

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA :

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA FINANCIERA SIHUATEHUACÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE LA CIUDAD DE SANTA ANA"

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ALFARO ÁVILA, NÉSTOR DAVID  
CORADO, ZOILA BEATRIZ  
DÍAZ ZALDAÑA, EMILIA DE JESÚS

DOCENTE DIRECTOR:  
LICDO. ORLANDO PERAZA

AGOSTO 2010

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**RECTOR:**

ING. Y MSC RUFINO ANTONIO QUEZADA SANCHEZ.

**VICE-RECTOR ACADEMICO:**

ARQ. Y MASTER MIGUEL ANGEL PEREZ RAMOS.

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:**

LICDO. Y MASTER OSCAR NOE NAVARRETE.

**SECRETARIO GENERAL:**

LICDO. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHAVEZ.

**FISCAL GENERAL:**

DR. RENE MADECADEL PERLA JIMENEZ.

**AGOSTO 2010**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE  
OCCIDENTE.**

**DECANO:**

LICDO. JORGE MAURICIO RIVERA.

**VICE-DECANO:**

LICDO. Y MASTER ELADIO ZACARIAS ORTEZ.

**SECRETARIO DE LA FACULTAD:**

LICDO. VICTOR HUGO MERINO QUEZADA.

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS:**

LICDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA.

**DOCENTE DIRECTOR:**

LICDO. ORLANDO PERAZA.

**AGOSTO 2010**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.**

## **AGRADECIMIENTOS.**

### **A MI PADRE Y MADRE:**

Ing. Juan José Alfaro Trejo y Reina Esperanza Ávila de Alfaro, por haberme facilitado los medios que me permitieron finalizar la carrera de licenciatura en administración de empresas y por darme la sabiduría que me permitió guiarme por un buen camino, aprovechando el tiempo para dedicarme a las cosas que me ayudarán en el futuro.

### **A MI HERMANO:**

José Miguel Alfaro Ávila, por darme su colaboración, tiempo y entusiasmo en el estudio.

### **A MI DOCENTE ASESOR:**

Lic. Orlando Peraza, por brindarme los conocimientos en las asignaturas que me impartió y el periodo de tiempo que duro el proyecto de trabajo de graduación, porque siempre estuvo a la disposición, en forma amable y paciente, para lograr con éxito la culminación de este trabajo de graduación.

**Néstor David Alfaro Ávila**

**A DIOS:**

Primeramente le doy gracias a Dios, porque me ha dado la iluminación y sabiduría necesaria para lograr concluir con bien, esta carrera universitaria.

**A MIS PADRES:**

Margarita Corado y Alberto Chinchilla, por brindarme su apoyo incondicional y haber contribuido en mi formación académica, moral y espiritual, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible culminar con éxito, mis estudios.

**A MIS TIOS:**

Porque financiaron mis estudios y han sido un gran apoyo para mi.

**A MIS AMIGOS:**

José Miguel Alfaro Ávila, Néstor David Alfaro Ávila, Keny Elizabeth Aguilar Calderón y Emilia de Jesús Díaz Zaldaña, por compartir conmigo sus conocimientos y sobre todo por brindarme su amistad y apoyo en los momentos difíciles de mi carrera.

**A MI ASESOR DE TESIS:**

Por orientarnos de la mejor manera, para llevar a cabo nuestro trabajo de grado.

**Zoila Beatriz Corado**

**A DIOS:**

Por darme vida, salud y bienestar, por estar conmigo paso a paso, fortaleciéndome, brindándome sabiduría, conocimiento y entendimiento, por proveerme de múltiples bendiciones y regalarme su amor infinito.

**A MIS PADRES:**

Ernesto Antonio Díaz y Nena Zaldaña de Díaz, por estar a mi lado siempre, apoyándome de alguna manera, por brindarme su amor y confianza. Que Dios les bendiga siempre y derrame múltiples bendiciones sobre ellos.

**A MI AMIGO:**

José Miguel Alfaro Ávila, por brindarme su amistad sincera y por estar dispuesto a ayudarme siempre en momentos difíciles, por su paciencia, apoyo y comprensión. Que Dios le bendiga siempre, llenando de éxitos su vida.

**A MI AMIGA:**

Keny Elizabeth Aguilar Calderón, por ser una de mis mejores amigas y compañera, por brindarme su linda y sincera amistad, deseándome siempre lo mejor. Que Dios la cuide y derrame muchas bendiciones sobre ella.

**A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE TESIS:**

Néstor David Alfaro Ávila y Zoila Beatriz Corado, por su amistad, por su ayuda, por su paciencia y su comprensión. Que Dios bendiga cada una de sus vidas.

**AL LIC. ORLANDO PERAZA:**

Por asesorarnos de una manera sutil, por brindarnos sus conocimientos, compartir sus experiencias y animarnos a seguir adelante para hacer realidad este triunfo.

**A LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, FACULTAD  
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE:**

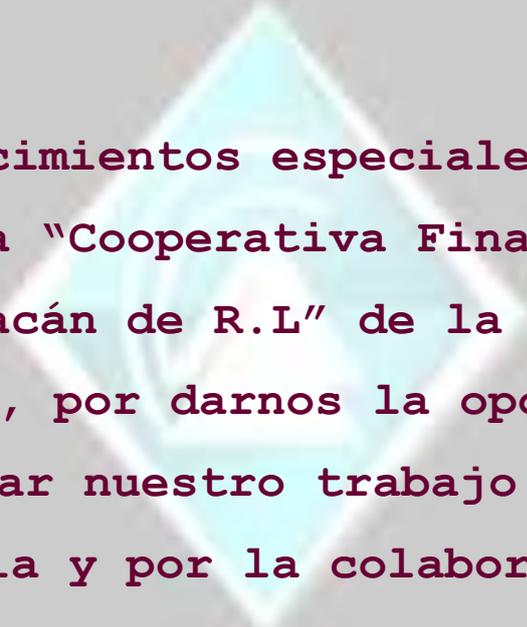
Por darme la oportunidad de ingresar y poder estudiar esta carrera.

**A TODOS MIS DOCENTES:**

Que me instruyeron, aportando sus conocimientos en cada una de las materias cursadas en el transcurso de la carrera.

Y finalmente a todas aquellas personas que me apoyaron y me animaron a seguir adelante, para poder lograr este gran triunfo en mi vida. Les deseo de todo corazón ¡Que Dios los bendiga!

**Emilia de Jesús Díaz Zaldaña.**



Agradecimientos especiales a la  
empresa "Cooperativa Financiera  
Sihuahuacán de R.L." de la ciudad de  
Santa Ana, por darnos la oportunidad  
de realizar nuestro trabajo de grado  
en ella y por la colaboración  
brindada.

SIHUACOOP DE RL

## INDICE.

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	<b>i</b>
<b>CAPITULO I. "ASPECTOS GENERALES DE LAS COOPERATIVAS".</b>	
<b>1.1 Introducción</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Generalidades de las cooperativas.</b>	<b>2</b>
1.2.1 Origen.	2
1.2.2 Concepto.	22
1.2.3 Importancia.	22
1.2.4 Características de las cooperativas.	24
1.2.5 Tipos de cooperativas.	25
1.2.6 Principios y valores cooperativos.	30
1.2.7 Estructura Cooperativa.	36
<b>1.3 Generalidades de las cooperativas en El Salvador.</b>	<b>38</b>
1.3.1 Origen.	38
1.3.2 Marco legal.	40
1.3.3 Tipos de cooperativas.	41
<b>1.4 Generalidades de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada.</b>	<b>43</b>

1.4.1 Origen.	43
1.4.2 Misión y Visión de la cooperativa.	44
1.4.3 Estructura organizativa.	46
1.4.4 Servicios que ofrece.	47
1.4.5 Acciones de responsabilidad social, empresarial y ambiental de la empresa SIHUACOOP.	48
1.4.6 Situación financiera de SIHUACOOP.	49

**CAPITULO II. "ASPECTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LOS PLANES ESTRATEGICOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL".**

<b>2.1 Introducción.</b>	<b>54</b>
<b>2.2 Aspectos generales sobre la planeación.</b>	<b>55</b>
2.2.1 La planeación como parte de la administración.	56
2.2.2 Naturaleza de la planeación.	57
2.2.3 Conceptos esenciales de la planeación.	58
2.2.4 Alcance de la planeación.	60
<b>2.3 Planeación estratégica.</b>	<b>61</b>
2.3.1 Evolución de la planeación estratégica.	62
2.3.2 Concepto.	63
2.3.3 Etapas.	64

<b>2.4 El clima organizacional.</b>	<b>66</b>
2.4.1 Aspectos generales sobre los recursos humanos.	67
2.4.2 Concepto de clima organizacional.	69
2.4.3 Importancia del clima organizacional.	71
2.4.4 Características del clima organizacional.	73
2.4.5 Niveles del clima organizacional.	74
2.4.6 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional.	75
2.4.7 Funciones del clima organizacional.	77
2.4.8 Tipos de clima organizacional.	82
2.4.9 Factores del clima organizacional.	84

**CAPITULO III. "DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA FINANCIERA SIHUATEHUACÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA".**

<b>3.1 Introducción.</b>	<b>93</b>
<b>3.2 Objetivos de la investigación.</b>	<b>94</b>
3.2.1 Objetivo general.	94
3.2.2 Objetivos específicos.	94
<b>3.3 Metodología de la investigación.</b>	<b>95</b>
3.3.1 Tipo de estudio.	96

3.3.1.1 Investigación bibliográfica.	96
3.3.1.2 Investigación de campo.	97
3.3.2 Técnicas de recolección de datos.	97
3.3.2.1 La encuesta.	97
3.3.2.2 La entrevista.	98
3.3.3 Instrumentos de recolección de datos.	98
3.3.3.1 El Cuestionario.	98
3.3.3.2 Guía de entrevista.	99
3.3.4 Determinación del universo de estudio	99
<b>3.4 Organización y análisis de los datos.</b>	<b>100</b>
<b>3.5 Métodos o mecanismos utilizados actualmente para evaluar el clima organizacional.</b>	<b>101</b>
<b>3.6 Diagnostico de los factores actuales del clima organizacional.</b>	<b>101</b>
3.6.1 Diagnostico del factor estructura.	102
3.6.2 Diagnostico del factor responsabilidad.	103
3.6.3 Diagnostico del factor recompensa.	104
3.6.4 Diagnostico del factor motivación.	105
3.6.5 Diagnostico del factor relaciones.	106
3.6.6 Diagnostico del factor cooperación.	107
3.6.7 Diagnostico del factor comunicación.	108

3.6.8 Diagnostico del factor conflictos.	109
3.6.9 Diagnostico del factor identidad.	109
3.6.10 Diagnostico del factor ambiente físico de trabajo.	110
3.6.11 Diagnostico del factor liderazgo.	111
<b>3.7 Conclusiones y recomendaciones.</b>	<b>112</b>
3.7.1 Conclusiones.	112
3.7.2 Recomendaciones.	117
 <b>CAPITULO IV. "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA FINANCIERA SIHUATEHUACÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA EN LA CIUDAD DE SANTA ANA".</b>	
<b>4.1 Introducción.</b>	<b>119</b>
<b>4.2 Visión de SIHUACOO</b>	<b>119</b>
<b>4.3 Misión de SIHUACOO</b>	<b>119</b>
<b>4.4 Objetivos.</b>	<b>120</b>
4.4.1 Objetivo general.	120
4.4.2 Objetivos específicos.	120

<b>4.5 Importancia del plan estratégico.</b>	<b>121</b>
<b>4.6 Estrategias para mejorar el clima organizacional de la cooperativa.</b>	<b>121</b>
4.6.1 Estrategias para mejorar el factor estructura.	122
4.6.2 Estrategias para mejorar el factor responsabilidad.	126
4.6.3 Estrategias para mejorar el factor recompensa.	128
4.6.4 Estrategias para mejorar el factor motivación.	130
4.6.5 Estrategias para mejorar el factor relaciones y cooperación.	131
4.6.6 Estrategias para mejorar el factor comunicación.	134
4.6.7 Estrategias para mejorar el factor conflictos.	136
4.6.8 Estrategias para mejorar el factor identidad.	137
4.6.9 Estrategias para mejorar el factor ambiente físico de trabajo.	138
4.6.10 Estrategias para mejorar el factor liderazgo.	140
<b>4.7 Recomendaciones para el uso del plan estratégico.</b>	<b>142</b>
<b>4.8 Bibliografía.</b>	<b>145</b>
<b>4.9 Anexos.</b>	<b>149</b>



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



## INTRODUCCIÓN.

Actualmente se considera que es fundamental destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo de trabajo. Es por ello que una de las tareas más importantes que tienen a su cargo los gerentes, es la búsqueda constante por encontrar las estrategias adecuadas que ayuden a resolver la problemática que se genera entre grupos de trabajadores y que causan molestias en el ambiente laboral.

Es en este contexto que se considera necesario realizar diferentes estudios, utilizando métodos de investigación que puedan medir el comportamiento de las personas, destacando cuales son los puntos que están fallando para así poder determinar un diagnostico que muestre con exactitud cuáles son los factores que se están viendo afectados y que influyen negativamente en el ambiente laboral; para poder así tomar las medidas adecuadas para solventar la situación.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Debido a todo lo anterior, en el presente documento se presenta y se describe todo lo relacionado con la investigación que se realizó en la Cooperativa financiera Sihuatehuacán sobre el clima organizacional.

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos; el primer capítulo contiene datos históricos y antecedentes generales de las cooperativas y aspectos de la empresa “SIHUACOOP DE R.L.”, como misión, visión, servicios que ofrece, estructura organizacional, entre otros.

El segundo capítulo comprende el marco teórico conceptual que fundamenta el estudio, es decir, generalidades del clima organizacional y aspectos teóricos relacionados con la planeación estratégica.

En el capítulo tres se exponen los objetivos y la importancia de la investigación de campo y la metodología aplicada, la cual sirvió de base para realizar el diagnóstico de la situación actual en la empresa y plantear conclusiones y recomendaciones.

Finalmente el capítulo cuatro contiene la parte más importante del trabajo, puesto que aquí es donde se



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



presenta la propuesta, la cual consistirá en la formulación de estrategias para mejorar el clima organizacional mediante la elaboración de un plan estratégico en la empresa “SIHUACOOP de R.L.” en la Ciudad de Santa Ana.

Por último se incluyen bibliografía y anexos utilizada para la realización de este trabajo de grado.



Universidad de El Salvador

**CAPITULO I.**

**“ASPECTOS GENERALES**

**DE LAS**

**COOPERATIVAS”**



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Este capítulo comprende aquellas generalidades relacionadas a la historia y desarrollo del cooperativismo en todo el mundo, así como su clasificación y evolución en El Salvador.

Tomando como base el sistema cooperativo financiero se plasmara una descripción sobre la Cooperativa Financiera Sihuatehuacan de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana y su desarrollo en nuestro país.

## **1.2 GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS.**

### **1.2.1 ORIGEN.**

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables. Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo, entre otros los siguientes:



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios (Hans Muller)
- La colonia comunal mantenida por los Esenios en Ein Guedi, a las orillas del Mar Muerto
- Sociedades Funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- Los "ágapes" de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas (Lujo Brentano)
- Vida agraria entre los germanos (Otto Gierke)
- Organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el Mir y el Artel entre los rusos, la Zadruga de los serbios.
- Organización del trabajo y de la producción en el Manoir medieval (De Brouckere)
- Agrupaciones de los campesinos para la transformación de la leche: "queserías" de los armenios y de los campesinos europeos de los Alpes, del Jura y del Saboya.
- Organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en las organizaciones precolombinas, principalmente entre los Incas y los Aztecas. También la Minga y el Convite.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---

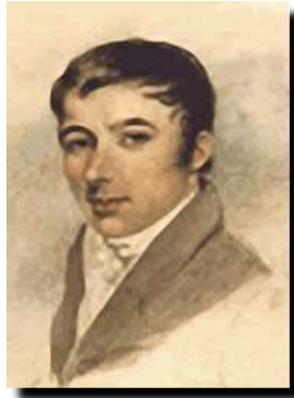


- Las Reducciones de los jesuitas en el Paraguay
- Las Cajas de Comunidad en la época de la colonización española en América.
- Las colonias con el carácter religioso de los inmigrantes en Norte América

Es necesario, reconocer también la influencia que tuvieron algunas publicaciones utopistas en el desarrollo del cooperativo, entre las cuales se pueden mencionar:

- La Republica de Platón (428-347 a. de C)
- Utopía de Tomás Moro (1480-1535)
- La Nueva Atlántida de Francis Bacon (1561-1626)
- El Viaje a Icaria de Etienne Cabet (1788-1856)

En todas estas obras se puede observar un profundo deseo de organizar la sociedad en una forma más justa y fraternal, eliminando las diferencias de orden económico por medio de procedimientos de propiedad comunitaria y de trabajo colectivo.



Roberto Owen

(1771-1858)

Como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es preciso reconocer a los precursores de esta ideología, es decir, aquellas personas que a partir del siglo XVII, tanto en las ideas como en las obras, empiezan a precisar las características del sistema cooperativo. Entre los más notables de estos precursores se mencionan los siguientes: Peter Cornelius Plockboy quien publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina y John Bellers (1654-1725) quien en 1695 hizo una exposición de sus doctrinas en el trabajo titulado: "Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles y de la Agricultura"; el médico William King (1786-1865), y el comerciante Michel Derruía (1802-1850), precursores del cooperativismo de consumo; Felipe Bauchez (1796-1865) y

---



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Luis Blanc (1812-1882), precursores del cooperativismo de producción.

En esta fase precursora del cooperativismo es necesario destacar de manera especial a dos destacados ideólogos: Roberto Owen (1771-1858) y Carlos Fourier (1772-1837). Owen el autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnicas y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark, en su propio país Inglaterra y la de Nueva Armonía en Estados Unidos (Indiana); la bolsa de trabajo y las instituciones sindicales de alcance nacional. Fourier, francés, el de las concepciones geniales y ambiciosas, rayanas en el desequilibrio, escritor prolijo y confuso a veces, llevo una vida cómoda y no consiguió llevar a cabo su obra el "Falasterio" en donde deberían llevarse a cabo aquellos frutos de su pensamiento inquieto y profético.

Es necesario mencionar la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente en Gran Bretaña, en el siglo que va desde 1750 a 1850 como una referencia histórica imprescindible. La revolución industrial no fue solamente una revolución política, fue

---



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



principalmente una revolución tecnológica influida por la utilización de algunos descubrimientos en la industria, entre ellos el del vapor aplicado a toda clase de maquinarias y el de la lanzadera y la hiladora mecánica que transformaron la industria textil. La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden apreciar: la de los destructores de maquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los cartistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que podemos denominar cooperativa.

Esta última tuvo por causa inmediata el hecho de que en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, con las consiguientes desventajas de mala calidad, pesa equivocada y precios muy altos.

Aún en el caso de que recibieran el salario en dinero, por ser este demasiado bajo, obligada a los trabajadores a someterse a los tenderos que por concederles crédito exigían un valor mayor por la mercancía, junto con las



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



demás circunstancias desfavorables que acompañan a esta clase de ventas a crédito.

De esta manera, los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, originándose así la idea de las cooperativas de consumo. Por otra parte el desempleo y las gravosas condiciones del trabajo cuando se conseguía, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo, que hoy se denominan trabajo asociado.



Catorce de los Pioneros de Rochdale, fotografiados en 1865 por John Jackson

En la ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial, inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

Desde luego, para llegar a ese objetivo debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios. Con ese exiguo patrimonio, fundaron una sociedad denominada "De los Probos Pioneros de Rochdale".

La mayoría de estos hombres eran tejedores y en el grupo figuraban algunos más ilustrados que habían tenido participación en otras organizaciones de beneficio común. Para el 21 de diciembre de 1844, en contra de las opiniones de los comerciantes establecidos y de otros ciudadanos, abrieron un pequeño almacén, en la llamada Callejuela del Sapo, pero, para sorpresa de los comerciantes que les auguraron un rotundo fracaso, la incipiente institución fue creciendo e incluyendo en su organización a muchas personas de localidades aledañas.

