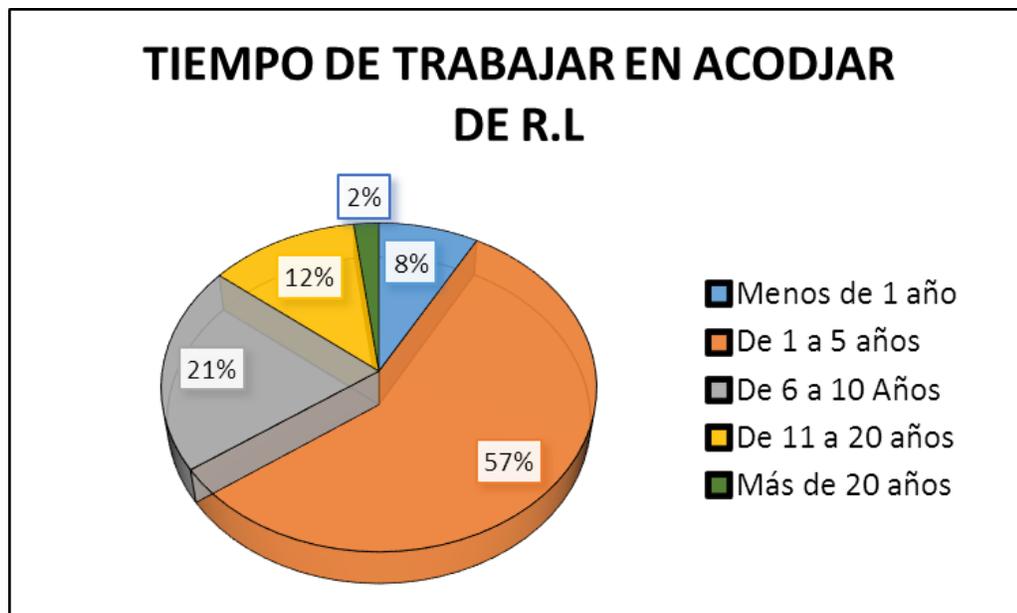
**Pregunta N°3: Tiempo de Trabajar en ACODJAR de R.L.**

**Objetivo:** Determinar la estabilidad laboral de los trabajadores en ACODJAR de R.L.

**Tabla N°5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	8	8.16%
De 1 a 5 años	56	57.14%
De 6 a 10 años	20	20.41%
De 11 a 20 años	12	12.24%
Más de 20 años	2	2.04%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°3**



**Interpretación:** Se puede observar que la mayoría de los trabajadores tienen más de un año trabajando para la cooperativa, pero más de la mitad del personal encuestado no exceden los 5 años, indicando que la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia de los trabajadores por la empresa no es al 100% aceptable.

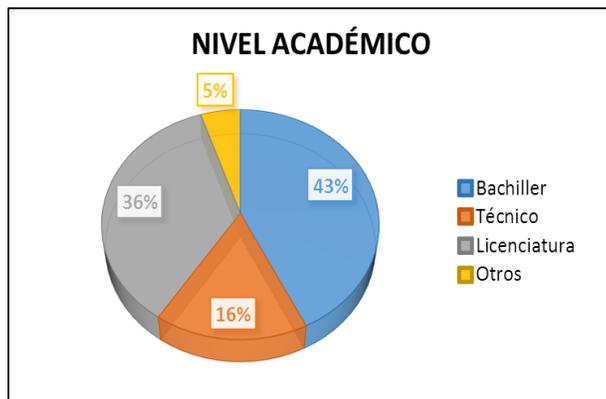
**Pregunta N°4: Nivel Académico.**

**Objetivo:** Conocer el nivel académico de los trabajadores de ACODJAR de R.L.

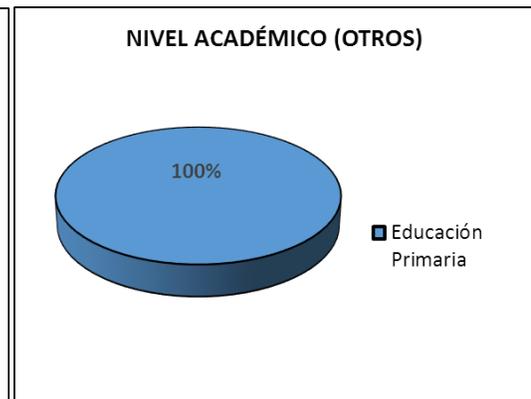
**Tabla N°6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	42	43%
Técnico	16	16%
Licenciatura	35	36%
Otros	5	5%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°4**



**Gráfico N°5**



**Interpretación:** El nivel académico en ACODJAR de R.L. es favorable, los resultados evidencian que el personal posee estudios que les permite tener nociones para su buen desempeño dentro de la cooperativa, obteniendo los mayores porcentajes la licenciatura y el bachillerato, adicional se observa que solo un 5% de personas encuestadas indican que solo cuentan con educación primaria.

**Pregunta N°5: De los siguientes enunciados seleccione cuáles conoce y escribalos.**

**Objetivo:** Determinar si el personal conoce la misión, visión, valores y políticas de la cooperativa.

**Tabla N°7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Misión	88	90%
Visión	83	85%
Objetivos	41	42%
Políticas	36	37%
No respondieron	4	4%

**Gráfico N°6**



**Interpretación:** Se puede notar que la mayoría del personal tiene conocimiento de la misión y la visión obteniendo un número de respuestas de 88 y 83 respectivamente, indicando que las personas no trabajan solo por sus propios ideales y objetivos sino que uno los de la organización. La gráfica refleja también el resultado de los objetivos y políticas, obteniendo un número mínimo de respuestas es decir no todo el personal conoce lo que la cooperativa quiere lograr en el corto, mediano y largo plazo, lo que impide que los resultados sean exitosos.

- Misión.

Tabla N°8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
La conocen pero no la escribieron	16	18%
Atender las necesidades de los asociados	55	63%
El principal respaldo de los asociados	13	15%
Ofrecer a los asociados servicios financieros	4	5%
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°7



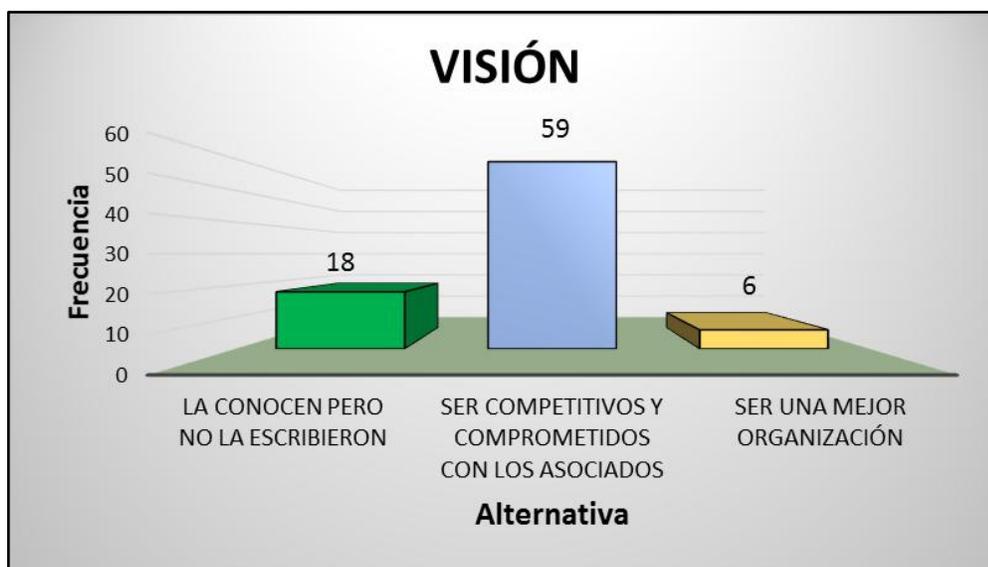
**Interpretación:** De las 88 respuestas que afirman que el personal conoce la misión solo 16 personas no la escribieron, la mayoría coincide en que la misión de la cooperativa es atender las necesidades de los asociados, otros dicen ser el principal respaldo, y una cantidad mínima de personas consideran que es ofrecer servicios financieros; los tres enunciados son acertados ya que uniéndoles coinciden con la misión de la cooperativa, por lo que se puede decir que la identidad corporativa es clara.

