

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE
PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL NICARAO R.L (COPANICARAO) DURANTE EL
PERÍODO 2020 - 2021.**

AUTOR:

LIC. BRENDA MARÍA AGUIRRE MORALES

TUTOR:

MSC. KARLA JISSELE CASTRO ALMANZA

MANAGUA, OCTUBRE 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE
PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL NICARAO R.L (COPANICARAO) DURANTE EL
PERÍODO 2020 - 2021.**

AUTOR:

LIC. BRENDA MARÍA AGUIRRE MORALES

TUTOR:

MSC. KARLA JISSELE CASTRO ALMANZA

MANAGUA, OCTUBRE 2021

i. Dedicatoria

“A Dios y la Virgen María, por cuidar de mi salud y darme la sabiduría todos los días.

A mis queridos padres Rodolfo Aguirre Tórrez y Mirna Morales Solís, quienes han dedicado su vida para darme su amor y hacer de mí una persona honorable.

A mi esposo Guillermo Martínez, que es mi compañero, la fortaleza que necesito y quien me apoya y colabora para hacer realidad cada uno de mis propósitos.

A la Msc. Karla Jissele Castro Almanza, quien ha compartido conmigo sus conocimientos y su tiempo sin conocer días ni horarios”

ii. Agradecimiento

Primero a Dios Padre, por darme la vida y ser mi compañía todos los días conduciéndome por el camino del bien.

A mí familia, principalmente a mis padres, mi esposo y hermanos por los valores, principios, educación, consejos y amor que me han brindado en estos tiempos que Dios nos ha permitido compartir juntos.

A la Msc. Karla Jissele Castro Almanza, que siempre me ha apoyado con disposición y paciencia en el transcurso de los años y etapas de formación académica.

A mis superiores laborales, que me colaboraron para hacer realidad este sueño de contar con un título de maestría.

Y por supuesto a los miembros del Consejo de Administración y personal de la Cooperativa COPANICARAO R.L quienes me abrieron las puertas de su organización, colaboraron y dedicaron parte de su tiempo para hacer posible esta tesis de maestría.

¡A todos muchas gracias!

iii. Carta aval del tutor

Msc. Ramfis Muñoz
Director (a) / Departamento de PROCOMIN
Su despacho
Estimado maestro (a):

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino el informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: ***“Análisis del clima organizacional y su influencia en el desarrollo de las funciones del personal de la Cooperativa de Producción Agroindustrial NICARAO R.L (COPANICARAO) durante el período 2020 - 2021”***. Realizada por la Lic.: ***Brenda María Aguirre Morales***, como requisito para optar el título de Máster en Administración Funcional de Empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento. Como tutor de Tesis de la Lic.: ***Brenda María Aguirre Morales***, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador. El trabajo se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas que se dan en el clima organizacional y dificultan la administración de la empresa *cooperativa*.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 26 días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.

Msc. Karla Jissele Castro Almanza

Tutor

iv. Resumen

En la presente tesis se analiza el clima organizacional y su influencia en el desarrollo de las funciones del personal de la Cooperativa de Producción Agroindustrial NICARAO R.L (COPANICARAO) durante el periodo 2020 - 2021; el estudio es de naturaleza analítica y explicativa debido a que se abordan generalidades del clima organizacional, como este se presenta y sus posibles causas. El enfoque es mixto debido a que contempla un diseño cualitativo, pero considerando aspectos cuantitativos.

El clima organizacional, es la percepción del ambiente interno reflejo de las condiciones de la organización y características personales de sus empleados que influye en el comportamiento, sentido de pertenencia, efectividad, eficiencia y logro de los objetivos de la cooperativa. El tipo de clima según varios autores determina en gran parte los resultados de una organización.

En el análisis de la cooperativa estudiada se identificó que los trabajadores son jóvenes con buena salud, habilidades, competencias y comportamientos que aportan versatilidad para adaptarse a los cambios y modificar su conducta para obtener resultados. Se determinaron, los factores que inciden en el clima organizacional de forma positiva como el liderazgo empático que aporta en la dirección y las relaciones interpersonales; y factores negativos que afectan la comunicación y satisfacción por un salario justo y apropiado. Influyendo en el desempeño de las funciones de los trabajadores cuando se requiere de trabajo en equipo ocasionando consecuentemente una sobrecarga de tareas.