El éxito de esta sociedad se basó en sus principios, entre los cuales se destacan:

- Un miembro, un voto
- Igualdad de sexos entre los miembros



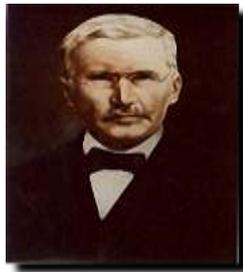
*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Solo las provisiones puras se deben vender, en peso y medida completos.
- La asignación de un dividendo a los miembros, garantizando que todos los beneficios fueran distribuidos dependiendo de la cantidad de compras hechas por los miembros individuales.

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después no solo a la Europa Continental sino al resto del mundo. El importante crecimiento debe atribuirse no a la importancia del poder económico, sino al valor de las ideas y a la fidelidad que estos iniciadores tuvieron para con esas ideas.



Friedrich Wilhelm Raiffeisen

(1818-1888)

Mientras el cooperativismo de consumo se extendía por la Gran Bretaña y pasaba a otros países del continente europeo como Francia, Alemania, Italia, los países escandinavos y otros territorios, aparecían casi

---



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



simultáneamente nuevas formas de cooperación en el campo económico y social. Bajo la inspiración de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, aparecían en Alemania las cooperativas de Crédito orientado hacia los campesinos y más tarde, las cooperativas para el aprovisionamiento de insumos y para la comercialización de los productos agrícolas. Igualmente, con la dirección de Hernian Shulze-Delitzsch, en el mismo país, se iniciaba el movimiento de los llamados Bancos Populares o sea, las cooperativas de Ahorro y Crédito, orientadas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades.

En Francia prosperaban las cooperativas de producción y trabajo con ejemplos tan conocidos como el "familisterio", fundado en Guisa por Juan Bautista Godin. En los países escandinavos no solo se desarrollaba el cooperativismo de consumo, en forma tan apreciable como el que dio lugar a la Federación Sueca de Cooperativas, la K.F. (cooperativa Forbundet), sino también en otros terrenos como los del cooperativismo de vivienda y el de seguros cooperativos.

En los demás países de Europa Central y Oriental las ideas y prácticas cooperativas se extendieron



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



rápidamente; por ejemplo, la primera cooperativa de Checoslovaquia se fundó en 1845, solamente un año después de la de Rochdale.

Han sido famosas entre otras las cooperativas sanitarias de Yugoslavia, las agrícolas y artesanas de Hungría, las de consumo de Polonia, agrupadas en las organizaciones "Spolem" y las cooperativas rusas tanto agrícolas como las de consumidores.

En Bélgica y en Holanda el desarrollo del cooperativismo de consumo y otros servicios en las ciudades corren parejas con el avance del cooperativismo rural.

En España, y algunas de sus características son igualmente aplicables en Portugal, el cooperativismo de consumo, que aparece a fines del siglo pasado, tiene dos orientaciones: en el norte, principalmente en Cataluña, se desarrollan las cooperativas de consumo; en el centro y otras provincias el auge mayor corresponde a las cooperativas del campo.

En otros continentes (Asia, África y Oceanía), el cooperativismo ha logrado notable grado de expansión. En países que desde el punto de vista económico han logrado altos niveles de desarrollo como el Japón, Australia y



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Nueva Zelandia, los índices del desenvolvimiento de la cooperación son perfectamente comparables con los mejores del continente europeo.

El cooperativismo llegó a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del pasado. El periodista canadiense Alphonse Desjardins (1860-1937) trajo a su país la idea de las cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones que de pronto se extendieron también a los estados unidos, principalmente debido a la acción de Eduardo A. Filene (1860-1937) y de Roy F. Bergengren y alcanzan un desarrollo verdaderamente sorprendente. Otros inmigrantes Europeos trajeron a América del Norte las demás formas de cooperación. Tanto en Canadá como en los Estados Unidos tomaron gran incremento las cooperativas agrícolas y entre ellas, las de mercadeo que se iniciaron en California por los esfuerzos principalmente de Aarón Sapiro, así como las de electrificación rural.

El llamado Movimiento Cooperativo de Antigonish, orientado por la universidad de San Francisco Javier, Nueva Escocia, tuvo una gran influencia en la transformación de las provincias marítimas de Canadá.

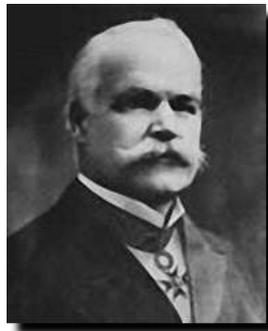


*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Es importante poner de presente que las cooperativas, en su proceso de desarrollo, casi desde el inicio del movimiento cooperativo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI.



Alphonse Desjardes 1860-1937, pionero del cooperativismo financiero en Norte América

Al analizar los orígenes remotos del cooperativismo en América es imposible dejar de mencionar a las instituciones precolombinas que guardan alguna relación con el sistema cooperativo. En primer lugar las formas de cultivo entre los Incas. Los jefes de familia, que por diversas razones podían trabajar la parcela de tierra que les había correspondido en el reparto anual, podían solicitar la ayuda de otros miembros de la comunidad; este sistema llamado Minka obliga al usufructuario de la



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



parcela, que era trabajada por otras personas con la ayuda de otras personas, a sustentar con el producto de sus cosechas y con sus economías auxiliares en el trabajo. Era en el fondo un embrión de cooperativa de producción agrícola.

Por otra parte en el México precolombino existió la institución llamada Calpulli en la cual se pueden identificar los caracteres cooperativos del régimen de propiedad los cuales están representados en los siguientes hechos: las tierras de un barrio determinado estaban lotificadas y cada lote pertenecía a una familia, la cual la explotaba por su propia cuenta. Quiere esto decir que el barrio no era un conjunto de tierras explotadas en común, sin que nadie fuera dueño de nada, sino que, sin poseerla en propiedad privada individual y sin una disposición enteramente libre para enajenarla, la propiedad era familiar, hereditaria y condicionada al bien social, cuando la condición de propietario se le daba la calidad de que, por cuanto al usufructo se refiere, después del pago de tributos, era íntegramente para el beneficio de las familias.

El carácter cooperativo de los calpullis lo encontramos en su funcionamiento mismo: conociendo el sistema de

---



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



irrigación, las familias se unían para la construcción de acequias apantli para conducir el agua y la conservaban en albercas tlaquilacáxitl, que los españoles llamaron jagüeyes, cada barrio tenía su pequeño dios representado generalmente por un animal cuyo nombre llevaban los habitantes del barrio mismo y aún éste; se unían periódicamente para celebrar su fiesta religiosa y en general, las familias unían sus esfuerzos para el embellecimiento, defensa, etc., del barrio que les correspondía".

Por su parte el sociólogo colombiano Aldo Cardona, quien ha estudiado con empeño particular las relaciones entre las comunidades indígenas primitivas y el cooperativismo, dice que a pesar de las múltiples diferencias culturales y sociales que caracterizaron a las grandes familias pobladoras de América desde tiempos inmemorables, la característica esencial, el núcleo determinante de la organización económica y social, el factor principal de cohesión, el motor de la organización social, en una palabra el alma de estas economías, fue la cooperación.

Cuando se habla de los orígenes próximos de la cooperación en Iberoamérica, se hace referencia a



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



organizaciones económico-sociales establecidas de conformidad a los principios y métodos que aparecieron a mediados del siglo pasado en Europa y que han configurado el denominado sistema cooperativo.

Las corrientes inmigratorias, las actividades culturales y aún circunstancias políticas influyeron en el desarrollo del cooperativismo en esta parte del continente americano.

Así, por ejemplo, los inmigrantes alemanes, suizos e italianos dan origen en el sur del Brasil a las cooperativas agrícolas y de crédito que habían hecho célebres en sus países Federico Guillermo Raiffeisen y Luis Luzzatti; son colonos franceses quienes, en 1898, fundan en Argentina, la primera cooperativa llamada el "Progreso Agrícola de Pigüé" e inmigrantes judíos los realizadores en 1900, de una cooperativa de agricultores en la provincia de Entreríos, del mismo país.

En el año de 1873, se organiza en la ciudad de México una cooperativa de profesionales de la sastrería, conforme con el modelo francés de las asociaciones obreras de producción de París, originadas en las ideas de Luis Blanc y la gran cooperativa urbana de Buenos Aires llamada "El Hogar Obrero", fue fundada en 1905, con

---



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



decisiva participación del estadista argentino Juan B. Justo.

La organización sindical, por su parte tuvo gran influencia en el desarrollo cooperativo. La agrupación de los trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas, en sindicatos, sirvió de base a las cooperativas de propósitos múltiples (con secciones de crédito, consumo, vivienda, previsión, etc.), que han sido muy comunes en algunas de las más grandes ciudades de Ibero América.

Ya bastante avanzado el siglo pasado, empieza a ser apreciable la influencia del cooperativismo de la América del Norte en los países de Iberoamérica, especialmente en algunos campos. Las cooperativas de Ahorro y Crédito que se inician en el Canadá, pasan luego a los Estados Unidos en donde logran una gran expansión y se integran en la poderosa organización conocida con el nombre de CUNA, (Credit Union National Association) Asociación Nacional de Uniones de Crédito. Esta última resuelve extender su acción a otros lugares fuera de Norteamérica y ayuda eficazmente al incremento de esta clase de cooperativas en varios países de Iberoamérica.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



En el movimiento cooperativo llamado "de Antigonish", orientado por la Universidad de San Francisco Javier (Nueva Escocia, Canadá), después de haber logrado sorprendentes resultados en la transformación de las provincias marítimas canadienses, se proyectó también sobre algunos países del Caribe entre los cuales merece ser citado de manera especial, Puerto Rico que logro un desarrollo cooperativo sólido de gran variedad a la vez.

Años más tarde, otras organizaciones cooperativas norteamericanas, especialmente la Liga de Cooperativas de los Estados Unidos, que hoy se denomina Asociación Nacional de Empresas Cooperativas, ofrecieron asistencia técnica y ayuda económica para el desenvolvimiento de la Cooperación en Iberoamérica. Lo propio puede decirse de algunos organismos internacionales, particularmente de la Organización de los Estados Americanos -OEA- y la Oficina Internacional del Trabajo -OIT-.

Los gobiernos por su parte, se han interesado mucho por el desarrollo cooperativo, en algunos casos mediante la iniciativa de estadistas de amplia visión y en otros, por la acción de los propios movimientos cooperativos. El interés gubernamental que ha presentado apreciables diferencias de grado en los diversos países



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



iberoamericanos, se han expresado en la expedición de leyes especiales para regular el funcionamiento de las cooperativas, disposiciones que otorgan exenciones y ventajas en favor de esas entidades, normas que tratan de extender los conocimientos en materia cooperativa y además ayudas financieras directas y participación de los organismos cooperativos en los planes generales de desarrollo. Especial significación han tenido las normas sobre reforma agraria que se han expedido en varios países de Iberoamérica y que incluyen importantes capítulos sobre organización de los beneficiarios de las reformas, en cooperativas agropecuarias de funciones múltiples.

También las organizaciones religiosas, particularmente las de la Iglesia Católica, han tenido influencia en la expansión cooperativa dentro de los países iberoamericanos.

Por lo que se refiere a la integración cooperativa, etapa que ya supone un cierto crecimiento, las primeras manifestaciones se pudieron observar en aquellos países en donde el cooperativismo había logrado mayor afianzamiento.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Es así como paulatinamente van apareciendo en el panorama cooperativo iberoamericano asociaciones, federaciones, confederaciones y uniones cooperativas que sirven a las entidades afiliadas en actividades económicas, empresariales y también en las de promoción, educación y representación.

La integración internacional se demoró un poco más. Aunque es cierto que algunas organizaciones cooperativas de países iberoamericanos se afiliaron desde hace muchos años a la Alianza Cooperativa Internacional, la integración a nivel regional solo se inició con firmeza en 1957 con la fundación de la Confederación Cooperativa del Caribe y se vino a consolidar en 1963, año en el cual quedo constituida la Organización de Cooperativas de América- OCA- y en 1970 cuando se estableció la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito - COLAC-.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



### 1.2.2 CONCEPTO.

**Cooperativismo:** es una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican Principios y Valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales.

Es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales, que previamente han convenido asociarse solidariamente, fijando sus propias normas conforme a la ley, con la finalidad de generar empresa.

**Cooperativa:** es una Asociación Autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

### 1.2.3 IMPORTANCIA

#### 1.- Desde el punto de vista individual:

Una Cooperativa muy bien organizada resulta de interés para la integración educativa del individuo, ya que este tipo de empresa cumple fines de educación para adultos.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Con el estudio de los principios Cooperativos: "Interés Limitado al capital", "neutralidad política y religiosa" y "estímulo a la educación", la Cooperativa imparte al individuo educación con alto contenido moral y social.

**2.- Desde el punto de vista de interés a la Comunidad:**

Cuanto más desorganizada se encuentre una comunidad, mayor será la necesidad de la Constitución de una Cooperativa.

Crea riqueza cuando aprovecha las condiciones existentes en el medio geográfico en que vive la comunidad; conserva la riqueza existente mediante la distribución equitativa de las utilidades o excedentes entre los socios.

**3.- Desde el punto de vista del interés Estatal.**

El Estado fomenta la constitución de Cooperativas mediante la Legislación Cooperativa dicta medidas para regularizar su funcionamiento.

Existen algunas Cooperativas que requieren muchas Veces la contribución Financiera o crediticia del Estado o de Entidades de Fomento Agrícola o Industrial.



#### **1.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS.**

Según la Alianza Cooperativa Internacional las Cooperativas se caracterizan por:

- Ser empresas asociativas y sin ánimo de lucro.
- Sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de su empresa
- Son creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- El ingreso de los asociados así como su retiro es voluntario.
- El número de asociados es variable e ilimitado.
- Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Realizan permanentemente actividades de educación cooperativa.
- Integran económica y socialmente el sector cooperativo.
- Garantizan la igualdad de los derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuahuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales.
- Tienen una duración indefinida y un patrimonio variable e ilimitado.
- Promueven la integración con otras organizaciones de carácter popular que tienen por objetivo promover el desarrollo integral del ser humano.

#### **1.2.5 TIPOS DE COOPERATIVAS.**

Pueden organizarse cooperativas para todas las actividades económicas, culturales o gremiales de acuerdo a las siguientes finalidades:

1. Las que tienen por objeto la producción de bienes y servicios.
2. Las que tienen por objeto la obtención de bienes y servicios.
3. Las mixtas, que combinan actividades de producción y obtención.

**1. Cooperativa de producción de bienes y servicios:** Es la cooperativa que tiene por objeto principal la producción de bienes o prestación de servicios, tales como la producción industrial o artesanal, la

---



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



producción agrícola o producción pecuaria, transporte colectivo o de carga, producción de diversos públicos (mantenimiento, educación, salud, servicios profesionales, etc.).

Pueden existir cooperativas para la producción de cualquier bien o de cualquier servicio. Podemos organizar cooperativas de producción agrícola, pecuaria, industrial, artesanal, pesquera, carpintería, textil, etc., y de producción sus asociados deben tener la calidad de productores primarios, es decir, participar directamente en la actividad de la cooperativa.

- **Cooperativa de Producción Industrial:** Es una cooperativa de trabajadores y tiene como objeto transformar materia prima en bienes que tengan las características de satisfacer una necesidad de los consumidores mediante procesos industriales.
- **Cooperativa de Producción Agrícola:** Los integrantes de esta cooperativa tienen como objeto trabajar en común las tierras, comercializar sus productos, realizar compras en



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



conjunto de consumidor agrícolas y en general efectuar sus labores en forma conjunta.

- **Cooperativa Artesanal:** Sus integrantes elaboran alguna actividad artesanal y se unen entre todos para comprar los materiales con los que la elaboran y para comercializar el producto final.
- **Cooperativa de Producción Pesquera:** Este tipo de cooperativas es organizada por un grupo de personas unidas por un vínculo de trabajo en común; la pesca. Buscan realizar una labor conjunta en beneficio propio y de la comunidad.
- **Cooperativa de Producción de Servicios:** Estas cooperativas son las que prestan un determinado servicio a la comunidad. Por ejemplo: las cooperativas de transporte (pasajeros, carga, aérea, etc.), institutos educativos, fumigación aérea y otros.
- **Cooperativa de Transporte:** Es un grupo de conductores o chóferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad: el transporte de personas o cargas.



**2. Cooperativa de obtención de bienes y servicios:** Es la cooperativa que tiene por objeto la adquisición u organización de bienes o servicios para proporcionar a sus asociados, tales como consumo de alimentos y otros bienes, ahorro y crédito, obtención de viviendas, servicios múltiples, etc.

- **Cooperativa de vivienda:** Es cuando un grupo de personas que no tienen casa propia se unen y entre todos construyen el grupo habitacional para todos. Sorteando luego la vivienda que le tocará a cada uno.
- **Cooperativa de Consumo:** Es una asociación de consumidores que tiene como objeto mejorar los servicios de compra y venta de artículos de primera necesidad: electrodomésticos, útiles escolares, ropa, juguetes, repuestos, alimentos o víveres, artículos de limpieza y tocador, ofreciéndolos a asociaciones y comunidad a precios justos.
- **Cooperativa de Ahorro y Crédito:** Es un grupo de personas que, organizando una cooperativa, desean ahorrar dinero periódicamente y que tienen como vínculo común: la comunidad, la empresa, la



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



profesión, etc. Aparte de ahorrar, los asociados tienen la posibilidad de solicitar préstamos sobre sus ahorros o en cantidades mayores debidamente garantizadas.

**Diferencia entre una cooperativa de Ahorro y Crédito y un Banco**

- La cooperativa es de los asociados, el banco es de otra persona o personas.
- Los bancos generan ganancias, que se reparten entre los accionistas, mientras que en las cooperativas los excedentes se distribuyen entre los asociados de acuerdo al patrocinio (trabajo) de estos en la cooperativa. Los bancos tienen fines de lucro, las cooperativas no tienen fines de lucro y combaten la usura. Su fin es ayudar a los asociados.
- Las cooperativas hacen préstamos con intereses inferiores a los del mercado, los bancos hacen préstamos a tasa de mercado.

En las cooperativas los trámites para conseguir préstamos son sencillos, en los bancos son complicados y difíciles.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



**Cooperativa Mixta:** La cooperativa mixta es la que persigue, a la vez, dos objetivos; producción de bienes y servicios, para terceros, y obtención de bienes y servicios para sus asociados.

#### **1.2.6 PRINCIPIOS Y VALORES COOPERATIVOS.**

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Son la estructura base de las organizaciones asociativas y están estrechamente ligados entre si, por lo que si se ignora uno se menoscaban los demás. Estos son:

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

**Segundo Principio:** Control democrático de los miembros. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

**Tercer Principio:** La Participación económica de los miembros.

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

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



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



**Cuarto Principio:** Autonomía e independencia.

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

**Quinto Principio:** Educación, Formación e Información.

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

**Sexto Principio:** Cooperación entre Cooperativas.

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



**Séptimo Principio:** Compromiso con la Comunidad

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

**Valores Cooperativos**



A continuación se presenta la definición de los valores cooperativos, basado en la consulta de diversas fuentes bibliográficas.

**Ayuda Mutua.**

Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



**Responsabilidad.**

La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

**Democracia.**

En el cooperativismo hay “democracia” cuando los(as) asociados(as) mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

**Igualdad.**

Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

**Equidad.**

La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



### **Solidaridad**

Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

### **Honestidad.**

Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as). La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

### **Transparencia.**

En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre asociados(as) y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

### **Responsabilidad Social.**

En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

**Preocupación por los demás.**

Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.

**1.2.7 ESTRUCTURA COOPERATIVA.**

La cooperativa se basa normalmente en el modelo de producción de empresa privada, tomándola como núcleo del quehacer económico aunque como modelo de sociedad mercantil presenta algunas particularidades en su estructura.

A continuación un cuadro que intenta explicar las diferencias entre empresa cooperativa y sociedad mercantil clásica.