- **Visión.**

**Tabla N°9**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>La conocen pero no la escribieron</b>	18	22%
<b>Ser competitivos y comprometidos con los asociados</b>	59	71%
<b>Ser una mejor organización</b>	6	7%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°8**



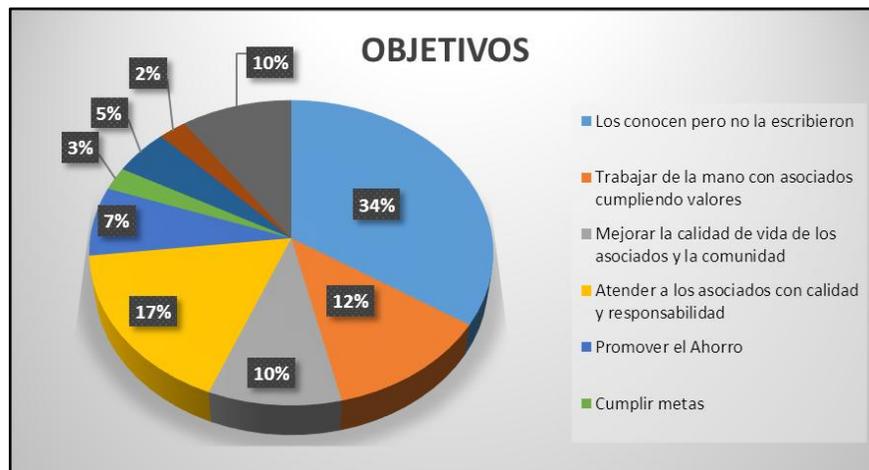
**Interpretación:** Los enunciados que se obtuvieron como respuesta son las ideas centrales de la visión de la cooperativa, por lo que la mayoría de las personas encuestadas tienen una noción clara hacia donde se dirige la organización en el largo plazo, es decir que todos los que integran la cooperativa tienen el compromiso de trabajar juntos y en la misma dirección para poder lograr el éxito.

- **Objetivos.**

**Tabla N°10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Los conocen pero no los escribieron	14	34%
Trabajar de la mano con asociados cumpliendo valores	5	12%
Mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad	4	10%
Atender a los asociados con calidad y responsabilidad	7	17%
Promover el ahorro	3	7%
Cumplir metas	1	2%
Brindar un servicio efectivo y eficaz	2	5%
Auto sostenibilidad, solvencia, indicadores eficientes	1	2%
Expandir los servicios a nivel nacional	4	10%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°9**



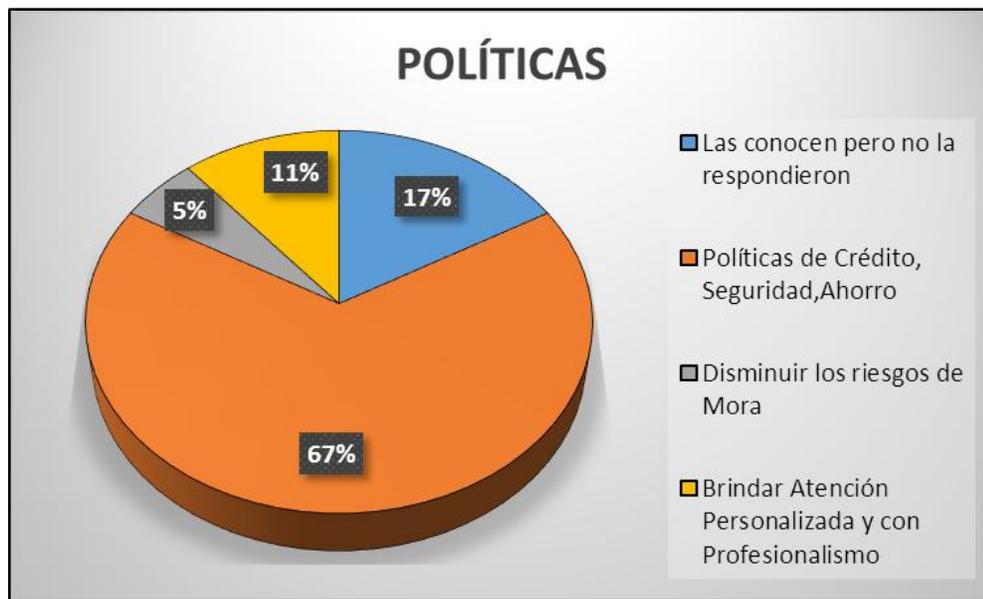
**Interpretación:** Del total de personas encuestadas que dijeron que conocían los objetivos la mayoría no los escribieron, se observa que muchas de las respuestas obtenidas están enfocadas en que su objetivo principal es lograr la satisfacción de los asociados, lo que indica que las personas conocen los objetivos que como departamento se manejan sin embargo no conocen los objetivos generales que se persiguen como cooperativa.

- Políticas.

Tabla N°11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Las conocen pero no la respondieron	6	17%
Políticas de crédito, seguridad, ahorro	24	67%
Disminuir los riesgos de mora	2	6%
Brindar atención personalizada y con profesionalismo	4	11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°10



**Interpretación:** Se observa que la mayor parte de las personas que afirmaron conocer las políticas de la cooperativa coinciden en que conocen las políticas de crédito, seguridad y ahorro, un número mínimo de personas dijeron que las políticas que conocen es disminuir los riesgos de mora; según estas respuestas se puede analizar que las personas conocen las políticas que se rigen como departamento lo cual es favorable para el logro de objetivos sin embargo es necesario conocer las políticas generales de la cooperativa.