En consecuencia, de lo anterior, se realizó un plan de mejora para incidir en la gestión organizativa, capacitación de sus líderes y trabajadores para lograr en la cooperativa el mejor clima organizacional.

Palabras claves: clima organizacional, trabajadores, factores, desempeño de funciones, plan de mejora, cooperativa.

ÍNDICE

Contenido	
i. Dedicatoria	i
ii. Agradecimiento	ii
iii. Carta aval del tutor	iii
iv. Resumen	iv
I. Introducción	1
1.1. Antecedentes	2
1.1.1 Antecedentes teóricos	2
1.1.2 Antecedentes de campo	4
1.2. Justificación	6
1.3. Planteamiento del problema	7
1.4. Formulación del problema	9
II. Objetivos	10
2.1. Objetivo General	10
2.2. Objetivos Específicos	10
III. Marco teórico	11
3.1. Fundamentos sobre el modelo cooperativo	11
3.1.1 Historia del cooperativismo.	11
3.1.2 Definición del término cooperativa.	13
3.1.3 Dimensiones del modelo cooperativo.	14
3.2. Generalidades del clima organizacional	19
3.2.1 Definiciones e importancia sobre clima.	19
3.2.2 Factores de clima.	21
3.2.3 Características de los trabajadores de una cooperativa.	32
3.2.4 Definición de un plan de mejora.	39
IV. Preguntas directrices	40
V. Operacionalización de las variables	41
VI. Diseño metodológico	44
6.1. Tipo de enfoque	44
6.2. Tipo de estudio	45
6.3. Determinación de la población	46
6.4 Métodos y técnicas de recolección de datos	46
6.4.1 Encuesta.	47

6.4.2	Entrevista.....	47
6.4.3	Observación de documentos y datos.....	47
VII.	Análisis de resultados.....	48
7.1	Factores que influyen en el clima organizacional de los trabajadores de la Cooperativa COPANICARAO R.L.....	49
7.1.1	Gobernanza y recursos humanos de la Cooperativa.....	49
7.1.2	Características de los trabajadores de la cooperativa.....	52
7.1.3	Tipo de perfil profesional que tienen los trabajadores de la cooperativa.....	53
7.1.4	Habilidades personales del recurso humano de la cooperativa.....	54
7.1.5	Competencias personales de los trabajadores de la cooperativa.....	55
7.1.6	Comportamientos del personal de la cooperativa.....	57
7.1.7	Adaptación a los cambios de los empleados de la cooperativa.....	58
7.1.8	Factores de clima que influyen en la atmosfera interna de la cooperativa	61
7.1.8.1	<i>Estilo de liderazgo en la cooperativa.....</i>	61
7.1.8.2	<i>Satisfacción de los trabajadores en sus cargos.....</i>	63
7.1.8.3	<i>Productividad de los trabajadores en la cooperativa.....</i>	65
7.1.8.4	<i>Tecnología con la que cuentan los trabajadores en la cooperativa.....</i>	67
7.1.8.5	<i>Conflictos laborales en la cooperativa.....</i>	69
7.1.8.6	<i>Comunicación en el funcionamiento de la cooperativa.....</i>	71
7.1.8.7	<i>Ausentismo en la cooperativa.....</i>	72
7.1.8.8	<i>Rotación de personal en la cooperativa.....</i>	73
7.1.8.9	<i>Políticas y reglamentos de la cooperativa.....</i>	74
7.1.8.10	<i>Supervisión en la cooperativa.....</i>	76
7.1.8.11	<i>Satisfacción salarial de los trabajadores de la cooperativa.....</i>	77
7.1.8.12	<i>Motivaciones de los trabajadores en la cooperativa.....</i>	78
7.2	Efecto que tiene el clima organizacional en el desempeño de las funciones de los trabajadores de la Cooperativa COPANICARAO R.L.....	82
7.2.1	Perfil del cargo.....	83
7.2.2	Plan de trabajo.....	85
7.2.3	Informes de resultados o cumplimiento.....	86
7.2.4	Actitudes.....	89
7.3	Plan de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional en la Cooperativa COPANICARAO R.L.....	93
VIII.	Conclusiones.....	106