**“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”**



<b>Empresa clásica</b>	<b>Empresa cooperativa</b>
Las personas buscan obtener ganancias y beneficiarse unos sobre otros	Las personas buscan dar servicios y el beneficio común
Con la ganancia se beneficia el propietario del capital	Con la ganancia se beneficia la prestación de servicios
Principal objetivo: ensanchar los márgenes hasta hacerlos lo más provechosos posibles para el accionista	Principal objetivo: ofrecer servicios de calidad y económicos, y reportar beneficios a los socios
El beneficio logrado se distribuye entre los accionistas	El excedente disponible se devuelve a los socios en proporción a sus actividades o servicios
El accionista dirige	El socio dirige
La persona no tiene ni voz ni voto	La persona tiene voz y voto
El número de socios es limitado	El número de socios es ilimitado. Pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según estatutos
Los objetivos son independientes del socio	Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios
Administrada por un número reducido de personas	Se gobierna con la participación de todos los socios



### **1.3 GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.**

#### **1.3.1 ORIGEN.**

El Origen del cooperativismo se sitúa de manera informal en 1760 y fue hasta finales del siglo XVIII, que nació como un movimiento organizado que tuvo a las masas y su bienestar, como razón de ser, tratando de evitar los abusos que, en nombre de la revolución industrial, se hacían contra la clase obrera.

Durante el siglo XIX bajo esta realidad nacen tres grandes manifestaciones:

1. El sindicalismo en materia laboral.
2. El socialismo
3. El cooperativismo.

El COOPERATIVISMO es Asociatividad, nace para defender a las personas, surgen las asociaciones en forma de Empresa propia destinadas a satisfacer las necesidades comunes de las mismas.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



El cooperativismo en materia socio económica defiende a las personas, en su doble carácter “como consumidores y productores”

Los considerados padres del cooperativismo moderno son Roben Owen y Willian King, pero también contribuyeron grandemente otros pensadores franceses y alemanes. 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 Nacional.

Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera. Luego, el cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo. Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo.

Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país.

Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 30 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

### **1.3.2 MARCO LEGAL.**

Entre las leyes que regulan a las cooperativas en El Salvador están las siguientes:

- Ley General de Asociaciones Cooperativas.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Además el ente regulador de las cooperativas en El Salvador es INSAFOCOOP

### **1.3.3 TIPOS DE COOPERATIVAS.**

Según la ley general de asociaciones cooperativas podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como:

- a) Cooperativas de producción;
- b) Cooperativas de vivienda;
- c) Cooperativas de servicios.

Son Cooperativas de Producción, las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

Las Cooperativas de Producción, podrán ser entre otras de los siguientes tipos:



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- a) Producción Agrícola;
- b) Producción Pecuaria;
- c) Producción Pesquera;
- Ch) Producción Agropecuaria;
- d) Producción Artesanal;
- e) Producción Industrial o Agro-Industrial.

Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

Son Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a) De Ahorro y Crédito;
- b) De Transporte;



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- c) De Consumo;
- ch) De Profesionales;
- d) De Seguros;
- e) De Educación;
- f) De Aprovechamiento;
- g) De Comercialización;
- h) De Escolares y Juveniles.

**1.4 GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA FINANCIERA SIHUATEHUACÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

**1.4.1 ORIGEN.**

La asociación cooperativa de ahorro y crédito SIHUACOOP de R.L. es una empresa que nació el 20 de Diciembre de 1971 en la ciudad de Santa Ana, con el deseo de servir a las familias con menos recursos y marginadas del crédito bancario. En un principio la cooperativa estaba constituida únicamente por 15 asociados, con un capital semilla de 150 colones (\$17.14); hoy en día la



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



cooperativa posee 10,254 asociados, con un capital social de \$1,465,755.

Actualmente las oficinas centrales de la empresa se encuentran ubicadas en la 11 Calle Poniente y 8<sup>a</sup> Avenida Sur, N° 31, 2 cuadras al oriente del Parque Colon, Santa Ana, Depto. de Santa Ana, contando con un total de 33 empleados entre promotores de créditos, cajeros y otros. A pesar de solo contar con dos agencias, SIHUACOOP de R.L. posee cobertura en la mayor parte de la zona occidental, así como también en parte del departamento de San Salvador y La Libertad.

#### **1.4.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA.**

La misión actual de la cooperativa se enuncia de esta manera:

***“Brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo socioeconómico de toda su membresía”.***



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Mientras que la visión es:

*“Ser una Cooperativa Financiera solida, líder en el sector que atiende, garantizando servicios de calidad con procesos eficientes e innovadores, comprometida con sus asociados”.*



### 1.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A continuación se presenta el organigrama de SIHUACOOP de R. L., el cual muestra la manera en que se encuentra estructurada la empresa:





#### 1.4.4 SERVICIOS QUE OFRECE.

Los principales productos ofrecidos por la empresa son:



- Créditos personales: Consolidación de deuda, gastos escolares, compra de vehículo gastos médicos, etc.
- Créditos empresariales: Adecuación de local, capital de trabajo. compra de activos fijos etc.
- Créditos gerenciales
- Depósitos a plazo fijo.
- Remesas familiares



- Cobertura en seguros: Este servicio se ofrece a los asociados por medio de la primera cooperativa de Seguros en Centroamérica SEGUROS FUTURO A.C. DE R.L.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Los tipos de seguro que se ofrecen son: Seguros de vida, Seguros Vidacoop, Seguros Plan Familiar, Seguro Plan de ahorro seguro y Seguro de protección y por daños de ahorros y aportaciones.

- Ahorros: Los tipos de ahorro que se ofrecen son: Ahorro a la vista, ahorros programados, ahorro Infanto-Juvenil, ahorro educativo y ahorro navideño.
- Fondo por defunción: Este es un fondo que se alimenta con el cobro de \$3.43 anual el cual lo cancelan todos los asociados que se presentan a reclamar excedentes, y el beneficio consiste en la cobertura por 5,000.00 para cubrir gastos funerales del asociado fallecido. Estos se distribuyen en la cuantía que el asociado plasmo en la solicitud de admisión al momento de asociarse.

**1.4.5 ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, EMPRESARIAL Y AMBIENTAL DE LA EMPRESA SIHUACOOP.**

Como una repuesta que tienen como empresa en el área de responsabilidad social se han ejecutado las siguientes acciones a la comunidad:



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



1. Campaña de abatización contra el dengue en barrios y colonias de santa ana.
2. Campaña de vacunación contra el tétano y la rubéola.
3. Campaña oftalmológica.
4. Campaña de chequeo medico y exámenes de laboratorio.
5. Campañas de arborización.
6. Donaciones a diferentes instituciones de beneficencia.

#### **1.4.6 SITUACION FINANCIERA DE SIHUACOOP.**

A continuación se presentan los resultados de la gestión efectuada por SIHUACOOP de R.L. durante el periodo 2008:

##### **1. Cartera de préstamos:**

SIHUACOOP creció en \$851,466.00, su cartera de prestamos, que significa el 13.35%. El criterio prudencial para este indicador señala que cuando existen crecimientos en la cartera de préstamos superiores a 18% existe una mayor exposición al riesgo operativo por el incremento en el volumen de las operaciones.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



**2. Cartera de ahorros:**

Obtuvo un crecimiento de \$662,709.00 equivalente al 12.06% de incremento en relación al año 2007; cerrando el ejercicio 2008 con un total de cartera de \$6,156,763.00 como saldo de cartera de ahorros.

**3. Solvencia patrimonial:**

El coeficiente patrimonial de SIHUACOOP es de 29.58%. Se supera en 14.58% al límite mínimo establecido del 15%, siendo este indicador un soporte para el crecimiento y desarrollo que puede impulsar la cooperativa.

**4. Capital social:**

La empresa creció \$210,930.00 en el capital social, correspondiente al 16.68%, siendo este el máximo alcanzado en los últimos 5 años.

**5. Calidad de activos:**

El índice de morosidad de la cooperativa al 31 de Diciembre de 2008 culmina en 3.36%, constituyéndose en el mas bajo nivel de mora alcanzado en la historia de SIHUACOOP, lo que significa que ha realizado una buena administración de los riesgos crediticios.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



**6. Deuda externa:**

Al cierre del ejercicio 2008, la cooperativa redujo el nivel de endeudamiento hasta un 1.53% con respecto a sus activos, debido a que tuvo la capacidad de realizar abonos de capital adicionales a las cuotas establecidas en los contratos de prestamos adquiridos por SIHUACOOP con fuentes externas de financiamiento.

**7. Activos totales:**

Los activos totales de la cooperativa reportan un crecimiento del 9.6% en relación al año 2007. Traducido en un incremento de \$749,460.00, congruente con la tendencia de la cartera de prestamos.

**8. Utilidades:**

La utilidad neta que se reporta al cierre del ejercicio 2008 es de \$231,477.00. Refleja consistencia en el esfuerzo del equipo de trabajo, siendo parte de los aspectos financieros que ha llevado a la cooperativa a una calificación de riesgo de “Bueno” en el sistema cooperativo a nivel nacional, producto de la buena gestión de los principales riesgos financieros.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



**9. Eficiencia operativa:**

SIHUACOOP al finalizar el ejercicio 2008, presenta un indicador de eficiencia operativa de 6.98%, considerado como “Bueno” dentro de los parámetros prudenciales que permiten hasta un 10% como máximo, lo que demuestra la optimización en el uso de los recursos.

**10. Membrecía:**

En el 2008 SIHUACOOP alcanzó una membrecía de 10291 asociados, distribuidos en un 53% mujeres y 47% hombres.



## **CAPITULO II.**

# **“ASPECTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LOS PLANES ESTRATEGICOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL” .**



## **2.1 INTRODUCCIÓN.**

Se considera que una parte del éxito de una organización y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus Recursos Humanos.

El desarrollo de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de Recursos Humanos, muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra los Recursos Humanos es el tener que adecuar sobre la marcha, las decisiones tomadas en un contorno que desconoce (misión, visión y valores); y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Y es por ello que el departamento de recursos humanos tiene como función especial velar porque exista un buen clima organizacional en la empresa.

Es en este contexto que en el siguiente capítulo se expondrá todo lo referente a la planeación, su naturaleza y el papel que juega dentro de la administración. También se explicara la planeación estratégica debido a que es una herramienta importante para la solución de problemas y logro de los intereses de las empresas.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Además se tratará el tema completo del clima organizacional donde se hablara de los conceptos, funciones, tipos y factores de este. Destacando que el clima organizacional hoy en día es de suma importancia para las empresas salvadoreñas.

## **2.2 ASPECTOS GENERALES SOBRE LA PLANEACIÓN.**

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuahuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



mismos: es necesario planearlos con anterioridad. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

### **2.2.1 LA PLANEACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN.**

El proceso de administración consiste básicamente en:

1. Planear un programa.
2. Ponerlo en marcha.
3. Evaluar su rendimiento.



Este proceso se ilustra en la siguiente figura:



### 2.2.2 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN.

“Si no sabe a donde va, cualquier camino lo llevara”. Este axioma significa que todas las organizaciones requieren de planes generales y específicos para lograr su propósito. La administración debe empezar por decidir que se pretende lograr como una organizacional total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. Desde luego, hay que considerar la función de recursos humanos en estos planes.



Si planear es tan importante, ¿Qué es exactamente? Planear es decidir ahora lo que se hará después, incluyendo como y cuando se hará. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficientemente, porque no se sabe que debe hacerse ni como.

### **2.2.3 CONCEPTOS ESENCIALES DE LA PLANEACIÓN.**

- **Misión.**

La misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Una declaración de misión no debe ser ni muy extensa y vaga ni demasiado estrecha y específica, para que revista de utilidad.

- **Objetivos.**

Un objetivo es un resultado deseado. La planeación eficaz comienza con un conjunto de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes. Para que los objetivos sean valiosos asequibles, deben:

- ❖ Ser claros y específicos.
- ❖ Estar enunciados por escrito.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- ❖ Ser ambiciosos pero realistas.
- ❖ Ser congruentes entre si.
- ❖ Estar vinculados a un periodo en particular.

- **Estrategias y tácticas.**

El término estrategia se aplicaba originalmente a las operaciones militares. En los negocios, estrategia es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión.

Una táctica es un medio por el que se pone en práctica la estrategia. Es un curso de acción más detallado y específico que la estrategia. Asimismo, las tácticas abarcan periodos más breves que las estrategias.

- **Preguntas claves para la organización.**

Los conceptos de misión, objetivos, estrategias y tácticas suscitan preguntas importantes que debe responder la organización que busca triunfar en los negocios. Estas preguntas son las siguientes:



<b>Concepto</b>	<b>Pregunta</b>
Misión	¿En que negocios estamos?
Objetivos	¿Qué queremos lograr?
Estrategia	En términos generales ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?
Tácticas	En términos específicos ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?

#### **2.2.4 ALCANCE DE LA PLANEACIÓN.**

La planeación puede abarcar periodos breves o largos. La planeación estratégica es por lo regular de alcance largo, que abarca tres, cinco o inclusive más años. Exige la participación de la dirección y a menudo requiere personal de planeación, atañe a los temas de toda la compañía. La planeación a corto plazo cubre un año o



menos y responsabilidad de gerentes de nivel medio y bajo.

### **2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, ya que esta es fundamental, debido a que representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.



### **2.3.1 EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management", exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional (Prototipo de organización descentralizada, propia de la gran empresa industrial moderna, al que se llegó por el desarrollo de las



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



organizaciones de tipo jerárquico y departamental). La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos), al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En la década de los sesenta, el término "planeación a largo plazo" se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

### **2.3.2 CONCEPTO.**

**La planificación Estratégica** es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la

---



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

### **2.3.3 ETAPAS.**

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

#### **Etapa 1: Análisis de la situación.**

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



**Etapa 2: Diagnóstico de la situación.**

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

**Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos.**

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

**Etapa 4: Estrategias corporativas.**

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

**Etapa 5: Planes de actuaciones.**

**Etapa 6: Seguimiento.**

En esta etapa se permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

**Etapa 7: Evaluación.**

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

**2.4 EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

El concepto se asimila al de la dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. El Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad

---



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

#### **2.4.1 ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Werther y Davis (2000) indican que "los Administradores de Recursos Humanos buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan hacia la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa a la que pertenecen". La Administración de Recursos Humanos (ARH) es "la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales".

Una organización es el conjunto de personas que se reúne para alcanzar un objetivo dentro de una empresa; es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más, personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social".



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuahuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Mondy y Noe (1997), afirman que los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH), compuesto de seis áreas funcionales que están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos:

- Planeación,
- Reclutamiento y selección,
- Desarrollo,
- Compensaciones y prestaciones,
- Seguridad e higiene,
- Relaciones laborales y con los empleados
- Investigación de recursos humanos.

Las organizaciones tienen elementos que las hacen diferenciarse de las demás. A esta identidad que adquieren las organizaciones, se les denomina cultura organizacional. Mondy y Noe (1997), definen la cultura organizacional como "el clima social y psicológico de la compañía y está conformada por el sistema de valores, creencias y costumbres compartidos dentro de la organización, que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento".



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Para que una organización funcione correctamente, las personas deben adaptarse a ciertos estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de "armonía". Esta "armonía" se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener del *ambiente* que hay en la empresa. Este ambiente, en Administración de Recursos Humanos, se conoce como clima organizacional.

#### **2.4.2 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

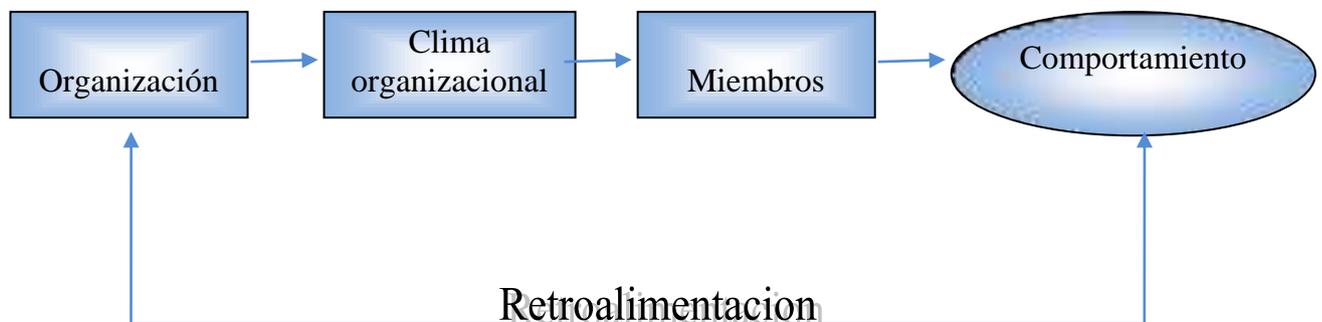
Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

---



*El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)*

El clima organizacional involucra diferentes factores o dimensiones, los cuales están inmersos dentro de una organización y son estos los que definen que tipo de clima existe por lo tanto el clima organizacional se puede visualizar en el siguiente esquema:



### **2.4.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Hablar de clima organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que se distingue de otra, es decir,



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



implicas no solo una mayor riqueza en los estudios organizacionales al aplicar conocimientos y métodos de otras disciplinas, ni el propio análisis positivista de variables en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad, si no que implica replantear la serie de ideas que han regido los modelos organizacionales.

La necesidad de crear un clima organizacional propicio es innegable en toda institución ante la importancia que requieren las diversas actividades que realiza la entidad; sobre todo aquellas empresas que les son difíciles incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha.

El ambiente psicológico sano propicia un mejor desempeño en el personal, por cuanto es necesario para la dirección de la entidad conocer en que circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales.

El contar con un recurso humano calificado y motivado, contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.



#### **2.4.4 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Generalmente los climas organizacionales se caracterizan por:

- Tener cierto grado de permanencia, a pesar de ciertas modificaciones que puedan ocurrir en una cultura.
- El clima es descrito por cada miembro de la organización, los cuales lo hacen por medio de la percepción de los hechos observados por cada uno de ellos.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- Las percepciones que captan los empleados del medio, influye en sus aptitudes y actitudes lo cual tiene cierta incidencia en el desempeño de su trabajo.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales tales como: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.



#### **4.4.5 NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existen tres niveles en que se pueden clasificar el clima organizacional:

- **Clima organizacional en el nivel superior:**

En este nivel se muestra un clima aceptable ya que están bien estructuradas las normas de la organización, pero en las empresas se da poco, porque los gerentes de nivel medio casi siempre están en desacuerdo con la mayoría de normas, políticas y procedimientos administrativos de la organización; no obstante esto se puede controlar dependiendo de las cualidades y habilidades del gerente general o en su defecto del mando superior.

- **Clima organizacional en el nivel intermedio:**

En este nivel de clima se muestra regularmente tenso debido a que los jefes ocupan cargo de nivel medio (jefes de departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se este dando entre el personal.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- **Clima organizacional en el nivel inferior:**

En este nivel se consideran bajo o inferior, en el rango de estructura organizativa; es decir, que aquí es donde se encuentran las bases principales de la organización y en el cual descansa la carga laboral de la empresa.

Por lo general en este nivel el ambiente es muy tenso debido a que las expectativas de sueldos, prestaciones, etc. son pocas seguras y en muchos casos las condiciones del ambiente laboral no son las adecuadas para desarrollar las tareas con normalidad, por ejemplo: maquilas, fabricas, restaurantes de comida rápida, etc.

#### **2.4.6 DIFERENCIA ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA**

##### **ORGANIZACIONAL.**

Muchas personas tienden a confundir los términos clima organizacional y cultura organización y piensan que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. Existen algunas diferencias entre ellos y que a continuación aclararemos.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Todo lo anteriormente expuesto está vinculado con el ambiente laboral.

Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios.

De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escrita (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

Antes las empresas le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece.

#### **2.4.7 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

**1. Desvinculación:** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; es decir, un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

**2. Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los empleados que están agobiados con deberes de rutina y



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



otros requisitos, en donde se consideran inútiles; cambie hacia un sentimiento en donde se consideren útiles.