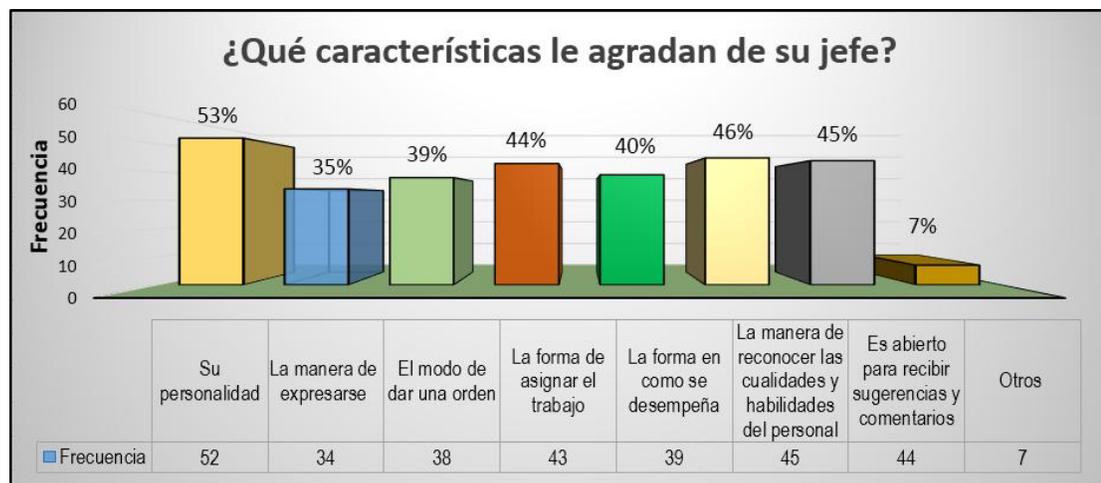
**Pregunta N°6: ¿Qué características le agradan de su jefe?**

**Objetivo:** Determinar si la actitud de los jefes contribuye a generar un ambiente laboral favorable.

**Tabla N°12**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Su personalidad	52	53%
La manera de expresarse	34	35%
El modo de dar una orden	38	39%
La forma de asignar el trabajo	43	44%
La forma en cómo se desempeña	39	40%
La manera de reconocer las cualidades y habilidades del personal	45	46%
Es abierto para recibir sugerencias y comentarios	44	45%
Otros	7	7%

**Gráfico N°11**



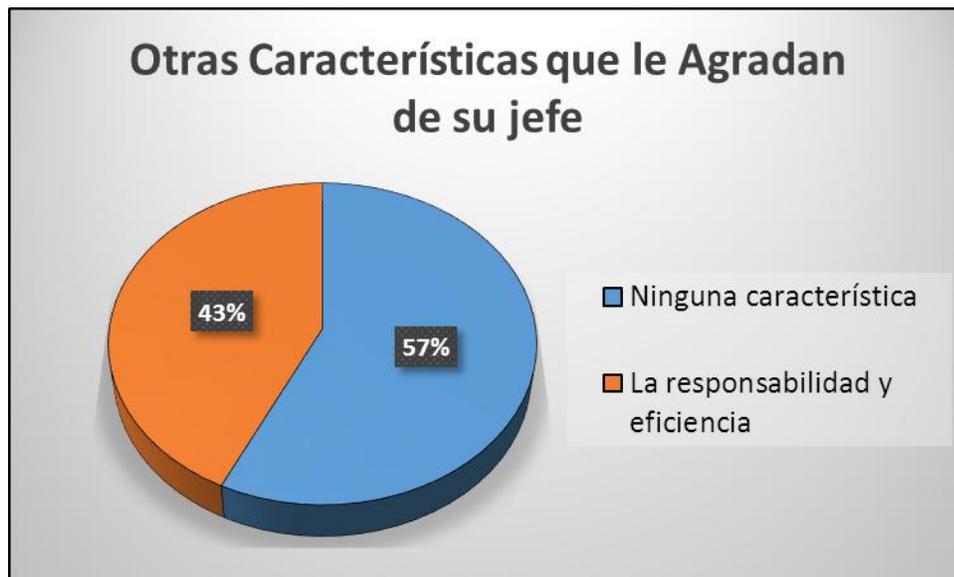
**Interpretación:** Los resultados reflejan que más de la mitad del personal encuestado no está satisfecho con la actitud de sus jefes, esto debido a que sienten que sus opiniones y sugerencias no son tomadas en cuenta, no se les reconoce sus cualidades y habilidades, la forma en cómo se les da una orden o cómo se les habla no es la correcta, indicando que las jefaturas no contribuyen a generar un ambiente laboral donde el personal se sienta cómodo para realizar sus actividades laborales con entusiasmo y su desempeño sea exitoso.

- Otras características que le agradan de su jefe.

Tabla N°13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna característica	4	57%
La responsabilidad y eficiencia	3	43%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°12



**Interpretación:** De las siete personas que respondieron que otras características le agradan de su jefe, se obtuvieron como respuesta, ninguna característica y la responsabilidad y eficiencia de su jefe, se puede notar que hay trabajadores que consideran que la actitud de sus jefes no contribuyen a su motivación debido a que cuatro de las personas encuestadas dan a conocer que ninguna característica de sus jefes les agrada lo que indica que siempre habrá una confrontación entre jefes y trabajadores lo que afecta las relaciones interpersonales y el buen desempeño de los colaboradores, sin embargo hay personas que consideran que sus jefes tienen cualidades positivas como la responsabilidad y la eficiencia.

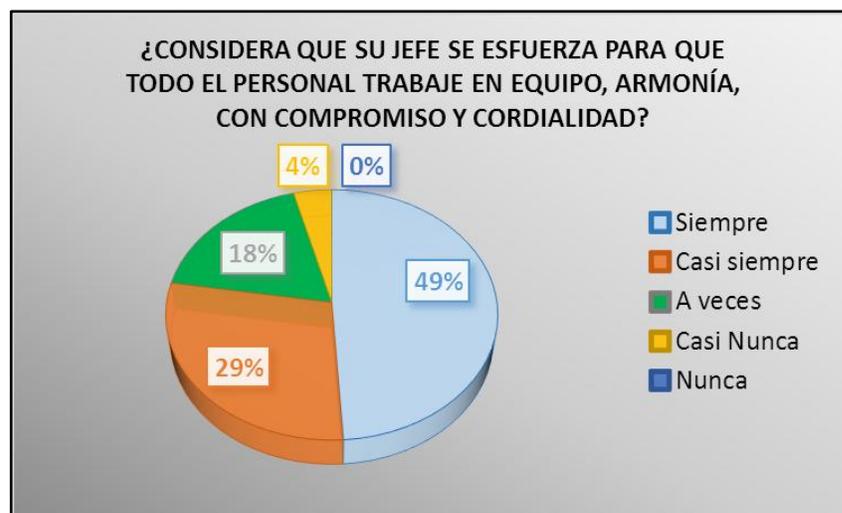
**Pregunta N°7: ¿Considera que su jefe se esfuerza para que todo el personal trabaje en equipo, armonía, con compromiso y cordialidad?**

**Objetivo:** Conocer si las jefaturas fomentan el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales.

**Tabla N°14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	48	49%
Casi siempre	28	29%
A veces	18	18%
Casi nunca	4	4%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°13**



**Interpretación:** Se pueden observar dos grupos, los primeros a quienes siempre se les motiva a incrementar su compromiso como equipo de trabajo, ayudándose unos con otros para poder lograr las metas y objetivos propuestos manteniendo la cordialidad y armonía. El segundo grupo no siempre se les fomenta el trabajo en equipo lo que indica que en su mayoría de veces trabajan de manera individual lo que afecta la armonía, cordialidad y el logro de objetivos.