IX. Recomendaciones.....	107
X. Bibliografía.....	108
XI. Anexos.....	110

Tabla 1: Clima laboral	20
-------------------------------------	-----------

Ilustración 1: Organigrama de la Cooperativa COPANICARAO R.L.....	50
--	-----------

Gráfico 1: Conformación del capital humano de la cooperativa	52
---	-----------

Gráfico 2: Resultados obtenidos cuando un trabajador tiene más tareas de lo habitual	54
---	-----------

Gráfico 3: Capacidad para crear equipos de colaboración entre los trabajadores.....	56
--	-----------

Gráfico 4: El trabajador está más interesado en sus actividades de ocio o sus tareas..	57
---	-----------

Gráfico 5: Reacción del trabajador ante cambios repentinos en su ambiente laboral .	58
--	-----------

Gráfico 6: Satisfacción del trabajador con líderes de la cooperativa	61
---	-----------

Gráfico 7: Satisfacción del trabajador con sus tareas.....	63
---	-----------

Gráfico 8: Frecuencia con que se comunican las metas de trabajo en la cooperativa ..	65
---	-----------

Gráfico 9: Los trabajadores cuenta con la tecnología adecuada para desempeñar sus funciones.....	67
---	-----------

Gráfico 10: Forma de solucionar los conflictos entre los trabajadores de la cooperativa	69
--	-----------

Gráfico 11: Valoración de la comunicación en la cooperativa	71
--	-----------

Gráfico 12: Apreciación sobre equidad para la promoción laboral	75
--	-----------

Gráfico 13: Los trabajadores consideran que la supervisión se realiza de forma objetiva	76
--	-----------

Gráfico 14: Los trabajadores se sienten remunerados conforme su puesto laboral	77
---	-----------

Gráfico 15: Son motivados los trabajadores en la cooperativa	79
---	-----------

I. Introducción

La presente investigación aborda el clima organizacional y su influencia en el desarrollo de las funciones del personal de la Cooperativa de Producción Agroindustrial NICARAO R.L (COPANICARAO R.L) durante el período 2020 - 2021.

De acuerdo con la información recopilada, se puede decir que la Cooperativa COPANICARAO R.L, es modelo de empoderamiento y competitividad en la agro-industrialización del sector lácteo, razón por la cual estudiar el comportamiento del talento humano que interactúa en todo su proceso organizacional y que hace posible su avance como empresa cooperativa desde su inicio hasta el día de hoy, enriquece los conocimientos de este modelo empresarial.

Esta investigación es de gran importancia para generar mayor responsabilidad entre sus trabajadores, proporcionándoles indicadores que les permitan mejorar administrativamente.

El tipo de estudio es analítica y explicativa, con alcance transversal; su enfoque es mixto debido a que contempla un diseño cualitativo, pero contemplando aspectos cuantitativos; la población de estudio son los trabajadores, según planilla, distribuidos en las diferentes áreas y órganos de dirección; las fuentes de información serán primarias y secundarias.

En sus resultados esta investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

Un primer tema que analiza el tipo de clima organizacional y los factores que lo componen en la cooperativa COPANICARAO, R.L.

Posteriormente, se contraponen los factores de clima y se analiza como cada uno de ellos influye en el desempeño de las funciones de los trabajadores.

Finalmente, se propone un plan de mejora que contiene acciones que revierten las debilidades identificadas y se fortalece el clima organizacional de la cooperativa.

1.1. Antecedentes

Para el desarrollo de los antecedentes teóricos y de campo sobre clima organizacional, se toma en cuenta información y aportes tomados de estudios, investigaciones y libros escritos por autores conocedores del tema de los cuales se citan los siguientes:

1.1.1 Antecedentes teóricos

Según Brunet (2011) sostiene que “el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización”

En esta misma línea Toro – Álvarez (2009, como cito Uribe Prado, 2015) los pioneros del término clima organizacional fueron Lewin, Lippitt y White, Fleishman y Argyris entre 1939 y 1958. Desde esas épocas a la fecha, se han escrito textos y realizado investigaciones con constructores muy diversos relacionados; sin embargo, el autor llega a la siguiente definición general:

El clima es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven (Toro- Álvarez, 2015)

Mientras que Méndez (2006, citada por García Solarte, 2009) manifiesta que el origen del clima organizacional está en “la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social”.