**3. Esprit:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**4. Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

**5. Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

**6. Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



**7. Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

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

**9. Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

**10. Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

**11. Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



**12. Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.

**13. Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

**14. Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**15. Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

**16. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



**17. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

**18. Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

**19. Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

**20. Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

**21. Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.



**22. Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante o inclinada a culpar.

#### **2.4.8 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Existen dos tipos de climas organizacionales, estos son:

✓ **Clima de tipo autoritario:** se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:

- **Sistema I. Autoritario explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor; la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

- **Sistema II. Autoritarismo paternalista:** caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; se utilizan



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- ✓ **Clima de tipo Participativo:** se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos:

- **Sistema I. Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- **Sistema II. Participación en grupo:** su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical - horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

#### **2.4.9 FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Diferentes autores plantean para medir el clima organizacional los siguientes factores:



**“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”**



Forehand y Gilmer	Friedlander y Margultes	Gavin	Lowler
1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad 4. Estilo de liderazgo 5. orientación de fines	1. Empeño 2. Obstáculo 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento en la producción 7. Confianza 8. Consideración	1. Estructura 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de Trabajo 5. Confianza y consideración de la administración 6. Riesgo y desafíos	1. Competencia 2. Responsabilidad 3. Nivel practico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad



**“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”**



Litwin y Stringer	Meyer	Shneider y Bartlett	Halpin y Crofts
1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Desafío 5. Relaciones 6. Cooperación 7. Estándares 8. Conflicto 9. Identidad	1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensas 5. Claridad Organizacional 6. Espíritu de trabajo	1. Apoyo de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflictos 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura Organizacional	1. Cohesión entre los empleados 2. Compromiso de los empleados 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. importancia de la producción



**“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”**



Likert	Pritchard y Karasick	Steers	Martinez
1. Liderazgo	1. Autonomía	1. Estructura	1. Estructura
2. Motivación	2. Conflicto	organizativa	2. Puesto de
3. Comunicación	3. Cooperación	2. Refuerzo	trabajo
4. Naturaleza, influencia e interacción	4. Relaciones sociales	3. Centralización del poder	3. Liderazgo
5. Toma de decisiones	5. Estructura organizacional	4. Posibilidad de cumplimiento	4. Practica de RRHH (prestaciones)
6. Fijación de los objetivos o de las directrices	6. Relación entre rendimiento y remuneración	5. Formación y desarrollo	5. Valores
7. Proceso de control	7. Niveles de ambiente de la empresa	6. Seguridad contra riesgo	6. Comunicación
8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento	8. Estatus	7. Apertura contra rigidez	7. Relaciones interpersonales
	9. Flexibilidad e innovación	8. Estatus y moral	8. Ambiente físico de trabajo
	10. Centralización	9. Reconocimiento y retroalimentación	
	11. Apoyo	10. Competencia y flexibilidad organizacional	



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



A continuación se describen cada uno de los factores más importantes que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Dichos factores se mencionan a continuación:

### **1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

### **2. Responsabilidad (*empowerment*)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.



### **3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### **4. Motivación.**

Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa. Este factor se ve muy influenciado por la satisfacción que la empresa le proporcione al empleado.

### **5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados.

### **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

---



## **7. Comunicación.**

Es el proceso que suministra la información técnica relacionada con la coordinación y con la motivación de todas las partes de la organización.

La comunicación es un medio de:

- Control
- Motivación
- Expresión emocional
- Información

## **8. Conflictos**

Es el sentimiento en que los miembros de la organización, tanto empleados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



## **10. Ambiente físico de trabajo**

Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. El ambiente físico comprende aspectos como la luz, calor, frío, corrientes, etc. También puede ser motivador o desmotivador.

## **11. Liderazgo.**

Es una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de algo.



### **CAPITULO III.**

**"DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
COOPERATIVA FINANCIERA SIHUATEHUACAN  
DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE LA  
CIUDAD DE SANTA ANA"**



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



### **3.1 INTRODUCCIÓN.**

Este capítulo plantea la estrategia metodológica utilizada en la investigación de campo realizada en la Cooperativa Financiera Sihuatehuacan de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana, con el fin de recolectar, organizar y analizar todos aquellos datos importantes que faciliten el desarrollo de un diagnóstico sobre la situación actual del clima organizacional en dicha empresa.

Dicho diagnóstico consiste en la percepción que tienen los empleados y el gerente de recursos humanos, acerca del ambiente laboral en el que están inmersos diariamente, lo cual permitió la identificación de los factores que están afectando tanto positiva como negativamente dicho clima, y así poder recomendar estrategias que serán presentadas en el capítulo cuatro.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



### **3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **3.2.1 OBJETIVO GENERAL.**

Contribuir al mejoramiento del clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada, proporcionándole un plan estratégico que le brinde un ambiente laboral agradable.

#### **3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Realizar un diagnóstico que permita identificar los diferentes factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional de la cooperativa.
- Proporcionar a la Cooperativa Sihuatehuacán, una herramienta técnica - administrativa de personal que contribuya a evaluar el clima organizacional de manera periódica.
- Brindar las estrategias idóneas para mejorar cada uno de los factores que intervienen en el clima organizacional de la cooperativa.



### **3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El método científico es un conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables. Así el método científico es un conjunto de pasos que trata de protegernos de la subjetividad en el conocimiento. Debido a lo anterior en la presente investigación se utilizó el método científico específicamente el deductivo e inductivo.

Se aplicó el método deductivo ya que inicialmente se partió de una visión general del clima organizacional, y por ende se definieron los factores que lo conforman; de los cuales se determinaron aquellos que son más relevantes para ser evaluados en una cooperativa financiera.

Por otra parte teniendo definidos los factores a ser evaluados del clima organizacional se realizó un diagnóstico de cada uno de ellos en la cooperativa financiera Sihuatehuacán, lo que permitió proponer estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral en el que se desenvuelven los empleados.

Es por ello, que se puede afirmar que en la investigación se utilizó el método inductivo.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



### **3.3.1 TIPO DE ESTUDIO.**

El tipo de investigación que se utilizará será de un tipo descriptivo, ya que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de algún fenómeno orientado a evaluar, analizar, y describir las mejores alternativas de solución a dicho fenómeno.

Mediante este estudio se obtuvo la información, bajo qué condiciones labora el personal de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán, y así poder hacer una propuesta de un plan estratégico que permita contribuir al mejoramiento del clima organizacional.

#### **3.3.1.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

Esta se refiere a la información recolectada por medio de libros, revistas, trabajos de graduación, Internet, etc.; la cual sirvió para ampliar cada uno de los elementos relacionados con el tema en estudio.



### **3.3.1.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

Dicha investigación es la que permitió recopilar la información básica sobre el clima organizacional, a través de encuestas y mediante una entrevista dirigida al gerente de recursos humanos de la empresa. Se formuló una encuesta para el personal que labora en la cooperativa, la cual estaba conformada por once factores a evaluar los cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, motivación, relaciones, cooperación, comunicación, conflictos, identidad, ambiente físico de trabajo y liderazgo.

### **3.3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Consiste en recopilar información a través de las diferentes técnicas, adecuadas al tipo de estudio.

#### **3.3.2.1 TÉCNICA DE LA ENCUESTA**

Esta se realizó con el fin de conocer los estados de opinión o hechos específicos de las situaciones que perciben los empleados en cuanto a los factores que inciden en el clima organizacional de la Cooperativa



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Financiera Sihuatehuacan. Esta técnica se realizó a través de un cuestionario.

### **3.3.2.2 TÉCNICA DE LA ENTREVISTA**

Esta se realizó con el fin de obtener respuestas verbales a interrogantes planteadas por los entrevistadores sobre aspectos claves y puntuales sobre el tema en estudio.

La información obtenida se utilizó para completar aquella que se obtuvo con la encuesta, y vino a enriquecer la investigación en el sentido que se pudo aclarar muchas dudas que de otra manera sería infructuoso su obtención.

### **3.3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los instrumentos estadísticos que se utilizaron para la obtención de la información durante la investigación de campo fueron el cuestionario y la guía de entrevista.

#### **3.3.3.1 EL CUESTIONARIO**

Consistió en un formulario impreso diseñado de manera que pudo obtenerse la información escrita sobre la



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



situación actual del clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacan de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana.

### **3.3.3.2 GUÍA DE ENTREVISTA**

Este instrumento consistió en una lista de preguntas para delimitar la búsqueda de la información, es decir, se utilizó para saber qué preguntar, qué debemos saber, qué estamos buscando.

### **3.3.4 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO.**

El universo de estudio lo constituyó el personal de cada una de las áreas con la que cuenta la Cooperativa Financiera Sihuatehuacan de R.L. de la Ciudad de Santa Ana. Debido a que el universo de estudio lo constituyen treinta y cuatro empleados, el cual se considero un universo pequeño, se realizo un censo.



### **3.4 ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.**

La organización y análisis de los datos se realizo a través de la tabulación y la interpretación de los resultados que se obtuvieron de todas y cada una de las preguntas dirigidas a los 34 empleados de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacan de la Ciudad de Santa Ana.

El proceso que se llevo a cabo, para la organización de la información, fue mediante cuadros estadísticos y gráficos en donde se presenta la pregunta, las alternativas de respuesta y la frecuencia porcentual.

(Ver anexos)

Para realizar el análisis, se tomo como base el resultado porcentual obtenido en la tabulación de los datos. El análisis consistió en comparar la importancia que los encuestados dieron a cada una de las alternativas de respuesta y así poder interpretar los resultados obtenidos tomando en cuenta la relación de la teoría enfocada al clima organizacional y las opiniones dadas por los empleados.



### **3.5 MÉTODOS O MECANISMOS UTILIZADOS ACTUALMENTE PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Según la respuesta obtenida a través de la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacan, se pudo constatar que actualmente la cooperativa no posee ningún método o mecanismo para evaluar el clima organizacional.

Debido a lo anterior la gerencia de recursos humanos desconoce la situación actual del ambiente laboral en la cual se desenvuelven los empleados de la cooperativa, por lo tanto la gerencia no tiene conocimiento de situaciones negativas que pueden estar afectando diferentes aspectos de la empresa, ni tomar acciones para crear un ambiente laboral agradable entre todos los empleados.

### **3.6 DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES ACTUALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Este diagnostico realizado en la Cooperativa Financiera Sihuatehuacan de R.L, constituye una descripción de las percepciones que los empleados tienen con respecto al clima organizacional de la empresa, por medio de dicha



descripción se realizará un análisis que nos permitirá conocer el ambiente en el que los empleados desarrollan sus labores.

A continuación se detallan los once factores que fueron evaluados de la siguiente manera:

### **3.6.1 DIAGNOSTICO DEL FACTOR ESTRUCTURA**

En este factor se evaluó el grado de conocimiento que tienen los empleados, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los empleados en el desarrollo de su trabajo.

Se detecto que en su totalidad los empleados tienen conocimiento de la misión, visión, políticas de la empresa, y de los procedimientos necesarios para realizar su trabajo.

Por lo tanto todos los empleados conocen lo que es la empresa y hacia donde se dirige, así como también los empleados saben como realizar de manera correcta sus actividades o tareas de trabajo.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Todo lo anterior constituye una ventaja para la empresa ya que contribuirá en gran medida al logro de sus objetivos.

Sin embargo el 41% de los empleados manifestó tener obstáculos a la hora de realizar su trabajo y también el 38% sienten incomodidad en su puesto de trabajo.

Ambos aspectos constituyen una limitante para realizar eficientemente las tareas de la empresa, lo cual provoca que no haya un clima óptimo en la cooperativa, perjudicando todo esto el logro de los objetivos.

### **3.6.2 DIAGNÓSTICO DEL FACTOR RESPONSABILIDAD**

En este factor se evaluó el sentimiento que poseen los empleados acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

En la cooperativa existe un porcentaje alto de empleados (80%) que posee autonomía en el momento de realizar su trabajo debido a que estos manifiestan que sus jefes les permiten llevar a cabo el trabajo como ellos consideran que es mejor, además no les incomoda la supervisión que reciben de sus jefes ya que sienten la seguridad de que las actividades las están realizando correctamente.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Sin embargo existe una limitante a la hora de tomar decisiones importantes ya que no les es permitido, esto provoca que el empleado sienta que no confían en él, generando un descontento de éste hacia la empresa.

Por otra parte, un porcentaje considerable (50%) manifestó ser responsable a la hora de llegar al trabajo porque les gusta y no porque se sientan obligados. Además realizan todas las actividades que el puesto les exige y siempre que el jefe les pide información se la entregan completamente.

Sin embargo un porcentaje significativo de empleados (37%) les incomoda que les asignen actividades extras sin remuneración a cambio, ya que estas interfieren con sus horarios y obligaciones propias del puesto.

### **3.6.3 DIAGNOSTICO DEL FACTOR RECOMPENSA.**

En este factor se evaluó la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa económica y no económica recibida por el trabajo bien hecho.

Un porcentaje alto de empleados (90%) de la cooperativa considera que ésta les otorga y les informa sobre las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho, por



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



eso mismo manifiestan que no dejarían la empresa por otro trabajo con las mismas condiciones.

Por otra parte un 40% no esta conforme con el salario que reciben, dicha inconformidad, puede ocasionar que éstos se desinteresen por realizar bien su trabajo.

Sin embargo la mayoría manifestaron que pueden realizar sacrificios y esfuerzos sin recibir una remuneración extra.

Además un porcentaje considerable (70%) se siente satisfecha por las oportunidades de crecimiento que les brinda la cooperativa ya que tienen la oportunidad de ocupar puestos de mayor jerarquía que quedan vacios. Pero el 70% manifestó sentirse insatisfecho porque la gerencia no toma en cuenta sus opiniones.

#### **3.6.4 DIAGNOSTICO DEL FACTOR MOTIVACIÓN.**

En este factor se evaluó el grado de motivación de los empleados al realizar sus actividades laborales.

Un alto porcentaje de empleados (93%) se encuentran motivados a la hora de realizar sus actividades, ya que la cooperativa les brinda incentivos, lo que provoca satisfacción y entusiasmo en ellos.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Además ellos se sienten exitosos al realizar su trabajo, ya que esto contribuye al logro de sus objetivos personales y consideran que las tareas que realizan son de mucha importancia.

Dichos empleados no se sienten tensionados al inicio de cada semana por tener que trabajar y las tareas que realizan no presentan una carga para ellos.

En conclusión se puede afirmar que los empleados de la cooperativa en su gran mayoría se encuentran motivados y satisfechos, lo que beneficia a la empresa ya que ellos realizan su trabajo con mayor eficiencia.

### **3.6.5 DIAGNOSTICO DEL FACTOR RELACIONES.**

En este factor se evaluó la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

Un alto porcentaje de empleados (85%) manifiestan que en las relaciones entre el jefe y sus compañeros de trabajo existe un respeto mutuo y confianza, lo cual hace que ellos se sientan bien en el lugar de trabajo. Además consideran que es importante el cultivar buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, debido



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



a que esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable, con el objeto de lograr las metas de la cooperativa.

Sin embargo cuando se realiza la consulta por separado sobre la confianza entre compañeros de trabajo hay un 47% que solo confía en algunas situaciones, lo que provoca que se debilite la colaboración que puede existir entre los compañeros de trabajo y que también se disminuye la retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral.

Además un porcentaje considerable de los empleados (60%) consideran que las relaciones con sus jefes y compañeros es respetuosa, lo que conlleva a que los problemas que se dan dentro del ambiente laboral se consulten tanto con compañeros como con los jefes.

### **3.6.6 DIAGNOSTICO DEL FACTOR COOPERACIÓN.**

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Un alto porcentaje de empleados (94%) manifiesta que existe un espíritu de cooperación entre los compañeros de trabajo y sus jefes.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Sin embargo existe un porcentaje significativo de empleados (40%) que expresan que sus jefes y compañeros no siempre les dan la colaboración que ellos necesitan debido a falta de tiempo o porque no pertenecen a la misma área de trabajo. Lo cual provoca que el trabajo no se lleve a cabo de una manera eficiente, lo que ocasiona baja productividad en la empresa, afecta la atención al cliente, la imagen de la empresa y en definitiva afecta en el logro de los objetivos de la cooperativa.

### **3.6.7 DIAGNOSTICO DEL FACTOR COMUNICACIÓN.**

En este factor se evaluó la efectividad en el flujo de información que se da en el ambiente laboral de la empresa.

Un alto porcentaje de los empleados (90%) manifiestan que la comunicación que se da dentro del grupo de trabajo es la adecuada, debido a que la cooperativa utiliza los medios apropiados para transmitir la información, comunica de manera efectiva los logros alcanzados y permite que el trabajo se realice eficientemente.



### **3.6.8 DIAGNOSTICO DEL FACTOR CONFLICTOS.**

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados de la cooperativa para aceptar las opiniones discrepantes que se dan en las relaciones laborales y la efectividad para solucionar dichas discrepancias.

Dentro de la cooperativa se determinó que regularmente existen conflictos los cuales se resuelven de una manera adecuada según manifestó la mayoría de empleados (65%). Además manifestaron que no tienen problemas entre ellos por el salario y el trato que reciben de sus jefes; tampoco existen conflictos laborales que afecten la imagen y la productividad de la empresa.

Sin embargo, existe un porcentaje significativo de empleados (38%) que expresaron que los conflictos a veces no se resuelven adecuadamente, lo que provoca que afecten la imagen y productividad de la empresa.

### **3.6.9 DIAGNOSTICO DEL FACTOR IDENTIDAD**

En este factor se evaluó el sentimiento de pertenencia que sienten los empleados hacia la cooperativa así como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Un alto porcentaje de los empleados (80%) se sienten identificados con la cooperativa, porque sienten satisfacción con el trabajo que desempeñan debido a que la empresa les ofrece un lugar estable para trabajar y les brinda oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, un porcentaje considerable de empleados (70%) expresó que están dispuestos a cambiarse de la cooperativa, solamente si les ofrecen un mejor salario en la otra empresa.

#### **3.6.10 DIAGNOSTICO DEL FACTOR AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO.**

En este factor se evaluó la calidad del ambiente físico de trabajo, aspectos tales como la temperatura, la ventilación, distribución del área de trabajo, iluminación y seguridad.

Los empleados de la cooperativa manifestaron sentirse satisfechos de la distribución física del área en la cual realizan sus actividades laborales, debido a que sienten seguridad, comodidad, buena ventilación e iluminación, lo que contribuye a que se sientan en un ambiente agradable a la hora de trabajar.



### **3.6.11 DIAGNOSTICO DEL FACTOR LIDERAZGO.**

En este factor se evaluó el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

Un porcentaje considerable de empleados de la cooperativa (80%) manifestó que su jefe posee las habilidades para influir en ellos, así como los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña. Además los jefes sienten la confianza de delegar responsabilidades a sus empleados, también brindan la confianza necesaria a los empleados para que estos puedan comunicar los desacuerdos que sienten hacia ellos.