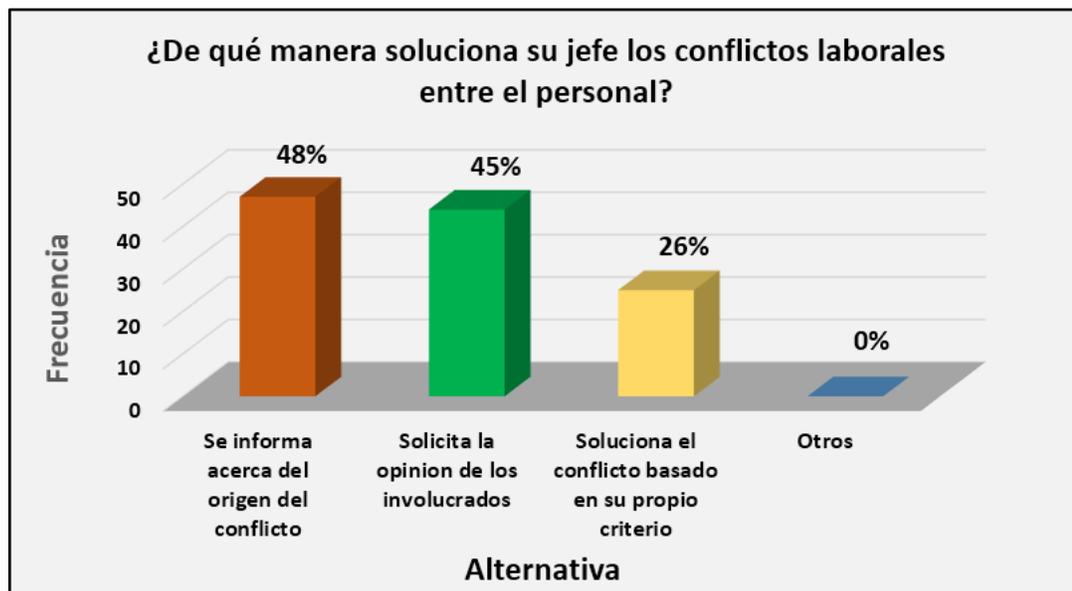
**Pregunta N°8: ¿De qué manera soluciona su jefe los conflictos laborales entre el personal?**

**Objetivo:** Determinar si las jefaturas resuelven los conflictos laborales de la manera correcta.

**Tabla N°15**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Se informa acerca del origen del conflicto	47	48%
Solicita la opinión de los involucrados	44	45%
Soluciona el conflicto basado en su propio criterio	25	26%
Otros	0	0%

**Gráfico N°14**



**Interpretación:** Un poco menos de la mitad del personal encuestado opinó que al momento de resolver conflictos laborales su jefe "se informa acerca del origen del conflicto", mientras un poco más de la tercera parte opinó que su jefe "solicita la opinión de los involucrados", lo cual indica que para resolver conflictos los jefes tienden a ser objetivos e imparciales, cabe mencionar que un 26% considera que sus jefes "solucionan el conflicto basado en su propio criterio" lo que no es

favorable ya que la decisión final se puede interpretar como que se está a favor de uno de los empleados.

**Pregunta N°9: A su criterio, ¿cómo considera las relaciones interpersonales que se dan entre sus compañeros de trabajo?**

**Objetivo:** Determinar si en el ambiente laboral de ACODJAR de R.L. existe respeto, armonía y confianza.

**Tabla N°16**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Con respeto	59	60%
Con armonía y cordialidad	37	38%
Con confianza	34	35%
Todos se aceptan tal y como son	26	27%
Otros	0	0%

**Gráfico N°15**



**Interpretación:** En ACODJAR de R.L. no todos los empleados dicen que las relaciones interpersonales se dan con respeto, armonía, confianza y aceptación entre ellos mismos, se obtuvieron solo 59 respuestas de 98 que afirman que existe respeto, y menos de la mitad de las

personas encuestadas consideran que existe confianza, armonía y cordialidad, por lo que se puede determinar que el ambiente laboral no es del todo aceptable lo que impide el éxito de la cooperativa.

**Pregunta N°10: ¿Se realizan eventos y convivios para los trabajadores de la cooperativa?**

**Objetivo:** Determinar si se organizan eventos y convivios para integrar a todo el personal y mejorar las relaciones interpersonales.

**Tabla N°17**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	54	55%
Casi siempre	13	13%
A veces	31	32%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°16**



**Interpretación:** Se puede observar que se realizan eventos para el personal de la cooperativa, pero no se realizan con la misma frecuencia para todos; un poco más de la mitad dan a conocer que siempre se les realiza actividades donde son participes, pero el resto del personal no son involucrados en todas las actividades, este resultado puede deberse a que los eventos y

convivios se realizan por áreas, sin embargo es importante incluir a todo el personal debido a que todos contribuyen al logro de objetivos y todos manejan diversos niveles de estrés.

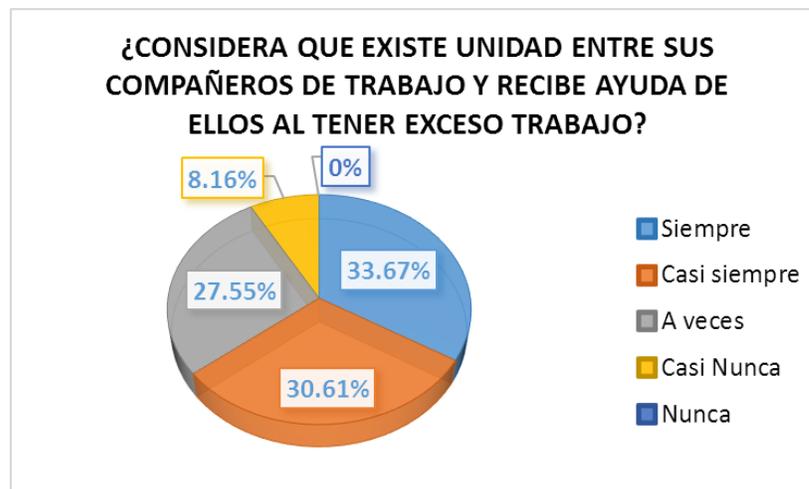
**Pregunta N°11: ¿Considera que existe unidad entre sus compañeros de trabajo y recibe ayuda de ellos al tener exceso trabajo?**

**Objetivo:** Conocer si existe cooperación y solidaridad entre los compañeros de trabajo.

**Tabla N°18**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	33.67%
Casi siempre	30	30.61%
A veces	27	27.55%
Casi nunca	8	8.16%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°17**



**Interpretación:** Un poco más de la tercera parte del personal encuestado considera que siempre existe unidad entre sus compañeros de trabajo y se ayudan unos a otros, lo cual es importante debido a que aumentan la eficacia de los resultados; pero también se observa que más del 50%

de personas opina que no siempre existe cooperación y solidaridad lo que indica que el trabajo en equipo no es del todo aceptable debiéndose corregir tal situación.