Conforme investigación realizada por (Bustamante, Lapo, Tello & Núñez, 2018) “el clima organizacional es efectivamente un constructo multidimensional que incluye una diversidad de características complementarias que conforman una totalidad compleja”

La evolución del clima organizacional en la investigación mencionada en el párrafo que antecede, concluye que los aspectos más comunes encontrados generalmente se refieren a:

Autonomía individual, nivel de estructuración organizativa, recompensas, apoyo y consideración, calidez humana, calidad del liderazgo, cooperación del equipo y atención al cliente, lo que indica que las dimensiones del clima organizacional variarán de acuerdo con el propósito, criterios e interés de la organización.

Según cita Chiavenato (2007, p. 321) “El clima organizacional constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización”. Para el escritor, el clima organizacional se relaciona con:

La moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

1.1.2 Antecedentes de campo

En la Cooperativa COPANICARAO R.L, no se ha realizado con anterioridad un estudio exclusivamente sobre clima organizacional, por lo anterior no cuentan con antecedentes, sobre este tema.

Sin embargo, a nivel nacional, regional y mundial existen muchos estudios, investigaciones y experiencias que abordan el cooperativismo y su filosofía, así como sus directrices y experiencia de trabajo que involucran aspectos administrativos, financieros, productos, administración y clima organizacional, tales como:

El estudio titulado “Experiencias exitosas de integración, asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de casos en Nicaragua, Ecuador y Paraguay” realizado por la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2012).

Este estudio determina que, de los tres casos analizados en Nicaragua, todos son bastante diferentes desde el punto de vista organizativo y de la profundidad de la articulación entre el productor y el mercado. El caso de Nicacentro, en Nicaragua, muestra a una cooperativa con un grado mínimo de integración vertical, ya que solamente (por - ahora) se dedica a comercializar la leche producida por sus socios.

Al mismo tiempo, este caso muestra la importancia de un diseño de la organización (responsabilidades, derechos, incentivos, entre otros.) que facilite el manejo de conductas, tanto de los productores como de los compradores, frente a un activo altamente específico como es la leche cruda.

El otro eje de los casos presentados pasa por la estrategia de negocios de cada organización. Con respecto a las cooperativas de negociación, como Nicacentro, el punto central es la discusión de la sostenibilidad de este modelo que podría caracterizarse como “de integración vertical limitada”.

La investigación titulada “Finiquito técnico-financiero del proyecto mejoramiento de fincas de 225 productores y productoras de la Cooperativa Flor de Café” realizado por (Perez & Ortez, 2008).

- Ésta, concluye que la Cooperativa Flor de Café, en sus 12 años de funcionamiento, a pesar de tener áreas fortalecidas como la estructura organizativa y funcional, los procesos organizativos y servicios ofrecidos, de manera general, requiere de seguimiento para el

mejoramiento de áreas como la gestión empresarial y principalmente su orientación estratégica empresarial, donde existe una amplia brecha entre los índices calculados y el nivel esperado, dado el tiempo de conformación de dicha organización.

En el contexto de este estudio también se recopila una experiencia enriquecedora sobre el avance del cooperativismo en Nicaragua, compilada por FAO (2012) (Cooperativas Campesinas y Seguridad Alimentaria: Un Modelo Vigente, que cita en uno de sus capítulos dedicados a la Central de Cooperativas de Servicios Múltiples R.L. (PRODECOOP R.L.) “Un buen equipo gerencial. Se requieren de ciertas habilidades para desarrollar una empresa, de ahí que es muy importante contar con un buen equipo de profesionales en este campo. Pero un buen equipo profesional no solo es un asunto de habilidades técnicas, sino además la experiencia previa intensa en la promoción del desarrollo rural y más específicamente en el fomento del cooperativismo”.