Sin embargo, existe un porcentaje significativo de empleados (35%) que expresó que sus jefes no poseen las habilidades necesarias que requiere su puesto de trabajo y no sienten la confianza de manifestarle los desacuerdos que sienten hacia ellos.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



### **3.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **3.7.1 CONCLUSIONES.**

Luego de haber realizado el diagnostico respectivo de cada factor del clima organizacional que se desarrolla en la Cooperativa Financiera Sihuatehuacan se puede concluir lo siguiente:

- Que los empleados de dicha cooperativa conocen lo que es la empresa y hacia donde se dirige, así como también saben como realizar de manera correcta sus actividades o tareas de trabajo.
- Los empleados de la cooperativa poseen autonomía al momento de realizar su trabajo; además son puntuales a la hora de asistir al trabajo, no porque se sienten obligados sino porque les gusta.
- La cooperativa informa y les otorga a los empleados, las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho, así como también les brinda la oportunidad de crecimiento dentro de ella.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Los empleados de la cooperativa en su gran mayoría se encuentran motivados y satisfechos ya que por medio de ella logran sus objetivos personales.
- En las relaciones entre los jefes y compañeros de trabajo existe un respeto mutuo, lo cual hace que ellos se sientan bien en el lugar de trabajo. Además consideran que es importante el cultivar buenas relaciones interpersonales, debido a que esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable.
- Dentro de la empresa casi siempre existe un espíritu de cooperación entre los compañeros de trabajo y sus jefes.
- En el grupo de trabajo existe una comunicación adecuada debido a que la cooperativa utiliza los medios apropiados para transmitir la información.
- Los empleados de la cooperativa se sienten identificados y satisfechos con el trabajo que desempeñan en la empresa ya que les ofrece un lugar estable para laborar.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- En la cooperativa los empleados se sienten satisfechos con la distribución física del área en la cual realizan sus actividades laborales.
- La mayoría de los empleados perciben que sus jefes poseen las habilidades para influir en ellos, así como los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeñan.
- Los empleados tienen obstáculos a la hora de realizar su trabajo debido a que no existen políticas que permitan una guía de acción para la realización de las tareas del puesto, por falta de herramientas necesarias para el trabajo y por no estar seguros de a quien acudir cuando se presentan problemas o dificultades.
- Los empleados sienten incomodidad en su puesto de trabajo debido a que las reglas y políticas que posee la cooperativa son demasiado rígidas, y porque sienten que estas no son aplicadas a todos por igual.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Los empleados no pueden tomar decisiones importantes, generando un descontento de estos hacia la empresa.
- A los empleados les incomoda la asignación de actividades extras ya que estas interfieren con los horarios y obligaciones propias de su puesto.
- Parte de los empleados no están conformes con sus salarios; lo anterior puede ocasionar que estos se desinteresen por realizar bien su trabajo.
- Existe una débil colaboración entre los compañeros de trabajo y poca retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral, todo esto debido a la falta de confianza en una parte de los empleados.
- Los Jefes y compañeros de trabajo no siempre se brindan la colaboración que necesitan entre ellos debido a la falta de tiempo o porque no pertenecen a la misma área de trabajo. Al no brindarse la colaboración necesaria entre jefes y compañeros de trabajo, provoca que las actividades laborales no se



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



lleven a cabo de manera eficiente, lo que puede afectar el logro de los objetivos de la cooperativa.

- Existen en la cooperativa conflictos que no se resuelven adecuadamente, lo que ocasiona que se afecte levemente la imagen y productividad de la empresa.
- Una parte de los empleados están dispuestos a cambiarse de empleo si les ofrecieran mejor salario.
- Un porcentaje significativo de empleados expresó que sus jefes no poseen las habilidades necesarias que requiere su puesto de trabajo, tampoco sienten la confianza de manifestarles a estos los desacuerdos que tienen.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



### **3.7.2 RECOMENDACIONES .**

Luego de haber concluido el diagnóstico realizado a la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán sobre los factores que conforman el clima organizacional, se recomienda poner en marcha un plan de acción que contenga diferentes estrategias que ayuden a fortalecer los factores que actualmente permiten un clima laboral estable entre compañeros y jefes, además mejorar aquellos factores que están debilitando y afectando negativamente el clima laboral de la cooperativa.

Es entonces que bajo este contexto en el siguiente capítulo se propone un plan estratégico que permitirá mejorar el clima organizacional de la cooperativa.



Universidad de El Salvador

#### CAPITULO IV

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA  
FINANCIERA SIHUATEHUACAN DE RESPONSABILIDAD  
LIMITADA EN LA CIUDAD DE SANTA ANA”**



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta una propuesta de un plan estratégico en donde se expone la misión y visión de la cooperativa, así como también los objetivos que se pretenden lograr con la realización del plan. Dicho plan contiene las estrategias idóneas para contribuir al mejoramiento de los factores que inciden en el clima organizacional, así como también las recomendaciones para el uso de este plan.

#### **4.2 VISIÓN DE SIHUACOOP**

**“Llegar a ser una cooperativa financiera sólida, líder en el sector que atiende, garantizando servicios de calidad, con procesos, eficientes e innovadores, y comprometida con sus asociados”.**

#### **4.3 MISIÓN DE SIHUACOOP**

**“Brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo socioeconómico de toda la membresía y con proyección social a la comunidad”.**



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



#### **4.4 OBJETIVOS**

##### **4.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer una serie de estrategias que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional satisfactorio en la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana, para el buen desempeño de sus actividades.

##### **4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el clima laboral, según el diagnóstico realizado.
- Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en el clima laboral según el diagnóstico realizado.
- Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales de la cooperativa.



#### **4.5 IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El Clima organizacional ha cobrado importancia en las empresas de hoy en día, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma.

Además es necesario determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima.

Debido a lo anterior nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima laboral en aspectos tales como la rotación de personal, ausentismo en los trabajadores, disminuir el número de accidentes, elevar la productividad, tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo.

#### **4.6 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.**

El plan estratégico que se propone para contribuir a la formación de un clima organizacional satisfactorio en la empresa SIHUACOOP, es realista y congruente al



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



diagnostico realizado. En este sentido el plan servirá como un excelente instrumento que guiará a los gerentes a mantener un clima laboral agradable.

El objetivo que se persigue con este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional. Dichas estrategias permitirán a la cooperativa contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la empresa. Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción de empleados y propietarios.

#### **4.6.1 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR ESTRUCTURA.**



El factor estructura se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas,

---



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Por lo tanto la importancia de este factor radica en lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor estructura:

- Crear políticas que sirvan como una guía de acción a los empleados para realizar su trabajo de una mejor manera.
- Mejorar el manual de descripción de puestos para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan quien acudir cuando se presentan dificultades.
- Es necesario realizar un estudio entre el personal de la empresa con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o tramites que los empleados



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



consideran que obstaculizan la realización de sus labores.

Los procedimientos o trámites que se identifiquen deberán ser analizados, utilizando como herramienta “La Simplificación del Trabajo”, la cual valiéndose de diagramas de proceso u otros recursos, permitirá determinar todos aquellos pasos o aspectos de un proceso que pueden ser modificados para agilizar su realización.

El estudio podría indicar la necesidad de redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas, eliminar o reducir el uso de documentos impresos, entre otros.

Con lo anterior se busca agilizar todos aquellos procedimientos que a pesar de ser necesarios, obstaculizan el trabajo de los empleados; de tal manera que no constituyan un obstáculo.





*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Con el fin de que los trabajadores desarrollen sus labores de una manera mas eficaz y en menor tiempo, se debe proporcionar a los empleados calculadoras, teléfonos celulares, portafolios y cualquier otra herramienta necesaria para que ellos puedan desempeñar adecuadamente la función asignada.



- Modificar la misión y visión de la cooperativa de tal forma que sea más inspiradora para los empleados, y así estimularlos para que realizan el trabajo de una mejor manera.



#### **4.6.2 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RESPONSABILIDAD.**



Con las siguientes estrategias, se pretende que los empleados tengan una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, y que conozcan con mayor certeza cuales son sus funciones y cual es su importancia dentro de la organización. Todo lo anterior ayudará a fortalecer en los empleados el sentimiento de ser su propio jefe.

- Ofrecer a los empleados más puntuales durante el año un reconocimiento para incentivarlos a llegar siempre puntual a su trabajo.
- Darle más protagonismo a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan autorrealizados al momento de llevarlo a cabo.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Brindar capacitación a los empleados de la empresa sobre las diferentes herramientas que existen para administrar el tiempo. La utilización de estas herramientas permitirá a los trabajadores definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar, el tiempo límite para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, etc. Es decir, tales herramientas permitirán a los empleados planear y organizar de una mejor manera sus actividades, lo que conllevará a un mayor aprovechamiento del tiempo que se les ha asignado para realizar sus funciones.



- Darle un reconocimiento a los empleados que están realizando mejor su trabajo, para que estos se preocupen y lo lleven a cabo de la manera más eficiente posible.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada empleado para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.

#### **4.6.3 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RECOMPENSA.**



Las prestaciones y las remuneraciones proporcionan la motivación necesaria para que el personal realice el trabajo de manera eficiente, ya que en algunos casos promueve la permanencia de los empleados en la empresa, reduciendo así la rotación del personal.

Las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al salario, pudiendo ser estas de carácter económico y sociocultural, por lo tanto estas son un medio eficaz para retener a un buen empleado y atraer a otros de gran rendimiento, y de esta manera multiplicar la productividad de la empresa. Cuando la empresa no ofrece prestaciones y remuneraciones que



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



beneficien al personal es probable que el trabajador busque una mejor oportunidad de empleo en otras empresas. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor recompensa:

- Mejorar las condiciones laborales y salariales para que los empleados se sientan satisfechos y desempeñen eficientemente su trabajo.
- Colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias para los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que la gerencia toma en cuenta sus opiniones.
- Darle un bono económico de cumpleaños a los empleados para brindarles una ayuda monetaria y así lograr que se sientan motivados.





#### **4.6.4 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR MOTIVACIÓN.**



La motivación debe de actuar como una fuerza impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que el ser humano ocupa gran parte de su existencia. Por tal razón es necesario que las personas estén motivadas en su trabajo y que el trabajo no se convierta en una actividad opresora, sino en un medio que produzca satisfacción.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor motivación:

- Celebrar a cada empleado su cumpleaños para que ellos se sientan importantes y que se preocupan por él.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*



- Brindar a los empleados capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la empresa.



**4.6.5 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RELACIONES Y COOPERACIÓN.**





*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, etc., por lo tanto se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general y consecuentemente la productividad. Por tal razón los gerentes deben vigilar las relaciones interpersonales entre los empleados y estar pendiente de los disgustos y mal entendidos que se den entre el personal.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar los factores relaciones y cooperación:

- Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.



- Se deben realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.



#### **4.6.6 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR COMUNICACIÓN**



El factor comunicación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

La comunicación es un proceso vital en cualquier organización ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las operaciones se



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



realicen eficientemente, con calidad, y para que se tomen las decisiones gerenciales adecuadas.

Con las siguientes estrategias, se espera que la cooperativa mantenga en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades que realiza la empresa.

- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la junta directiva pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.



#### 4.6.7 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR CONFLICTOS



Con las siguientes estrategias, se pretende que los problemas que existan entre el personal sean del conocimiento de aquellas personas que puedan brindar una solución adecuada y que no permanezcan escondidos o se disimulen. Además lograr que exista una comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización, para evitar los rumores y que se degenerate el conflicto.

- Nombrar una persona encargada de solucionar los conflictos que se producen entre los compañeros de trabajo para evitar que estos dañen la imagen y la productividad de la empresa.



#### **4.6.8 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR IDENTIDAD**



Con las siguientes estrategias se pretende fortalecer el sentimiento que tienen los empleados de pertenecer a la compañía y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo, es decir, lograr aquella sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

- Velar para que en la empresa exista equidad externa con el propósito de que los salarios estén acorde a los que paga la competencia para



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



que los empleados se sientan identificados con la empresa y así evitar la rotación del personal.



#### **4.6.9 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO**



Con las siguientes estrategias se pretende mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que el empleado se sienta cómodo en la realización de sus actividades laborales; así como también proporcionar a los empleados la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.



- Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden a los empleados en la realización de su trabajo.



#### 4.6.10 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR LIDERAZGO.



El factor liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto de la misma en el ambiente laboral y por lo tanto en la consecución de los objetivos de la empresa. Por lo que se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor liderazgo:

- Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los empleados de



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



expresar los puntos en los que no están de acuerdo.



- Debido a que gran parte de los empleados percibe que existen favoritismos o preferencias por parte de los jefes, y otro grupo de menor tamaño opina que no existe cooperación por parte de los jefes, es necesario brindar una capacitación sobre “Liderazgo” a todos los empleados que ocupen un puesto de jefatura. Dicha capacitación debe comprender aspectos relativos a las relaciones con los subordinados, la motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, etc. Con el fin de que los jefes puedan identificar la mejor manera de conducir a su grupo de empleados, evitando actitudes que puedan afectar la moral de sus subordinados. El buen líder conoce a su



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuathuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.



#### **4.7 RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

Para facilitar la ejecución del plan estratégico que permitirá mejorar el clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuathuacán, se recomienda:

- El departamento de recursos humanos debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias contenidas en el plan, sin embargo se debe integrar otros departamentos, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- Verificar periódicamente, durante la ejecución del plan, que la implementación de las estrategias estén generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan.
- Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del plan estratégico puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la empresa, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral de la empresa, y así conocer la situación de los diferentes factores que componen dicho clima. Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo.

Es necesario subrayar que los conceptos modernos de desarrollo de la organización indican que para ser una empresa eficaz, esta debe ser dinámica y ser capaz de adaptarse a los cambios. Es por ello que los cambios propuestos anteriormente quedan como una alternativa de solución a los problemas identificados a través de la investigación realizada a la empresa, con respecto al clima laboral. Por lo tanto queda a opción de dicha



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



cooperativa la puesta en marcha de este plan estratégico para mejorar el clima organizacional.



#### 4.8 BIBLIOGRAFÍA.

##### A. LIBROS.

- ✓ Hernández Sampieri, Metodología de la investigación 2<sup>a</sup>  
Roberto Fernández edición, Editorial Mc Graw Hill,  
Collado, Carlos México 1998.  
Baptista Lucio, Pilar
- ✓ Chiavenato, Idalberto Administración de recursos humanos,  
2<sup>a</sup> edición, Editorial Mc Graw Hill,  
México 1996
- ✓ Chiavenato, Idalberto Administración de recursos humanos,  
5<sup>a</sup> edición, Editorial Mc Graw Hill,  
México 2000
- ✓ Desler, Gary Administración y organización, 3<sup>a</sup>  
edición, Editorial Prentice Hall,  
México 1996.
- ✓ Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, 7<sup>a</sup>  
edición, Editorial Prentice Hall,  
México 1996.



*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



- ✓ Werther, Willian                      Administración de personal, 4<sup>a</sup> edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1999.
- ✓ Rodríguez, Darío                      Diagnostico organizacional, 3<sup>a</sup> edición, Editorial Alfa Omega, México 1999.
- ✓ Stoner, James y Otros                      Administración, 6<sup>a</sup> edición, Editorial Prentice Hall, México 1996.
- ✓ Koont`z, Harold y Otros                      Administración. Una perspectiva global, 10<sup>a</sup> edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1998.
- ✓ Calderón Mejía, Rodolfo                      Planeación estratégica de recursos humanos, conceptos y teoría.





*“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana”*

---



C. PAGINAS WEB.

✓ Titulo: Clima <http://www.monografias.com>  
organizacional. Autor: /trabajos8/clior/clior.shtml  
Luis Martínez

✓ Titulo: Clima <http://www.ucongreso.edu.ar>  
organizacional y su  
relación con la  
productividad laboral.  
Autor: Torrecilla, Oscar

[www.google.com.sv](http://www.google.com.sv)

[www.insafocoop.gob.sv](http://www.insafocoop.gob.sv)

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**CUESTIONARIO**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**CUESTIONARIO DE INVESTIGACION**

Somos estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de contestar las siguientes preguntas que tienen como objetivo recopilar información esencial que nos permita evaluar el clima laboral en el cual se desempeñan los empleados de la Cooperativa SIHUACOOP de RL de la Ciudad de Santa Ana.

La información proporcionada será utilizada confidencialmente para fines académicos.

**INDICACION:**

Lea cuidadosamente cada pregunta y encierre en un círculo aquella opción que considere más conveniente.

**DATOS PERSONALES**

Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Departamento o sección a la que pertenece:

---

Tiempo de servicio:

---

Nivel académico:

---

## **I. FACTOR ESTRUCTURA.**

**Objetivo:** Evaluar el grado de conocimiento que se tiene acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los empleados en el desarrollo de su trabajo.

1. ¿Conoce la misión de la empresa?

a) Si

b) No

2. ¿Conoce la visión de la empresa?

a) Si

b) NO

3. ¿Conoce la existencia de políticas en la empresa?

a) Si

b) No

4. ¿Conoce usted todos los procedimientos necesarios para realizar su trabajo?

a) Si

b) No

5. ¿Encuentra usted obstáculos en la realización de su trabajo?

a) Si

b) No

6. Actualmente, ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo?

- a) Que es un ambiente cómodo para trabajar
- b) Solo es un lugar para trabajar

## **II. FACTOR RESPONSABILIDAD.**

**Objetivo:** Evaluar el sentimiento que poseen los miembros de la cooperativa acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

- ¿Cómo considera usted la supervisión que recibe de su jefe?
  - a) Me incomoda.
  - b) Me gusta, siento que se interesa en lo que hago.
  - c) Me da igual si me supervisa o no.
  - d) Me gusta que me digan si mi trabajo esta bien
  
- ¿Puede usted tomar decisiones respecto al cargo que desempeña?
  - a) Solo cuando no son decisiones tan importantes.
  - b) Nunca puedo tomar decisiones.
  - c) Siempre debo consultar a mi jefe
  
- ¿Cómo considera usted que su jefe evalúa su trabajo?
  - a) Bien, debido a que me deja hacer mí trabajo como yo considero que es mejor.
  - b) Mal, siempre busca errores en mi trabajo y nada le parece.

- ¿Qué sucede cuando me asignan una tarea que nunca he hecho antes?
  - a) Mi jefe nunca me deja de supervisar y me critica constantemente
  - b) Como es una tarea nueva mi jefe me orienta cuando sabe que lo necesito.
  - c) Solo me dice lo que tengo que hacer y se olvida de mi
  
- ¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?
  - a) Si
  - b) No
  - c) A veces
  - d) Depende si quiero hacerlo o no
  
- ¿Por qué asiste puntualmente usted a su trabajo?
  - a) Porque me gusta llegar puntual
  - b) Debo cumplir con mi horario establecido
  - c) Si llego tarde, me descuentan ese tiempo
  - d) No seria buen ejemplo para los demás
  
- ¿Cómo entrega usted la información que su jefe le pide acerca de su trabajo?
  - a) Siempre esta completa
  - b) Nunca la entrego completa

- Cuando le asignan responsabilidades extras. ¿Las acepta?
  - a) Solo si no interfiere con mis obligaciones
  - b) Las tomo con entusiasmo
  - c) Solo si no afectan mi horario
  - d) Solo si me lo van a reconocer económicamente

### **III. FACTOR RECOMPENSA.**

**Objetivo:** Medir la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

1. ¿Esta conforme con sus condiciones laborales y salariales?
  - a) Si
  - b) No
  
2. ¿La empresa se preocupa por otorgar los beneficios y prestaciones que sus empleados necesitan?
  - a) Si
  - b) No
  
3. ¿La empresa le da a conocer clara y oportunamente las prestaciones a las que tiene derecho?
  - a) Si
  - b) No

4. Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo a igual de sueldo y condiciones, ¿se quedaría en la empresa?

- a) Si
- b) No

5. ¿Le gusta que le reconozcan y agradezcan constantemente los sacrificios y esfuerzos que hace por los demás?

- a) No, yo puedo dar sin esperar nada a cambio
- b) Si, cuando doy algo tengo que recibir algo a cambio
- c) A veces, depende de la situación

6. Para usted no es importante si la gerencia escucha o no sus opiniones, ¿Por qué?

- a) Aunque me escuche, no las pondría en práctica
- b) Ni siquiera las tomaría en cuenta
- c) Aunque yo de mi opinión me dirían que en ese momento no tienen tiempo
- d) No me importa si toman en cuenta mis opiniones o no

7. Cuando hay puestos vacios que yo quisiera ocupar, ¿como se ocupan?

- a) Contratan a nuevas personas
- b) Ascendiendo empleados antiguos
- c) Escogiendo a quien lo merece según su experiencia, habilidad o servicio

#### IV. FACTOR MOTIVACION

**Objetivo:** Evaluar el grado de motivación de los empleados al realizar sus actividades laborales.

1. ¿Existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo?

a) Si

b) No

2. ¿Frecuentemente se siente exitoso al realizar su trabajo?

a) Si

b) No

3. ¿El trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

a) Si

b) No

4. ¿Las tareas que realiza las percibe con mucha importancia?

a) Si

b) No

5. ¿Se siente tensionado al inicio de cada semana por tener que ir a trabajar?

a) Si

b) No

6. ¿Qué sensación percibe usted acerca de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

- a) Lo hago porque estoy obligado
- b) No representan una carga para mi
- c) Son una molestia

7. ¿Qué hace usted cuando tiene una idea que puede beneficiar a la cooperativa?