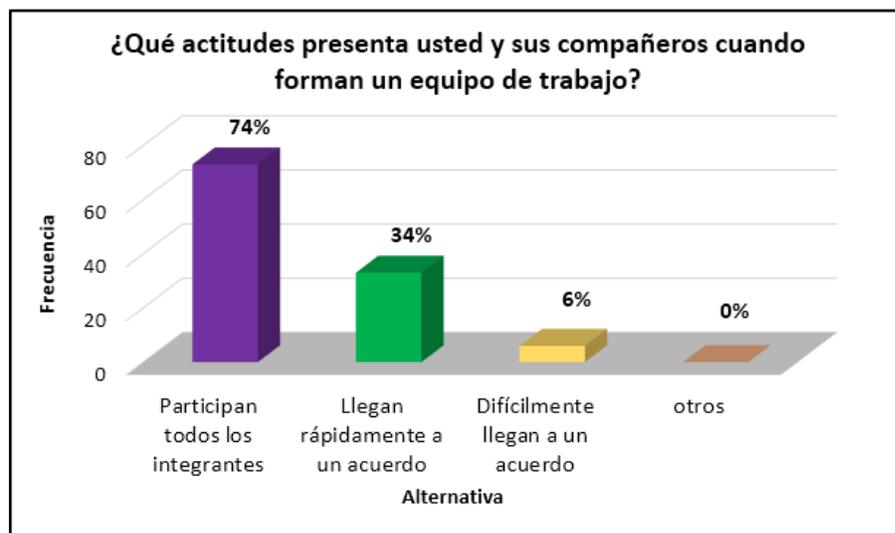
**Pregunta N°12: ¿Qué actitudes presenta usted y sus compañeros cuando forman un equipo de trabajo?**

**Objetivo:** Identificar la actitud de los empleados al formar equipos de trabajo.

**Tabla N°19**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Participan todos los integrantes	73	74%
Llegan rápidamente a un acuerdo	33	34%
Difícilmente llegan a un acuerdo	6	6%
Otros	0	0%

**Gráfico N°18**



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que cuando se forman equipos de trabajo todos los integrantes participan, siendo representado por el mayor número de respuestas, seguido de 33 respuestas que indican que al trabajar juntos llegan rápidamente a un acuerdo. Ambos puntos son favorables debido a que todos cooperan para

lograr un fin común por lo que se debe fomentar a todos a trabajar siempre en equipo para lograr el éxito de la organización.

**Pregunta N°13: ¿Si realiza bien su trabajo cumpliendo con las metas y/o tiempos de entrega, qué recibe a cambio?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados son motivados cuando realizan bien su trabajo.

**Tabla N°20**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Recibe un incentivo por parte de la cooperativa	35	36%
Su jefe reconoce y elogia su esfuerzo	41	42%
No recibe nada	30	31%
Otros	0	0%

**Gráfico N°19**



**Interpretación:** A la mayoría de empleados de la cooperativa cuando realizan bien su trabajo se les reconoce y elogia por parte de sus jefes, otros reciben un incentivo por parte de la cooperativa, lo cual es importante debido a que el personal motivado aumenta su desempeño laboral; no obstante se puede observar que un 31% de respuestas demuestran que hay

empleados que no reciben nada, siendo desfavorable debido a que esto afectará en gran medida el estado de ánimo del trabajador y por consecuencia su desempeño.

**Pregunta N°14: ¿Qué medios utiliza la cooperativa para transmitir la información?**

**Objetivo:** Identificar los medios de comunicación que utiliza la cooperativa para transmitir información.

**Tabla N°21**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Memorándum	26	27%
Correo electrónico	94	96%
Teléfono	32	33%
Verbal	30	31%
Otros	0	0%

**Gráfico N°20**



**Interpretación:** La mayoría de los empleados encuestados manifestaron que el medio de comunicación más utilizado es el "Correo electrónico" y siendo el último el "Memorándum"; con esta información podemos verificar que en ACODJAR de R.L. se tiene a disposición más de un medio de comunicación, siendo el más utilizado y apropiado el "Correo electrónico" debido a que

deja evidencia de lo comunicado y que la mayoría de los trabajadores tienen acceso a este medio, sin embargo se hace uso de otros medios para aquellas personas que no tienen acceso a una computadora, indicando que los medios de comunicación que utiliza la cooperativa son oportunos.

**Pregunta N°15: A su criterio, ¿la comunicación que existe entre jefes y trabajadores dentro de la cooperativa es oportuna?**

**Objetivo:** Identificar si existe una comunicación oportuna entre jefe y empleado.

**Tabla N°22**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	57	58%
A veces	39	40%
No	2	2%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°21**



**Interpretación:** La comunicación que existe entre jefes y trabajadores no es del todo aceptable, se observa que solo un poco más de la mitad la consideran oportuna, el resto del personal opina

diferente, por lo tanto esta situación se debe corregir debido a que una comunicación deficiente genera muchos conflictos, ocasionando reprocesos y que los resultados no sean los esperados, adicional se ve afectada la motivación del trabajador porque tiende a sentirse que no es tomado en cuenta ante cualquier situación que suceda en la organización.

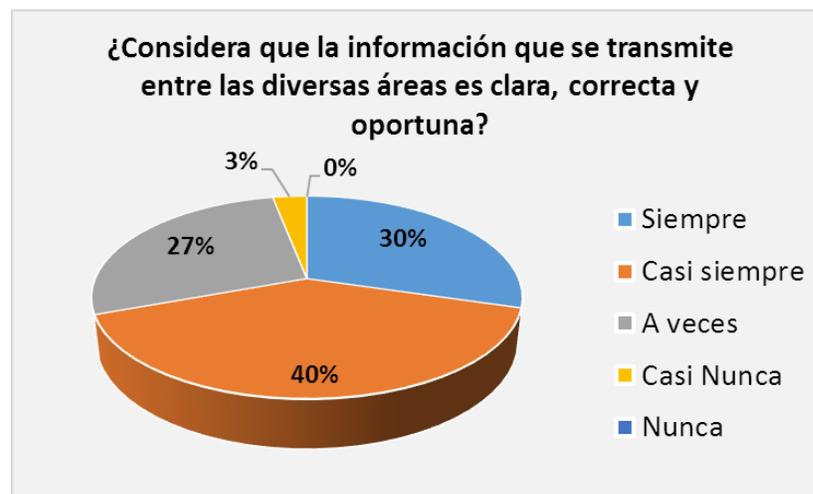
**Pregunta N°16: ¿Considera que la información que se transmite entre las diversas áreas es clara, correcta y oportuna?**

**Objetivo:** Determinar si la comunicación entre las diversas áreas es clara, correcta y oportuna.

**Tabla N°23**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	30%
Casi siempre	39	40%
A veces	27	28%
Casi nunca	3	3%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°22**



**Interpretación:** Los resultados revelan que la comunicación entre las diferentes áreas no siempre es eficiente y eficaz, indicando que habrá momentos en que la información que se reciba sea errónea afectando la continuidad de cada proceso que se desarrolla en la cooperativa, y si no es corregida a tiempo puede crear sentimientos negativos entre compañeros, realizarse reprocesos y repercutiendo en la satisfacción de los clientes.