- a) Lo comunica inmediatamente
- b) Se lo comento solo a mis compañeros
- c) Me olvido de mi idea pues nunca seria tomada en cuenta.

## **V. FACTOR RELACIONES**

**Objetivo:** medir la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados.

1. ¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?

- a) Si
- b) No

2. ¿Considera usted que el ambiente con sus compañeros es el adecuado para el logro de las metas?

- a) Si
- b) No

3. ¿Considera que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?
- a) Si
  - b) No
4. ¿Las relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros, hacen que usted se sienta bien en su lugar de trabajo?
- a) Si
  - b) No
5. ¿Cuál es el comportamiento que tienen sus compañeros hacia usted?
- a) Son amables conmigo
  - b) Son irrespetuosos conmigo
  - c) Se interesan en mi y en mis problemas
6. ¿Qué hace cuando tiene un problema laboral?
- a) Lo consulto con mi jefe y se que me va ayudar
  - b) Consulto con mis compañeros porque se que me van ayudar
  - c) No consulto con nadie pues no me ayudarían
7. ¿Cuál es la relación que tiene con su jefe?
- a) Desagradable
  - b) Respetuosa
  - c) Cordial

8. ¿Cómo es la confianza que existe entre sus compañeros de trabajo y usted?
- a) Mucha, si confié en ellos
  - b) Solo en algunos casos les tengo confianza
  - c) No confié en ninguno

## **VI. FACTOR COOPERACION**

**Objetivo:** Evaluar el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

1. ¿considera usted que su jefe esta dispuesto a ayudarlo cuando se le presenta una duda sobre como realizar una tarea relacionada con su trabajo?
- a) Siempre lo hace
  - b) A veces lo hace
  - c) Nunca lo hace
2. ¿Su jefe le instruye al momento de realizar una tarea o actividad nueva?
- a) Si
  - b) No
  - c) A veces

3. ¿Colabora usted con sus compañeros de trabajo cuando estos no pueden realizar determinada tarea?
- a) No me interesa, es cosa de ellos
  - b) Les ayudo, porque me siento bien cooperando con ellos
  - c) Si puedo y tengo tiempo les ayudo
4. ¿Sus compañeros de trabajo le ayudan a usted cuando no puede realizar una actividad de su puesto de trabajo?
- a) Si, siempre están dispuestos a cooperar
  - b) Depende si son de la misma área de trabajo
  - c) No, cada uno es independiente en las actividades que realiza
5. ¿Considera que existe espíritu de cooperación hacia usted por parte de sus compañeros y jefes?
- a) Si
  - b) No

## **VII. FACTOR COMUNICACIÓN**

**Objetivo:** Medir la efectividad del flujo de información que se da en el ambiente laboral en la empresa contemplándose todo tipo de información ya sea verbal o escrita.

1. ¿Considera que la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo es la adecuada?
- a) Si
  - b) No

2. ¿Utiliza la cooperativa los medios adecuados para transmitir la información?
  - a) Si
  - b) No
  
3. ¿La cooperativa informa de manera efectiva los logros alcanzados?
  - a) Si
  - b) No
  
4. ¿La comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?
  - a) Si
  - b) No

#### **VIII. FACTOR CONFLICTOS**

**Objetivo:** Evaluar el sentimiento en que los miembros de la organización, tanto empleados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

1. ¿Qué tan a menudo se dan conflictos dentro de la empresa?
  - a) Nunca
  - b) Regularmente
  - c) Siempre

2. ¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente?
  - a) Si se resuelven adecuadamente
  - b) No se resuelven adecuadamente
  
3. ¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo referente al salario o al trato que recibe de sus jefes?
  - a) Si
  - b) No
  - c) A veces
  
4. ¿Existe entre sus compañeros conflictos laborales que afecten negativamente la imagen y la productividad de la empresa?
  - a) Si
  - b) No
  - c) A veces

## **IX. FACTOR IDENTIDAD**

**Objetivo:** Medir el sentimiento de pertenencia que sienten los empleados hacia la organización en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

1. Si pudiera cambiar de trabajo ¿Por qué lo haría?
  - a) Por mejor salario
  - b) Por otro puesto
  - c) No lo haría
  - d) No lo ha pensado

2. ¿En que forma responde cuando le preguntan donde trabaja?
  - a) Lo hace con entusiasmo
  - b) Lo hace con un poco de vergüenza
  - c) No lo dice y cambia el tema
  
3. ¿Qué sensación siente al trabajar en la cooperativa?
  - a) No se siente bien, esta aquí solo por necesidad
  - b) Siente alegría y satisfacción por que le gusta lo que hace
  - c) Le da igual, lo que importa es que tiene trabajo
  
4. ¿Qué es lo que mas le gusta de trabajar en esta cooperativa?
  - a) Que es un lugar estable para trabajar
  - b) Sus compañeros y jefes hacen que todo sea agradable
  - c) Es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento

#### **X. FACTOR AMBIENTE FISICO DE TRABAJO.**

**Objetivo:** Evaluar la calidad del ambiente físico de trabajo, de aspectos tales como: La temperatura, la ventilación, distribución del área de trabajo, iluminación y seguridad.

1. ¿Considera que la distribución física de su área de trabajo afecta la realización de sus labores?
  - a) Si
  - b) No

2. ¿El ambiente físico estimula su productividad?

a) Si

b) No

3. ¿Considera que las instalaciones donde labora contribuyen a generar un buen clima laboral?

a) Si

b) No

4. ¿El Lugar de trabajo de en general presenta mucha seguridad para el desarrollo de sus actividades?

a) Si

b) No

5. ¿Considera que la ventilación en su puesto de trabajo es la adecuada?

a) Si

b) No

6. ¿La iluminación es la adecuada para el desempeño laboral?

a) Si

b) No

## **XI. FACTOR LIDERAZGO.**

**Objetivo:** Medir el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

1. ¿Cuenta el jefe con las habilidades para influir en su grupo de empleados?

a) Si

b) No

2. ¿Considera que su jefe tiene los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña?

a) Si

b) No

3. ¿Considera que tiene confianza en usted para delegarle responsabilidades?

a) Si

b) No

4. ¿Siente la confianza de decirle a su jefe inmediato los aspectos es que esta en desacuerdo con él?

a) Si

b) No

5. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestra usted en su trabajo?

a) Si

b) No

ANEXO 2

GUÍA DE

ENTREVISTA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE RECURSOS**  
**HUMANOS DE SIHUACOOOP DE RL**

Reciba un cordial saludo en nombre de los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, agradeciéndole de antemano su valioso aporte para la realización de un diagnóstico sobre el clima organizacional, con el objeto de elaborar un plan estratégico que permita mejorar dicho clima en la cooperativa financiera SIHUACOOOP de RL de la ciudad de Santa Ana.

La información proporcionada será utilizada confidencialmente para fines académicos.

**DATOS PERSONALES**

Nombre:

---

Cargo que desempeña:

---

Tiempo de laborar en ese cargo:

---

**PREGUNTAS**

1. ¿Cómo percibe el clima organizacional actualmente en la empresa?

---

---

---

---

---

2. ¿En que aspectos podría mejorar el clima laboral en la cooperativa?

---

---

---

---

---

3. ¿Posee la empresa actualmente un método para evaluar el clima organizacional? ¿Cuáles Son?

---

---

---

---

---

4. ¿Cómo considera usted que se da la relación entre jefe y empleado?

---

---

---

---

---

5. ¿Considera que en la cooperativa se escuchan las sugerencias de los empleados y se toman en consideración sus iniciativas personales?

---

---

---

---

---

6. ¿Considera importante los incentivos tanto económicos como no económicos para mejorar el clima organizacional?

---

---

---

---

---

7. ¿Considera usted que los empleados están satisfechos con las prestaciones que les brinda la cooperativa?

---

---

---

---

---

8. ¿Cree que se les brinda reconocimiento al esfuerzo realizado por los empleados en sus puestos de trabajo?

---

---

---

---

---

9. ¿Qué factores considera que les afecta más a los empleados en el ambiente físico de trabajo?

---

---

---

---

---

10. ¿Considera usted que el ambiente actual de la empresa contribuye a la productividad de los empleados?

---

---

---

---

---

11. ¿Qué tan frecuentemente se dan conflictos entre jefes y empleados?

---

---

---

---

---

12. ¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente?

---

---

---

---

---

# ANEXO 3

# RESULTADOS

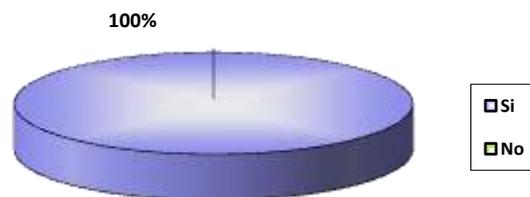
I. FACTOR ESTRUCTURA.

1. ¿Conoce la misión de la empresa?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100%
b	0	0%
Total	34	100%

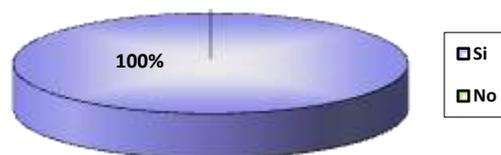


2. ¿Conoce la visión de la empresa?

a) Si

b) NO

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100%
b	0	0%
Total	34	100%

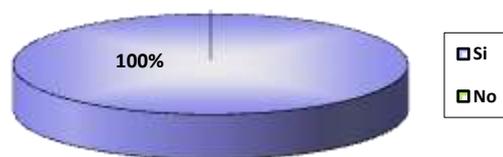


3. ¿Conoce la existencia de políticas en la empresa?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100%
b	0	0%
Total	34	100%

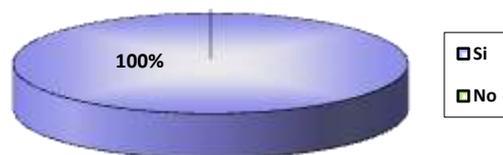


4. ¿Conoce usted todos los procedimientos necesarios para realizar su trabajo?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100%
b	0	0%
Total	34	100%

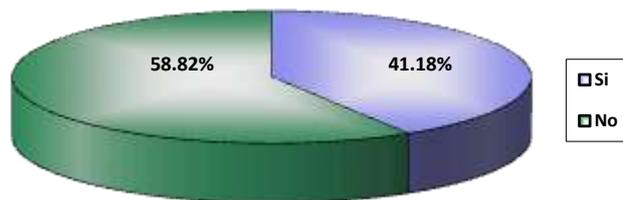


5. ¿Encuentra usted obstáculos en la realización de su trabajo?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	14	41.18%
b	20	58.82%
Total	34	100%

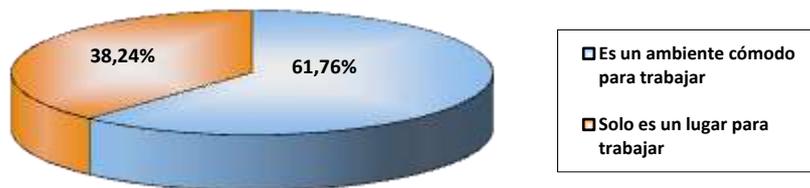


6. Actualmente, ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo?

a) Que es un ambiente cómodo para trabajar

b) Solo es un lugar para trabajar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	21	61.76%
b	13	38.24%
Total	34	100%

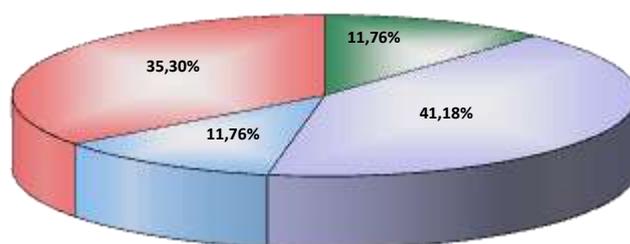


## II. FACTOR RESPONSABILIDAD.

1. ¿Cómo considera usted la supervisión que recibe de su jefe?

- a) Me incomoda.
- b) Me gusta, siento que se interesa en lo que hago.
- c) Me da igual si me supervisa o no.
- d) Me gusta que me digan si mi trabajo esta bien

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	4	11.76%
b	14	41.18%
c	4	11.76%
d	12	35.30%
Total	34	100%

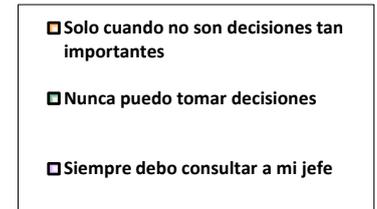
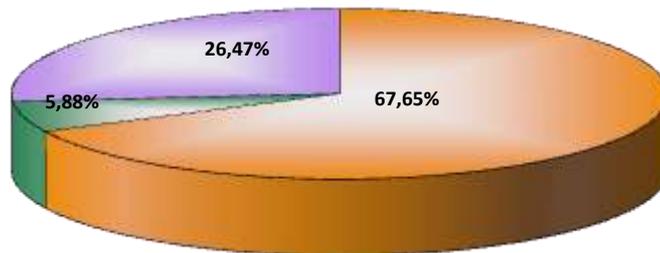


- Me incomoda
- Me gusta, siento que se interesa en lo que hago
- Me da igual si me supervisa o no
- Me gusta que me digan si mi trabajo esta bien

2. ¿Puede usted tomar decisiones respecto al cargo que desempeña?

- a) Solo cuando no son decisiones tan importantes.
- b) Nunca puedo tomar decisiones.
- c) Siempre debo consultar a mi jefe

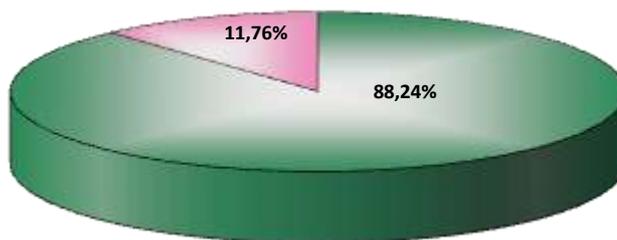
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	23	67.65%
b	2	5.88%
c	9	26.47%
Total	34	100%



3. ¿Cómo considera usted que su jefe evalúa su trabajo?

- a) Bien, debido a que me deja hacer mi trabajo como yo considero que es mejor.
- b) Mal, siempre busca errores en mi trabajo y nada le parece.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	30	88.24%
b	4	11.76%
Total	34	100%



- Bien, debido a que me deja hacer mi trabajo como yo considero que es mejor
- Mal, siempre busca errores en mi trabajo y nada le parece

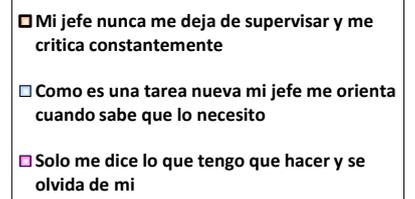
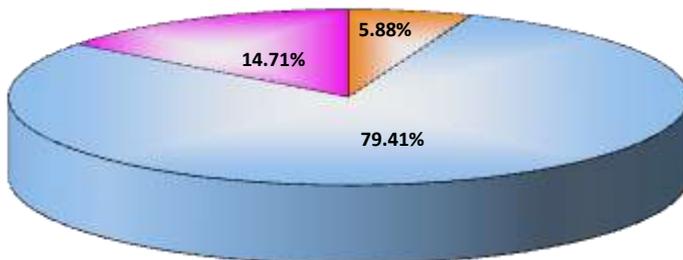
4. ¿Qué sucede cuando me asignan una tarea que nunca he hecho antes?

a) Mi jefe nunca me deja de supervisar y me critica constantemente

b) Como es una tarea nueva mi jefe me orienta cuando sabe que lo necesito.

c) Solo me dice lo que tengo que hacer y se olvida de mi

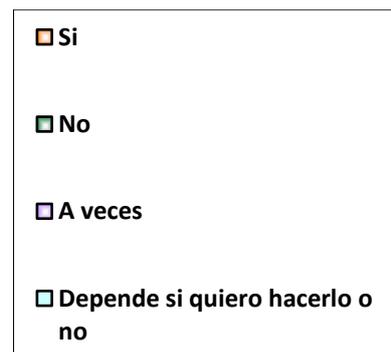
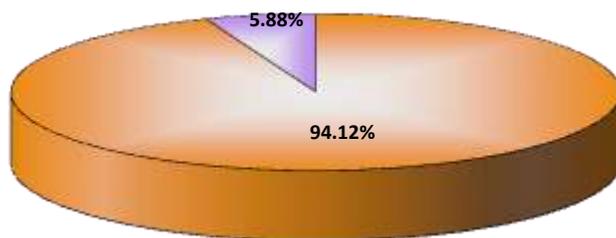
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	2	5.88%
b	27	79.41%
c	5	14.71%
Total	34	100%



5. ¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) A veces
- d) Depende si quiero hacerlo o no

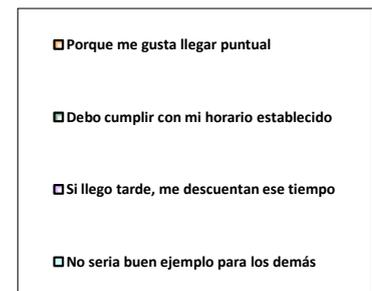
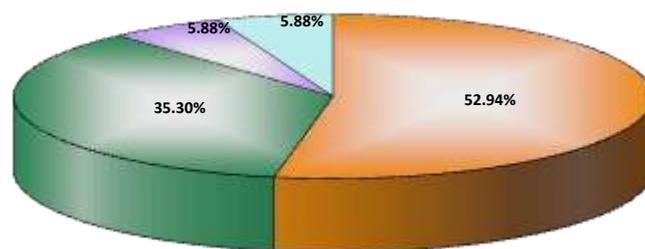
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	32	94.12%
b	0	0.00%
c	2	5.88%
d	0	0.00%
Total	34	100%



6. ¿Por qué asiste puntualmente usted a su trabajo?

- a) Porque me gusta llegar puntual
- b) Debo cumplir con mi horario establecido
- c) Si llego tarde, me descuentan ese tiempo
- d) No seria buen ejemplo para los demás

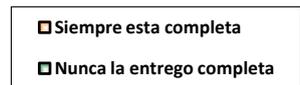
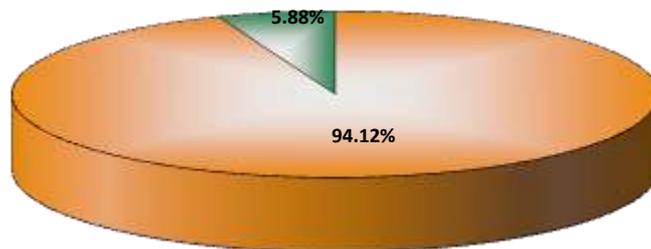
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	18	52.94%
b	12	35.30%
c	2	5.88%
d	2	5.88%
Total	34	100%



7. ¿Cómo entrega usted la información que su jefe le pide acerca de su trabajo?

- a) Siempre esta completa
- b) Nunca la entrego completa

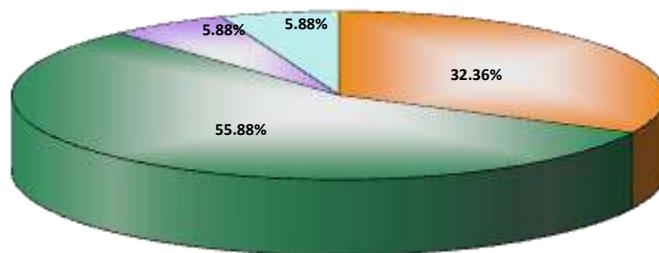
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	32	94.12%
b	2	5.88%
Total	34	100%



8. Cuando le asignan responsabilidades extras. ¿Las acepta?

- a) Solo si no interfiere con mis obligaciones
- b) Las tomo con entusiasmo
- c) Solo si no afectan mi horario
- d) Solo si me lo van a reconocer económicamente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	11	32.36%
b	19	55.88%
c	2	5.88%
d	2	5.88%
Total	34	100%



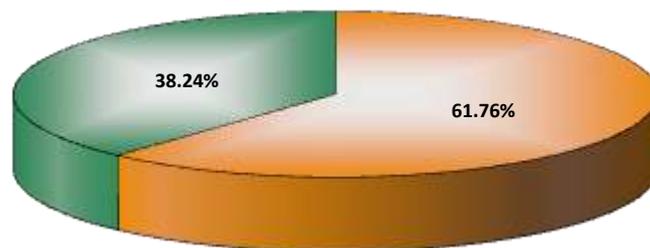
- Solo si no interfiere con mis obligaciones
- Las tomo con entusiasmo
- Solo si no afectan mi horario
- Solo si me lo van a reconocer económicamente

### III. FACTOR RECOMPENSA.

1. ¿Esta conforme con sus condiciones laborales y salariales?

- a) Si
- b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	21	61.76%
b	13	38.24%
Total	34	100%

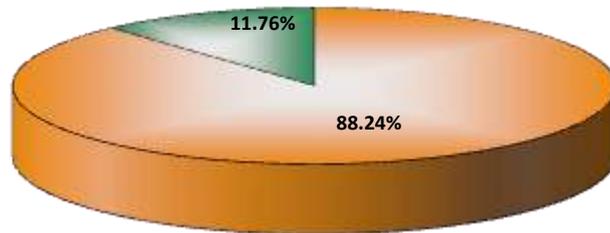


2. ¿La empresa se preocupa por otorgar los beneficios y prestaciones que sus empleados necesitan?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	30	88.24%
b	4	11.76%
Total	34	100%

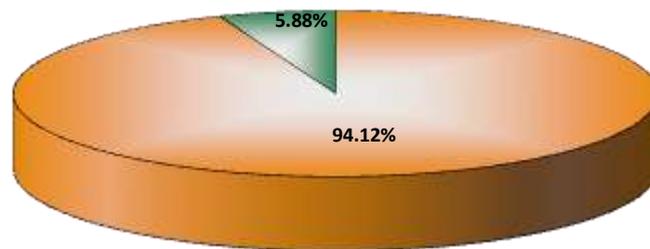


3. ¿La empresa le da a conocer clara y oportunamente las prestaciones a las que tiene derecho?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	32	94.12%
b	2	5.88%
Total	34	100%

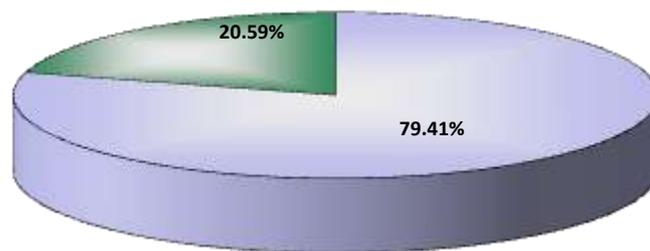


4. Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo a igual de sueldo y condiciones, ¿se quedaría en la empresa?

a) Si

b) No

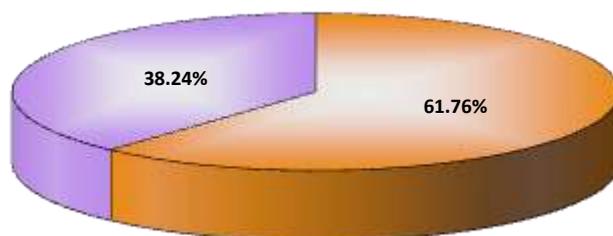
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	27	79.41%
b	7	20.59%
Total	34	100%



5. ¿Le gusta que le reconozcan y agradezcan constantemente los sacrificios y esfuerzos que hace por los demás?

- a) No, yo puedo dar sin esperar nada a cambio
- b) Si, cuando doy algo tengo que recibir algo a cambio
- c) A veces, depende de la situación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	21	61.76%
b	0	0.00%
c	13	38.24%
Total	34	100%

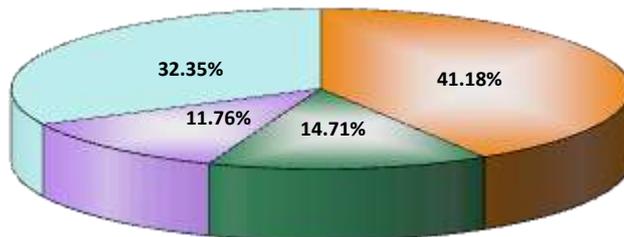


- No, yo puedo dar sin esperar nada a cambio
- Si, cuando doy algo tengo que recibir algo a cambio
- A veces, depende de la situacion

6. Para usted no es importante si la gerencia escucha o no sus opiniones, ¿Por qué?

- a) Aunque me escuche, no las pondría en práctica
- b) Ni siquiera las tomaría en cuenta
- c) Aunque yo de mi opinión me dirían que en ese momento no tienen tiempo
- d) No me importa si toman en cuenta mis opiniones o no

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	14	41.18%
b	5	14.71%
c	4	11.76%
d	11	32.35%
Total	34	100%

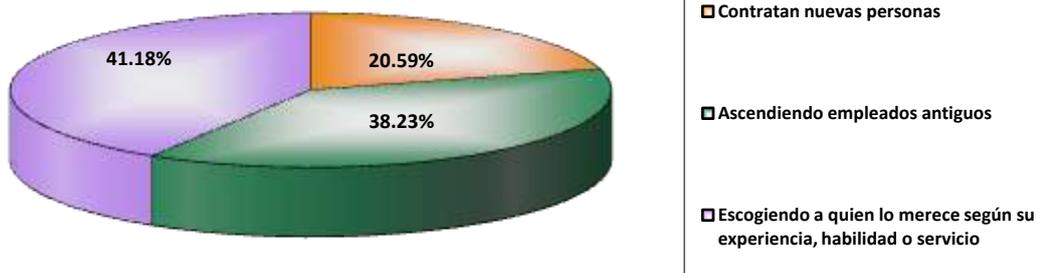


- Aunque me escuche, no las pondría en practica
- Ni siquiera las tomaria en cuenta
- Aunque yo de mi opinión me dirían que en ese momento no tienen tiempo
- No me importa si toman en cuenta mis opiniones o no

7. Cuando hay puestos vacios que yo quisiera ocupar,  
¿como se ocupan?

- a) Contratan a nuevas personas
- b) Ascendiendo empleados antiguos
- c) Escogiendo a quien lo merece según su experiencia,  
habilidad o servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	7	20.59%
b	13	38.23%
c	14	41.18%
Total	34	100%



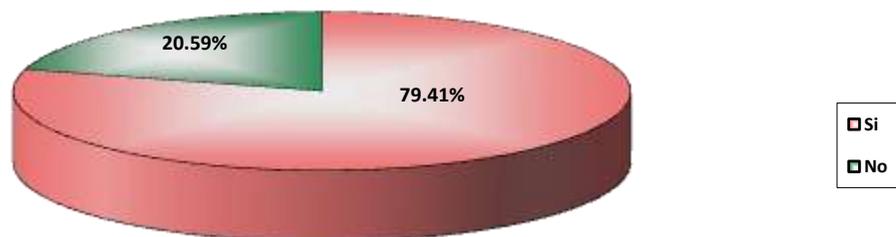
#### IV. FACTOR MOTIVACION

1. ¿Existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	27	79.41%
b	7	20.59%
Total	34	100%



2. ¿Frecuentemente se siente exitoso al realizar su trabajo?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100.00%
b	0	0.00%
Total	34	100%



3. ¿El trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100.00%
b	0	0.00%
Total	34	100%



4. ¿Las tareas que realiza las percibe con mucha importancia?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100.00%
b	0	0.00%
Total	34	100%

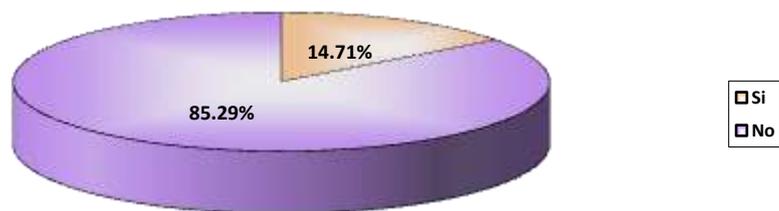


5. ¿Se siente tensionado al inicio de cada semana por tener que ir a trabajar?

a) Si

b) No

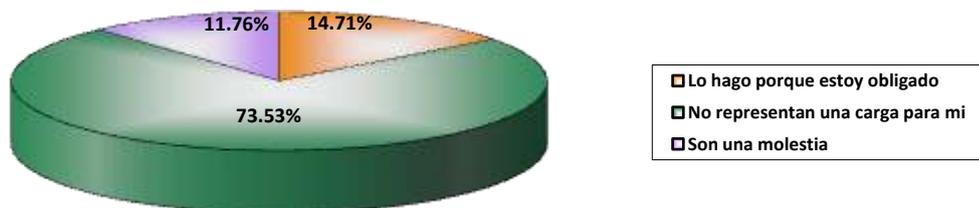
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	5	14.71%
b	29	85.29%
Total	34	100%



6. ¿Qué sensación percibe usted acerca de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

- a) Lo hago porque estoy obligado
- b) No representan una carga para mi
- c) Son una molestia

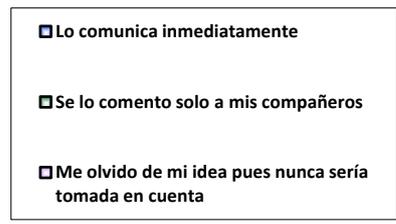
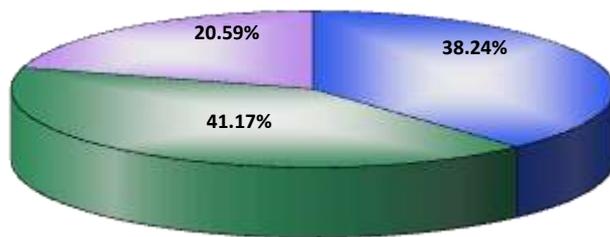
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	5	14.71%
b	25	73.53%
c	4	11.76%
Total	34	100%



7. ¿Qué hace usted cuando tiene una idea que puede beneficiar a la cooperativa?

- a) Lo comunica inmediatamente
- b) Se lo comento solo a mis compañeros
- c) Me olvido de mi idea pues nunca sería tomada en cuenta.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	13	38.24%
b	14	41.17%
c	7	20.59%
Total	34	100%



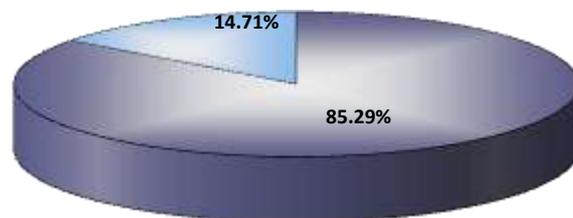
## V. FACTOR RELACIONES

1. ¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	29	85.29%
b	5	14.71%
Total	34	100%

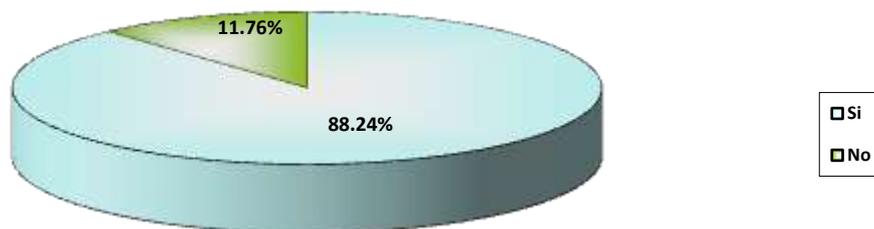


2. ¿Considera usted que el ambiente con sus compañeros es el adecuado para el logro de las metas?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	30	88.24%
b	4	11.76%
Total	34	100%

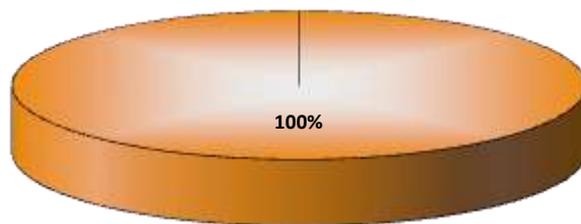


3. ¿Considera que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?

a) Si

b) No

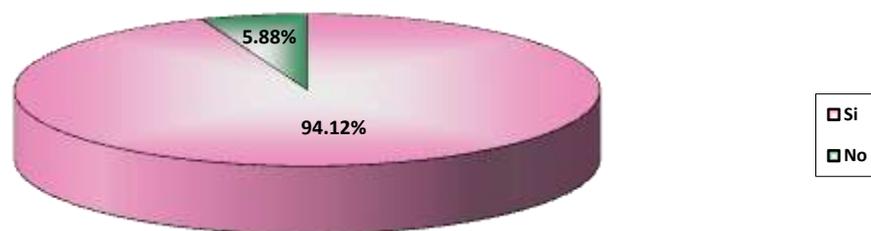
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100.00%
b	0	0.00%
Total	34	100%



4. ¿Las relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros, hacen que usted se sienta bien en su lugar de trabajo?

- a) Si
- b) No

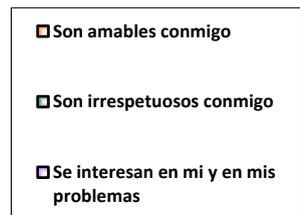
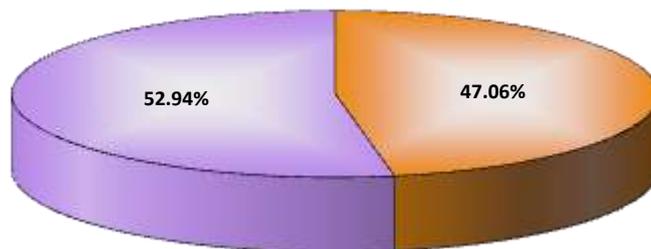
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	32	94.12%
b	2	5.88%
Total	34	100%



5. ¿Cuál es el comportamiento que tienen sus compañeros hacia usted?

- a) Son amables conmigo
- b) Son irrespetuosos conmigo
- c) Se interesan en mi y en mis problemas

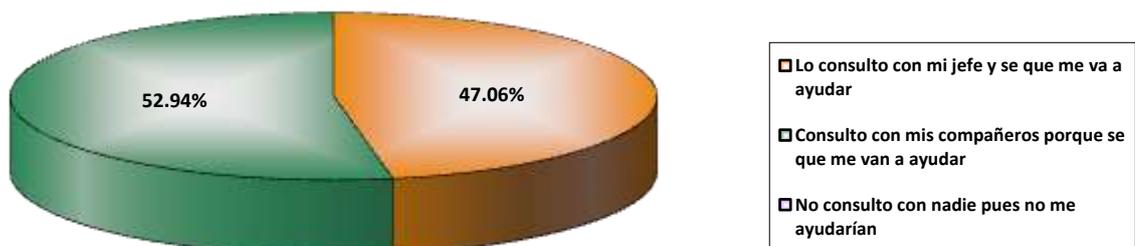
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	16	47.06%
b	0	0.00%
c	18	52.94%
Total	34	100%



6. ¿Qué hace cuando tiene un problema laboral?

- a) Lo consulto con mi jefe y se que me va ayudar
- b) Consulto con mis compañeros porque se que me van ayudar
- c) No consulto con nadie pues no me ayudarían

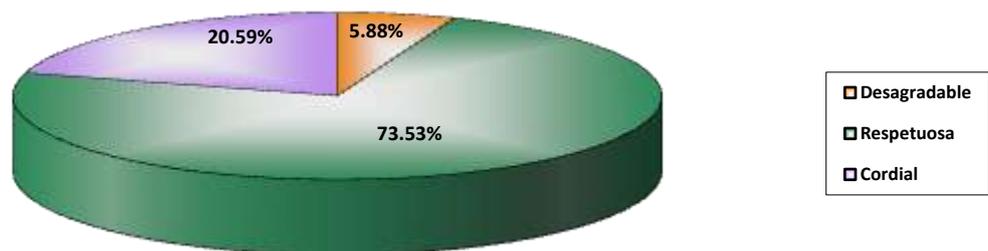
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	16	47.06%
b	18	52.94%
c	0	0.00%
Total	34	100%



7. ¿Cuál es la relación que tiene con su jefe?

- a) Desagradable
- b) Respetuosa
- c) Cordial

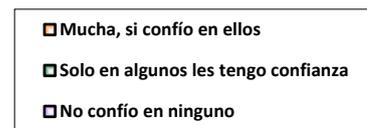
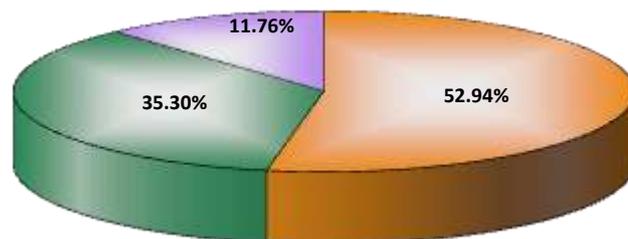
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	2	5.88%
b	25	73.53%
c	7	20.59%
Total	34	100%



8. ¿Cómo es la confianza que existe entre sus compañeros de trabajo y usted?

- a) Mucha, si confío en ellos
- b) Solo en algunos casos les tengo confianza
- c) No confío en ninguno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	18	52.94%
b	12	35.30%
c	4	11.76%
Total	34	100%

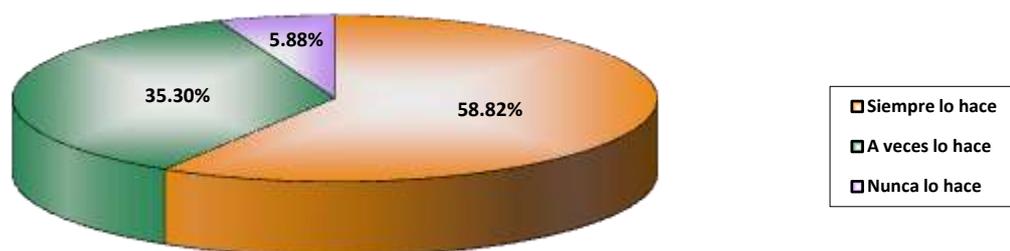


## VI. FACTOR COOPERACIÓN

1. ¿Considera usted que su jefe esta dispuesto a ayudarlo cuando se le presenta una duda sobre como realizar una tarea relacionada con su trabajo?

- a) Siempre lo hace
- b) A veces lo hace
- c) Nunca lo hace

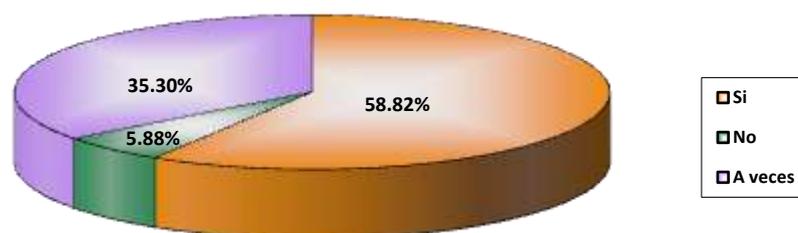
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	20	58.82%
b	12	35.30%
c	2	5.88%
Total	34	100%



2. ¿Su jefe le instruye al momento de realizar una tarea o actividad nueva?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

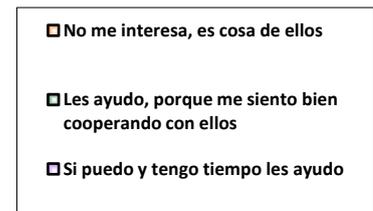
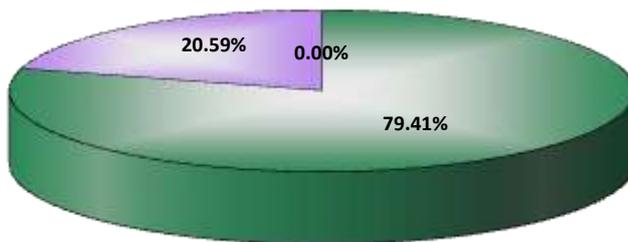
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	20	58.82%
b	2	5.88%
c	12	35.30%
Total	34	100%



3. ¿Colabora usted con sus compañeros de trabajo cuando estos no pueden realizar determinada tarea?