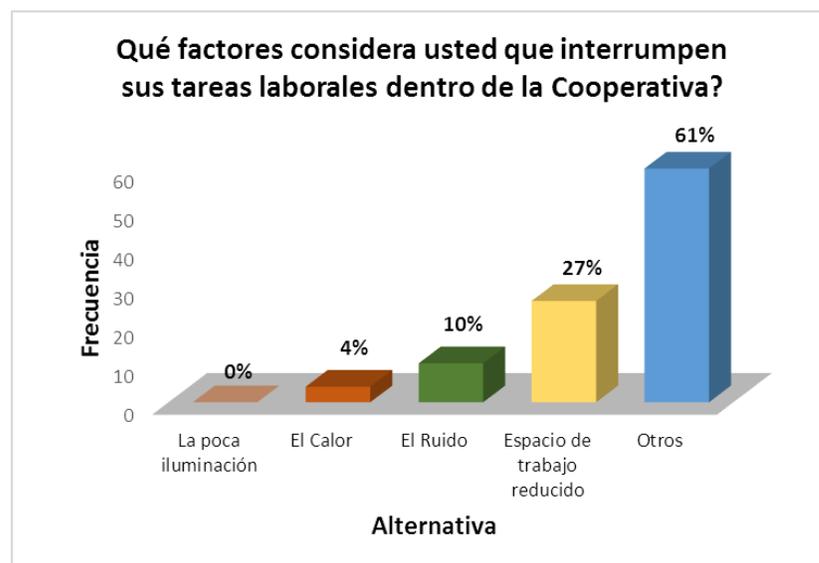
**Pregunta N°17: ¿Qué factores considera usted que interrumpen sus tareas laborales dentro de la cooperativa?**

**Objetivo:** Detectar si existen factores internos que interrumpen las tareas laborales de los trabajadores.

**Tabla N°24**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
La poca iluminación	0	0%
El calor	4	4%
El ruido	10	10%
Espacio de trabajo reducido	26	27%
Otros	60	61%

**Gráfico N°23**



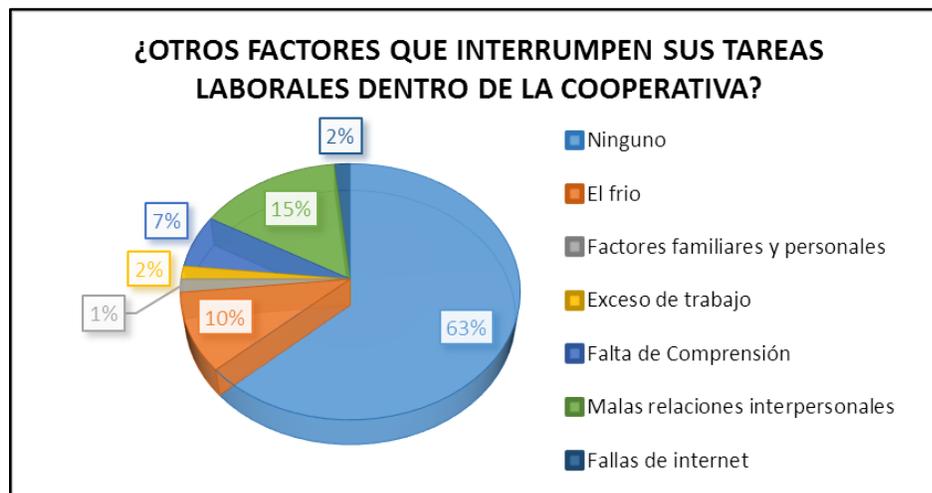
**Interpretación:** Se puede determinar que el calor, el ruido y el espacio de trabajo afecta a un número mínimo de personas, sin embargo se deben buscar soluciones para que todos los empleados trabajen en un ambiente físico agradable. Se puede observar en el gráfico que el mayor porcentaje de respuestas dan a conocer que son otros factores los que interrumpen las actividades laborales de los empleados.

- ¿Otros factores que interrumpen sus tareas laborales dentro de la cooperativa?

Tabla N°25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	38	63%
El frío	6	10%
Factores familiares y personales	1	2%
Exceso de trabajo	1	2%
Falta de comprensión	4	7%
Malas relaciones interpersonales	9	15%
Fallas de internet	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico N°24



**Interpretación:** Del personal que opinó que eran otros factores los que afectaban sus actividades laborales un 63% manifestó estar satisfecho con el ambiente físico de trabajo, indicando que cuentan con las condiciones físicas necesarias para realizar sus actividades laborales, no obstante existen otros factores que afectan a los empleados como el frío, factores personales/familiares, exceso de trabajo, falta de comprensión, malas relaciones interpersonales y por ultimo fallas de internet.

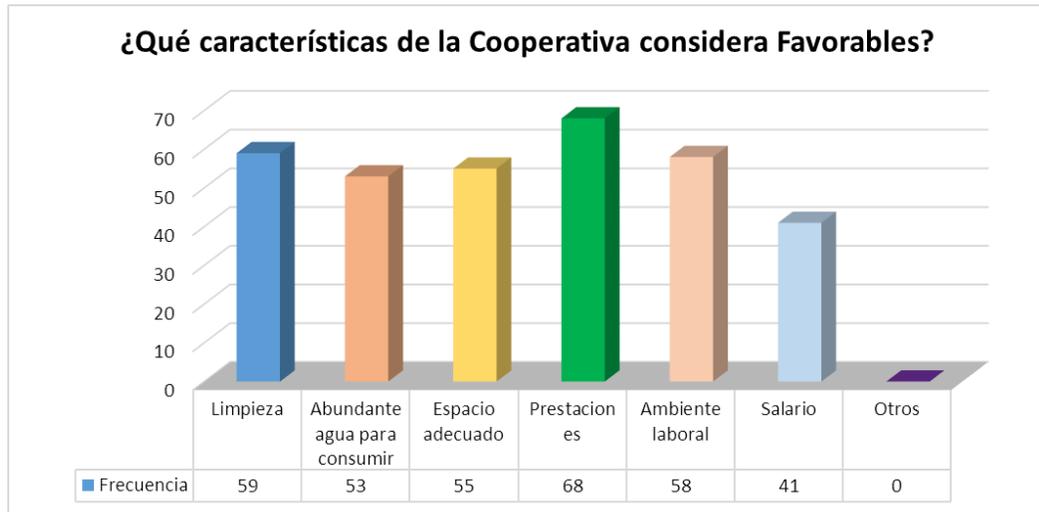
**Pregunta N°18: ¿Qué características de la cooperativa considera favorables?**

**Objetivo:** Determinar los factores que el personal considera favorable para el desarrollo de sus actividades laborales.

**Tabla N°26**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Limpieza</b>	59	60%
<b>Abundante agua para consumir</b>	53	54%
<b>Espacio adecuado</b>	55	56%
<b>Prestaciones</b>	68	69%
<b>Ambiente laboral</b>	58	59%
<b>Salario</b>	41	42%
<b>Otros</b>	0	0%

**Gráfico N°25**



**Interpretación:** Existen diversos factores que el personal considera favorables para realizar sus actividades laborales sobresaliendo la limpieza y las prestaciones, confirmándose en la visita a las diferentes agencias, las cuales se encontraban limpias y cuentan con espacio suficiente para desplazarse y oasis en cada una de ellas tanto para clientes como para el personal.

**Pregunta N°19: ¿Realiza actividades o labores que no son de su puesto?**

**Objetivo:** Detectar si el personal de la cooperativa realiza actividades que no le corresponden según su puesto de trabajo.

**Tabla N°27**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sí</b>	38	39%
<b>No</b>	60	61%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°26**



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la mayoría de las personas indicaron que no realizan actividades diferentes a las de su puesto de trabajo, solo un 39% opinó lo contrario, lo cual se debe corregir debido a que el trabajador puede sentirse sobrecargado y desmotivado lo que afectará su desempeño en las actividades propias de su puesto.

**Pregunta N°20: ¿Cómo considera que se evalúa su desempeño laboral dentro de la cooperativa?**

**Objetivo:** Determinar si el desempeño laboral de los trabajadores se evalúa de forma objetiva.

**Tabla N°28**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
En forma objetiva	56	57%
En forma subjetiva	23	24%
No valoran su desempeño	19	19%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°27**



**Interpretación:** Un poco más de la mitad del personal encuestado considera que su desempeño laboral se evalúa de forma objetiva lo cual es positivo debido a que se utilizan criterios adecuados, no obstante se observa que un buen porcentaje de personas opinaron lo contrario, la percepción de ellos es que sus evaluadores no son imparciales al momento de evaluar.

**Pregunta N°21: ¿Las promociones internas se realizan con base a méritos?**

**Objetivo:** Conocer si las promociones internas se realizan con base a méritos.

**Tabla N°29**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	5%
Casi siempre	7	7%
A veces	17	17%
Casi nunca	45	46%
Nunca	24	25%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°28**



**Interpretación:** Los resultados demuestran que las promociones internas en la cooperativa no siempre se realizan con base a méritos, indicando que la percepción de los empleados es que cuando surge una plaza vacante la mayoría de veces no son tomados en cuenta, creando una gran desmotivación para el empleado debido a que siente que no se valora lo que hace y por tanto su desempeño se verá afectado.

**Pregunta N°22: ¿Cuáles de las siguientes prestaciones le brinda la cooperativa?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados reciben prestaciones de ley y prestaciones adicionales.

**Tabla N°30**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Seguro social	96	98%
Vacaciones	96	98%
Aguinaldo	96	98%
Seguro médico	83	85%
Seguro de vida	82	84%
Incentivos	70	71%
Otros	0	0%

**Gráfico N°29**



**Interpretación:** Los resultados demuestran que la cooperativa ofrece a casi todos sus empleados prestaciones de ley como seguro social, vacaciones y aguinaldo, adicional ofrece a sus empleados otras prestaciones sin embargo de acuerdo a los resultados no se les brinda a todo el personal.

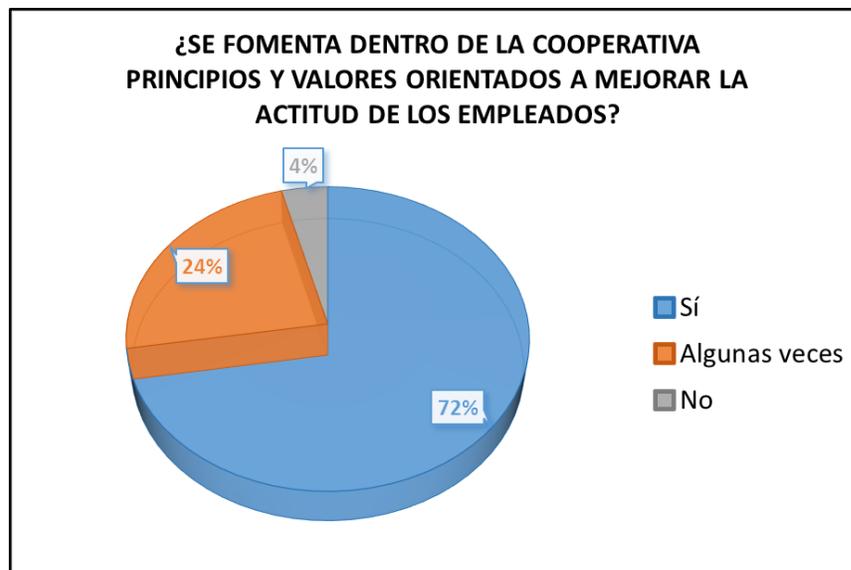
**Pregunta N°23: ¿Se fomenta dentro de la cooperativa principios y valores orientados a mejorar la actitud de los empleados?**

**Objetivo:** Conocer si se fomentan principios y valores orientados a mejorar la actitud de los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales.

**Tabla N°31**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sí</b>	71	72%
<b>Algunas Veces</b>	23	24%
<b>No</b>	4	4%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°30**



**Interpretación:** De acuerdo a los resultados se puede observar que en ACODJAR de R.L. se fomentan principios y valores, orientados a mejorar la actitud de los empleados en sus actividades laborales, siendo representado por un 72% favoreciendo la convivencia entre

empleados, sin embargo pequeños porcentajes demuestran que no siempre se fomentan principios y valores.

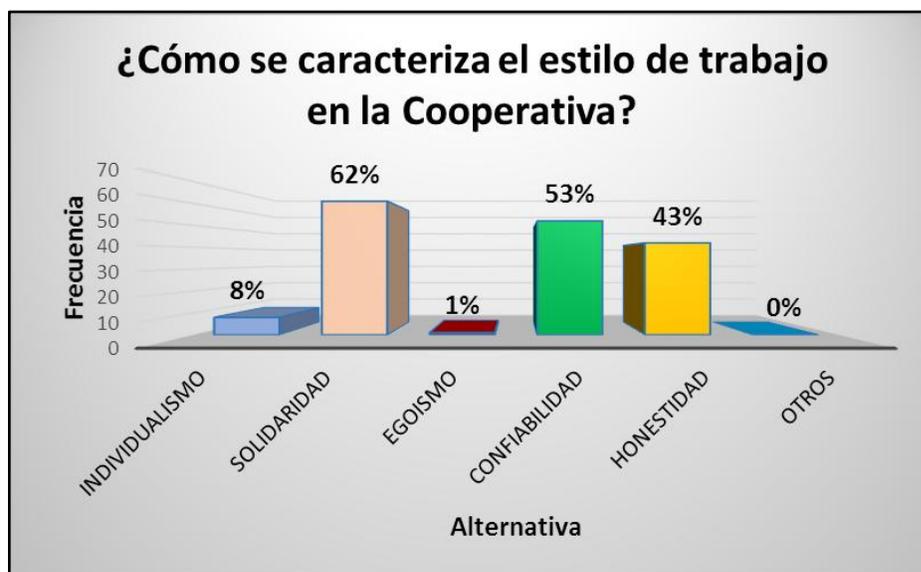
**Pregunta N°24: ¿Cómo se caracteriza el estilo de trabajo en la cooperativa?**

**Objetivo:** Determinar el estilo de trabajo que se fomenta en ACODJAR de R.L.

**Tabla N°32**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Individualismo	8	8%
Solidaridad	61	62%
Egoísmo	1	1%
Confiabilidad	52	53%
Honestidad	42	43%
Otros	0	0%

**Gráfico N°31**



**Interpretación:** Solidaridad, confiabilidad y honestidad son las alternativas más seleccionadas por los empleados, sin embargo no todos consideran que son parte de su estilo de trabajo por lo que se deben fomentar que todos se ayuden entre sí y exista una buena convivencia, de forma que se mejore el ambiente laboral.

**Pregunta N°25: ¿Qué actividades le gustaría que implementara la cooperativa para mantenerse motivado?**

**Objetivo:** Identificar actividades que al personal le gustaría que se implementaran para mantenerse motivados.

**Tabla N°33**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Las actividades que realizan están bien	10	10%
Otorgar incentivos y bonos a empleados	9	9%
Rifas para empleados	5	5%
Ampliar actividades de esparcimiento	18	18%
Realizar convivios	18	18%
Transporte al personal que viaja	2	2%
Capacitaciones	5	5%
Fomentar el trabajo en equipo	3	3%
No respondieron	30	31%

Gráfico N°32



**Interpretación:** Existen diversas actividades que los empleados consideran motivadoras entre ellas otorgar incentivos y bonos, ampliar las actividades de esparcimiento, realizar convivios y rifas, entre otras; sin embargo los resultados muestran un buen número de empleados que no respondieron la pregunta, así como también se obtuvieron 10 respuestas que manifiestan la satisfacción del empleado con las actividades que realiza la cooperativa, por lo cual deducimos que la mayoría del personal encuestado está conforme con las actividades que realiza ACODJAR de R.L. para motivarlos, pero se considera oportuno ampliar dichas actividades o realizarlas con más frecuencia para todo el personal.