- a) No me interesa, es cosa de ellos
- b) Les ayudo, porque me siento bien cooperando con ellos
- c) Si puedo y tengo tiempo les ayudo

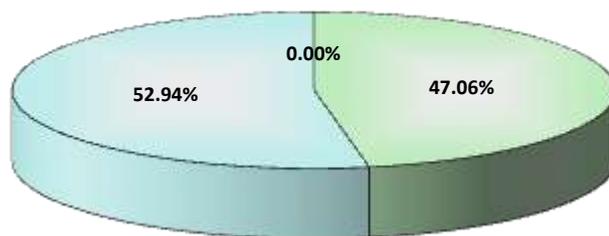
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	0	0.00%
b	27	79.41%%
c	7	20.59%
Total	34	100%



4. ¿Sus compañeros de trabajo le ayudan a usted cuando no puede realizar una actividad de su puesto de trabajo?

- a) Si, siempre están dispuestos a cooperar
- b) Depende si son de la misma área de trabajo
- c) No, cada uno es independiente en las actividades que realiza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	16	47.06%
b	18	52.94%
c	0	0.00%
Total	34	100%



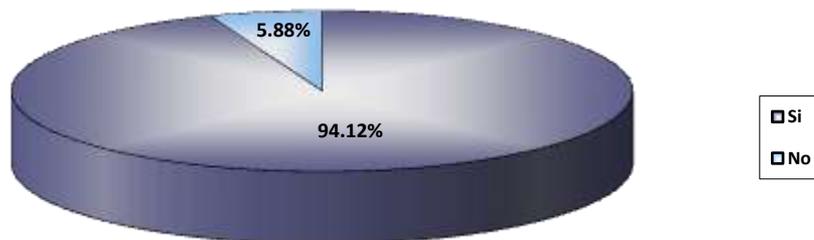
- Si, siempre estan dispuestos a cooperar
- Depende si son de la misma área de trabajo
- No, cada uno es independiente en las actividades que realiza

5. ¿Considera que existe espíritu de cooperación hacia usted por parte de sus compañeros y jefes?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	32	94.12%
b	2	5.88%
Total	34	100%

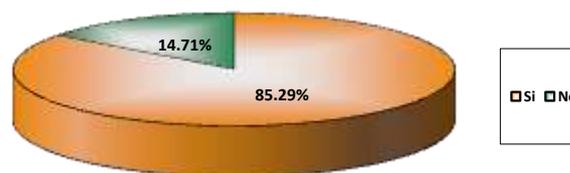


## VII. FACTOR COMUNICACIÓN

1. ¿Considera que la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo es la adecuada?

- a) Si
- b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	29	85.29%
b	5	14.71%
Total	34	100%

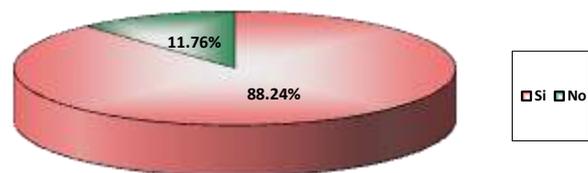


2. ¿Utiliza la cooperativa los medios adecuados para transmitir la información?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	30	88.24%
b	4	11.76%
Total	34	100%

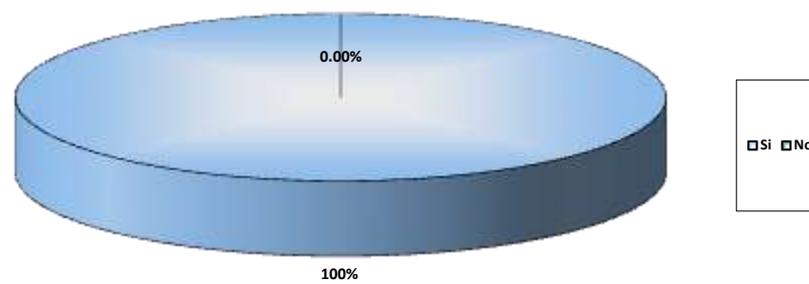


3. ¿La cooperativa informa de manera efectiva los logros alcanzados?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100.00%
b	0	0.00%
Total	34	100%

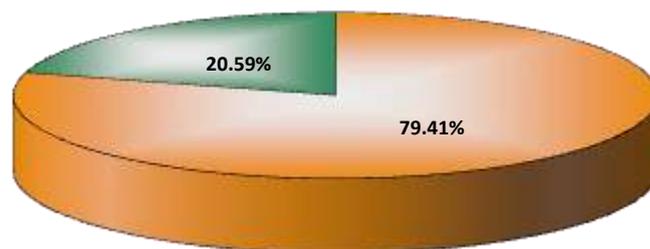


4. ¿La comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	27	79.41%
b	7	20.59%
Total	34	100%

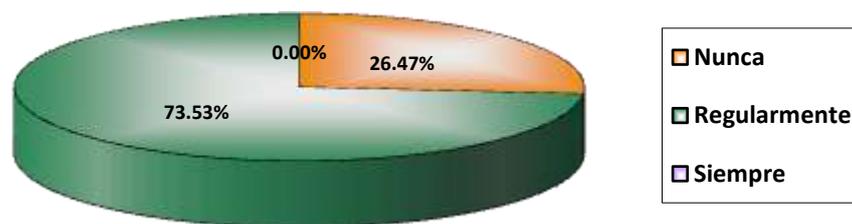


## VIII. FACTOR CONFLICTOS

1. ¿Qué tan a menudo se dan conflictos dentro de la empresa?

- a) Nunca
- b) Regularmente
- c) Siempre

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	9	26.47%
b	25	73.53%
c	0	0.00%
Total	34	100%

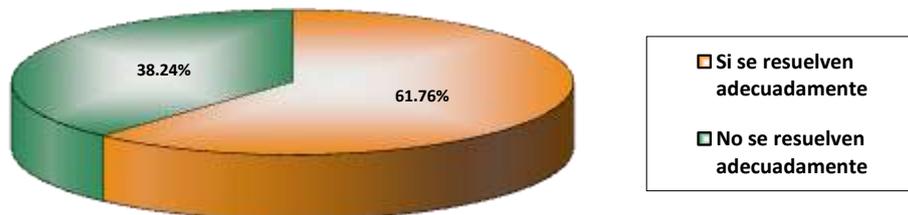


2. ¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente?

a) Si se resuelven adecuadamente

b) Se resuelven adecuadamente

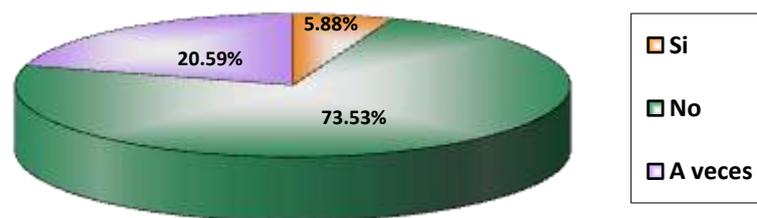
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	21	61.76%
b	13	38.24%
Total	34	100%



3. ¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo referente al salario o al trato que recibe de sus jefes?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

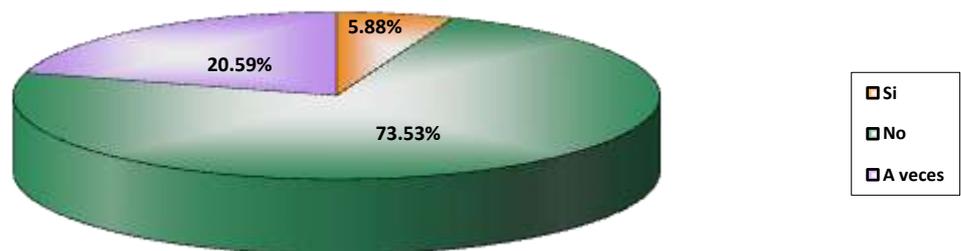
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	2	5.88%
b	25	73.53%
c	7	20.59%
Total	34	100%



4. ¿Existe entre sus compañeros conflictos laborales que afecten negativamente la imagen y la productividad de la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	2	5.88%
b	25	73.53%
c	7	20.59%
Total	34	100%

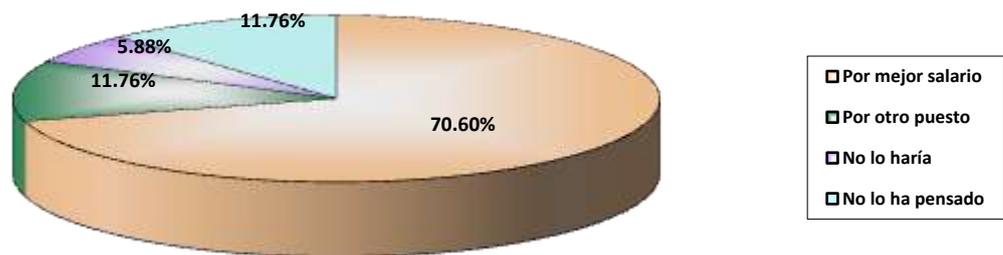


## IX. FACTOR IDENTIDAD

1. ¿Si pudiera cambiar de trabajo ¿Por qué lo haría?

- a) Por mejor salario
- b) Por otro puesto
- c) No lo haría
- d) No lo ha pensado

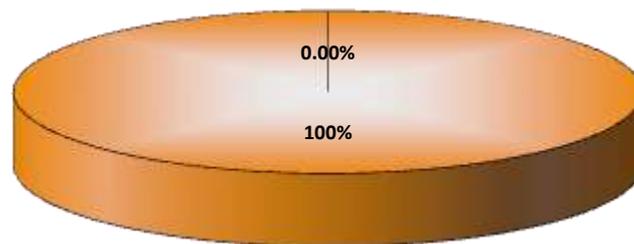
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	24	70.60%
b	4	11.76%
c	2	5.88%
d	4	11.76%
Total	34	100%



2. ¿En que forma responde cuando le preguntan donde trabaja?

- a) Lo hace con entusiasmo
- b) Lo hace con un poco de vergüenza
- c) No lo dice y cambia el tema

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100.00%
b	0	0.00%
c	0	0.00%
Total	34	100%

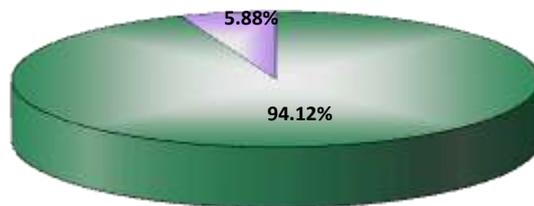


- Lo hace con entusiasmo
- Lo hace con un poco de vergüenza
- No lo dice y cambia el tema

3. ¿Qué sensación siente al trabajar en la cooperativa?

- a) No se siente bien, esta aquí solo por necesidad
- b) Siente alegría y satisfacción por que le gusta lo que hace
- c) Le da igual, lo que importa es que tiene trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	0	0.00%
b	32	94.12%
c	2	5.88%
Total	34	100%

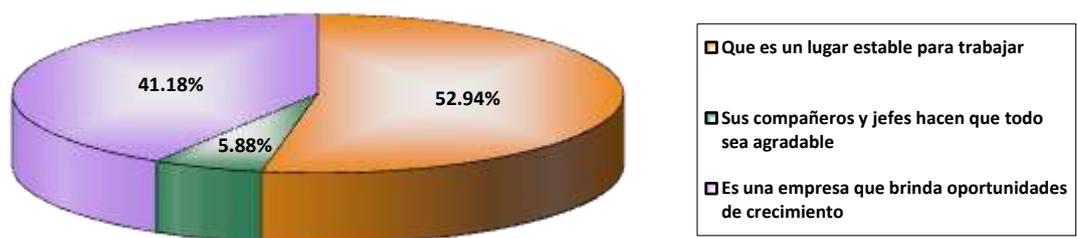


- No se siente bien, esta aquí solo por necesidad
- Siente alegría y satisfacción porque le gusta lo que hace
- Le da igual, lo que importa es que tiene trabajo

4. ¿Qué es lo que mas le gusta de trabajar en esta cooperativa?

- a) Que es un lugar estable para trabajar
- b) Sus compañeros y jefes hacen que todo sea agradable
- c) Es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	18	52.94%
b	2	5.88%
c	14	41.18%
Total	34	100%

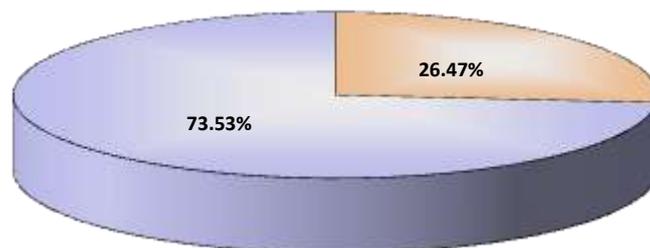


**X. FACTOR AMBIENTE FISICO DE TRABAJO.**

1. ¿Considera que la distribución física de su área de trabajo afecta la realización de sus labores?

- a) Si
- b) No

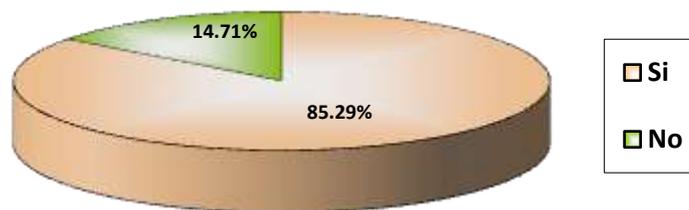
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	9	26.47%
b	25	73.53%
Total	34	100%



2. ¿El ambiente físico estimula su productividad?

- a) Si
- b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	29	85.29%
b	5	14.71%
Total	34	100%

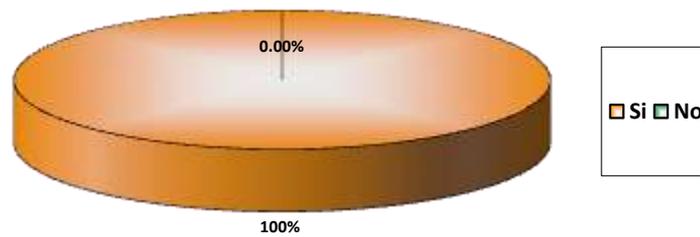


3. ¿Considera que las instalaciones donde labora contribuyen a generar un buen clima laboral?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100.00%
b	0	0.00%
Total	34	100%

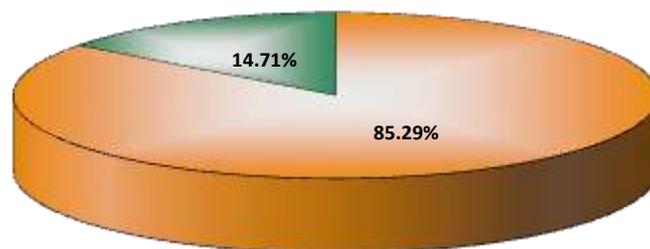


4. ¿El Lugar de trabajo de en general presenta mucha seguridad para el desarrollo de sus actividades?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	29	85.29%
b	5	14.71%
Total	34	100%

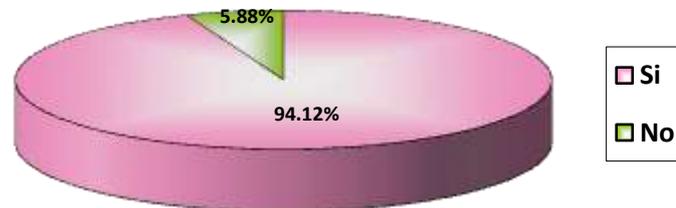


5. ¿Considera que la ventilación en su puesto de trabajo es la adecuada?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	32	94.12%
b	2	5.88%
Total	34	100%

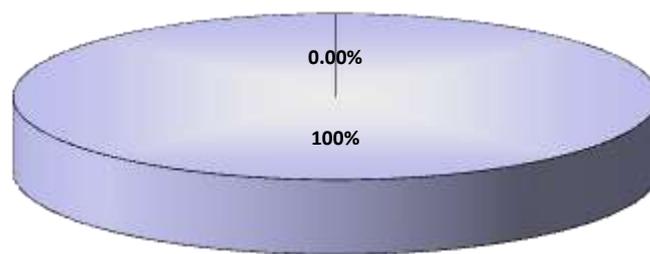


6. ¿La iluminación es la adecuada para el desempeño laboral?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	34	100.00%
b	0	0.00%
Total	34	100%

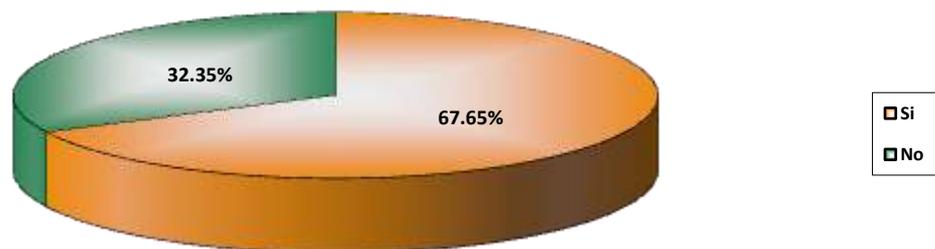


## XI. FACTOR LIDERAZGO.

1. ¿Cuenta el jefe con las habilidades para influir en su grupo de empleados?

- a) Si
- b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	23	67.65%
b	11	32.35%
Total	34	100%

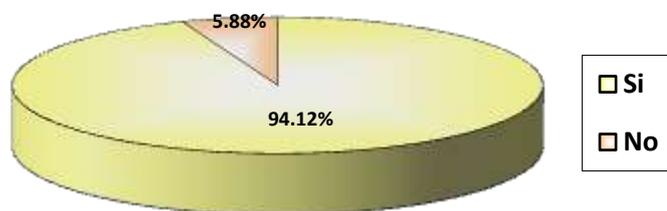


2. ¿Considera que su jefe tiene los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	32	94.12%
b	2	5.88%
Total	34	100%

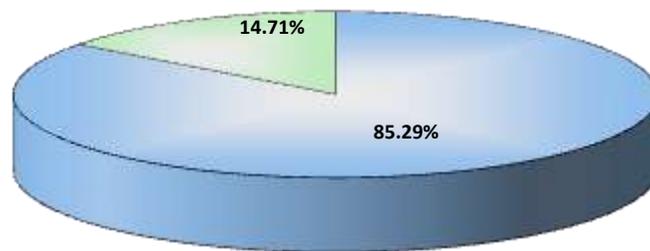


3. ¿Considera que tiene confianza en usted para delegarle responsabilidades?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	29	85.29%
b	5	14.71%
Total	34	100%

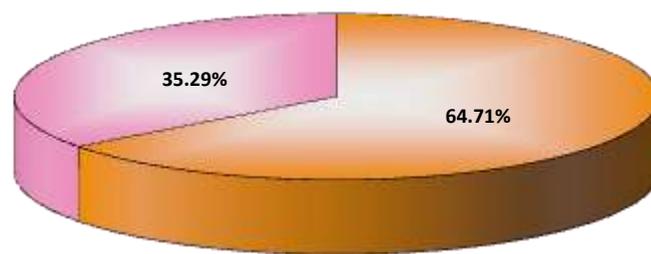


4. ¿Siente la confianza de decirle a su jefe inmediato los aspectos es que esta en desacuerdo con él?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	22	64.71%
b	12	35.29%
Total	34	100%

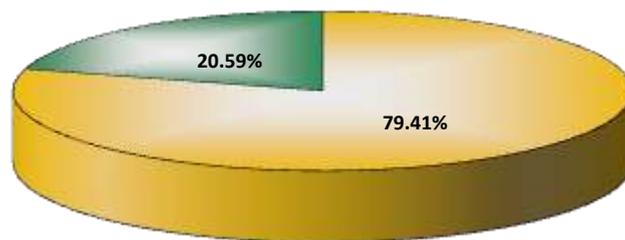


5. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestra usted en su trabajo?

a) Si

b) No

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	27	79.41%
b	7	20.59%
Total	34	100%



ANEXO 4

CARTA DE

SOLICITUD DE

INFORMACIÓN



ANEXO 5

EMPLEADOS DE

SIHUACOOP DE R.L