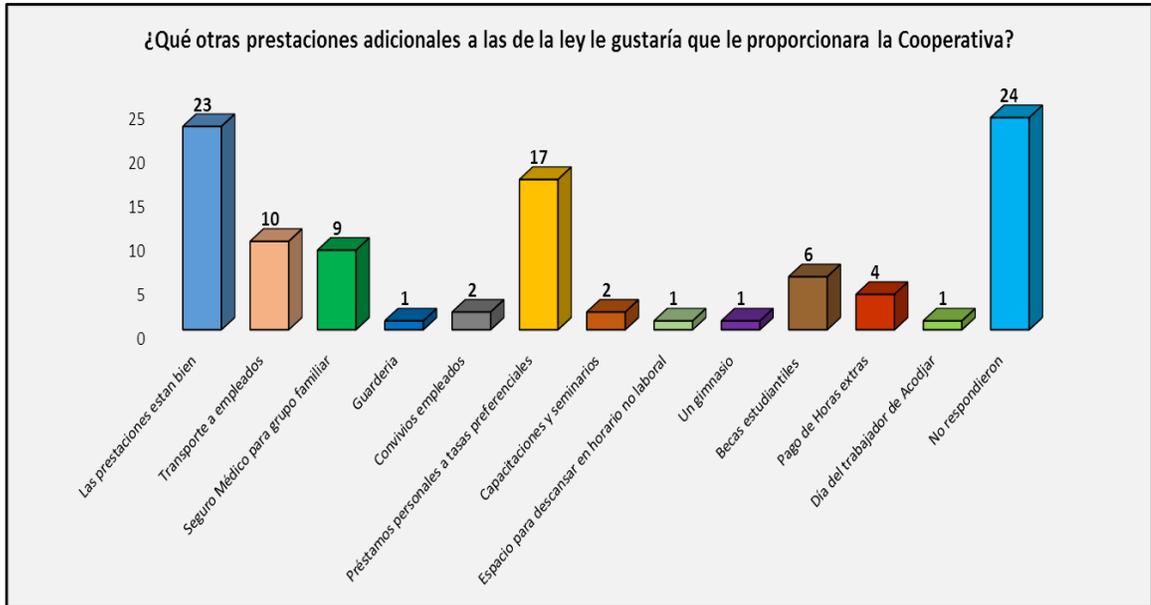
**Pregunta N°26: ¿Qué otras prestaciones adicionales a las de la ley le gustaría que le proporcionara la cooperativa?**

**Objetivo:** Identificar las prestaciones adicionales a las de la ley que a los empleados les gustaría que la cooperativa les brindara.

**Tabla N°34**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Todas las prestaciones están bien</b>	23	23.47%
<b>Transporte a empleados</b>	10	10.20%
<b>Seguro médico para grupo familiar</b>	9	9.18%
<b>Guardería</b>	1	1.02%
<b>Convivios con empleados y grupo familiar</b>	2	2.04%
<b>Préstamos personales a tasas preferenciales</b>	17	17.35%
<b>Capacitaciones y seminarios</b>	2	2.04%
<b>Espacio para descansar en horario no laboral</b>	1	1.02%
<b>Un gimnasio</b>	1	1.02%
<b>Becas estudiantiles</b>	6	6.12%
<b>Pago de horas extras</b>	4	4.08%
<b>Día del trabajador de ACODJAR</b>	1	1.02%
<b>No respondieron</b>	24	24.49%

Gráfico N°33



**Interpretación:** Un poco menos de la cuarta parte del personal encuestado no respondió la pregunta, un porcentaje similar pero menor manifestó que "todas las prestaciones están bien", mientras un poco menos de la quinta parte manifestó que les gustaría se les brindara "préstamos personales a tasas preferenciales"; con base a esta información podemos observar que la mayoría del personal encuestado está conforme con las prestaciones que les brinda ACODJAR de R.L. no obstante manifiestan que les gustaría gozar de prestaciones adicionales entre las que destaca recibir "préstamos personales a tasas preferenciales".

## ANEXO N°4

Lista de Chequeo para Observación Directa de las instalaciones de las agencias y casa matriz de ACODJAR de R.L.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
Observación Directa  
Lista de Chequeo



N°	SITUACIÓN	San Sebastián		Cojutepeque		Ilobasco		San Vicente		San Salvador		Nombre de Jesús		Victoria	
		F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D
1	Misión y Visión.	X		X		X		X		X		X		X	
2	Valores		X		X		X		X		X		X		X
3	Organigrama.		X		X		X		X		X		X		X
4	Acumulación de trabajo.	X		X		X		X		X		X		X	
5	Espacio adecuado de trabajo.	X			X	X		X		X		X		X	
7	Espacio para guardar objetos personales		X		X		X		X		X		X		X
8	Ergonomía del mobiliario de trabajo.	X		X		X		X		X		X		X	
9	Equipo de oficina en buen estado.	X		X		X		X		X		X		X	
10	Ruido cercano al área de trabajo.	X			X	X		X		X		X		X	
11	Temperatura ambiente.	X		X		X		X		X		X		X	
12	Iluminación de los puestos de trabajo.	X		X		X		X		X		X		X	
13	Limpieza del lugar de trabajo	X		X		X		X		X		X		X	
14	Señalización para emergencias	X		X		X		X		X		X		X	

F: Favorables

D: Desfavorables

## ANEXO N°5

### COTIZACIÓN DE PASTELES

#### Cotización de Pasteles

PASTELERÍAS		N° Personas	Precio
	Panadería y Pastelería El Rosario	75	\$ 50.00
		15	\$ 12.00
		10	\$ 8.00
	Panadería y Pastelería La Tecleña	75	\$ 78.00
		15	\$ 18.85
		10	\$ 12.00
	Panadería y Pastelería San Martín	75	\$ 65.00
		15	\$ 25.00
		10	\$ 15.00
	Panadería y Pastelería Bom Bom	75	\$ 85.00
		15	\$ 30.00
		10	\$ 20.00

ANEXO N°6

COTIZACIÓN DE RÓTULOS DE VALORES

CUADRO DE RÓTULOS DE VALORES					
SEÑALIZACIÓN PROPUESTA		DIMENSIONES			ESPECIFICACIONES
DISEÑO	CANTIDAD	ANCHO (m.)	ALTO (m.)	ESPESOR DEL ACRÍLICO (mm.)	
 <p><u>Valores</u> <u>ACODJAR de R.L.:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ayuda Mutua</li> <li>+ Democracia</li> <li>+ Equidad</li> <li>+ Igualdad</li> <li>+ Responsabilidad Social</li> <li>+ Solidaridad</li> </ul>	7	0.50	0.70	5	Acrílico de 5 mm. De espesor, base de color verde y letras de película adhesiva color negro (Encabezado) y color blanco.

**ANEXO N°7**  
**FOTOGRAFÍAS DE AGENCIAS DE ACODJAR DE R.L.**