De igual forma en otra de sus narraciones, FAO (2012) precisa “Equilibrio entre gerencia y la base cooperativa. Es clave alcanzar un equilibrio entre los directivos y los equipos de gerencia” Se considera que los resultados de un buen clima laboral deben tener:

Un buen desempeño gerencial. Un factor clave del éxito de la Central es el desempeño de la Gerencia y ello se mide con los resultados positivos de la empresa o el negocio del café. Un factor clave y de mucho peso para generar confianza son los resultados positivos en el plano económico y que a la vez sean percibidos y valorizados positivamente por los socios, en términos de reducción de costos e incremento de precios. Es decir, que se vea reflejado en la mejora de las condiciones en que se produce y comercializa el café, el eje central de la economía de los socios. FAO (2012)

Una de las conclusiones a las que llegó este libro sobre la superación de la Cooperativa PRODECOOP fue que “en resumen, una comunicación fluida, buen equilibrio entre Gerencia y Junta directiva y una efectividad gerencial, han sido ingredientes para el éxito y la base concreta para la confianza entre Junta Directiva y Gerencia” (FAO, 2012).

Estos estudios, transmiten un panorama general del funcionamiento administrativo y organizativo de las cooperativas que involucran directamente el clima organizacional.

1.2. Justificación

Al referirse a clima organizacional en las cooperativas indistintamente de su desarrollo organizativo-económico-social-empresarial, se piensa en espacios donde convergen seres humanos, e inmediatamente lo asociamos con (voluntad, solidaridad; compromiso, respeto, igualdad, equidad, empatía) todos estos valores, son los pensados idealmente y los que debemos poner en práctica para fortalecer a uno de los elementos fundamentales dentro de la organización como es el ser humano, con el objetivo de que éste se sienta satisfecho, incluido y motivado en su centro de trabajo y se desempeñe profesionalmente, aportando con satisfacción sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Tomando como premisa el párrafo que antecede, los resultados de este estudio permite a los miembros de los órganos de dirección y los trabajadores de la Cooperativa NICARAO R.L conocer cuál es su situación real con relación al clima laboral y reflexionar sobre la importancia de contar con un clima organizacional estable que influya en la satisfacción laboral, motivacional y comportamiento de los trabajadores, para obtener resultados positivos en los objetivos y estrategias organizacionales que se planifiquen en un corto, mediano y largo plazo.

Este estudio brinda a la cooperativa en primera instancia un instrumento diseñado para evaluar clima que podrán utilizar periódicamente en su organización. Además, muestra los resultados probados sobre la calidad de clima y los factores que están contribuyendo a ello y en función de eso una propuesta de mejora para que la organización de respuesta a las inquietudes planteadas en el problema de esta investigación.

Considerando que para la Cooperativa NICARAO R.L, es su primer ejercicio de estudio del clima organizacional, este será de gran importancia para generar mayor responsabilidad entre sus trabajadores y contarán con indicadores que les permitan mejorar administrativamente. También servirá como antecedente para futuros análisis sobre la organización cooperativa y su funcionamiento desde la perspectiva de recursos humanos y su comportamiento laboral.

1.3. Planteamiento del problema

La Cooperativa de Producción Agroindustrial NICARAO R.L (COPANICARAO), es constituida el 08 de agosto del año 1998, recibiendo personería jurídica el 14 de agosto del año 2000, está ubicada geográficamente en el departamento de Rivas, Nicaragua, su principal actividad económica es el procesamiento de leche en productos lácteos principalmente el queso, y tiene incidencia en los diez municipios del departamento de Rivas.

La estructura organizativa de la Cooperativa COPANICARAO R.L está compuesta por el: Consejo de Administración (5 miembros); Consejo de Vigilancia (3 miembros); Comité de Educación (3 miembros); Gerente y personal administrativo – operativo que integran las Oficinas de Administración, Producción y Comercialización para un total de 20 trabajadores directos ubicados en planilla, que participan en todo el flujo del proceso (acopio, recepción, descremación, pasteurización, prensado, empaque y venta).

COPANICARAO R.L, ha identificado el interés de estudiar el clima organizacional dada una serie de eventos y situaciones que observan se vienen manifestando entre el personal y que no contribuyen a su desarrollo empresarial. Entre dichos aspectos se pueden mencionar: la ausencia de trabajo en equipo, lo que consideran les obstaculiza la agilidad en sus procesos productivos; la escasa coordinación y comunicación entre las áreas laborales, lo que no permite que la comunicación interna y externa fluya de la forma correcta; además la mínima empatía entre los trabajadores; la disminución del grado de compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de las funciones y tareas propias para el cual fueron contratados. Así mismo han registrado ausencias y distracciones en horas de trabajo.

Según la entrevista de sondeo con la Gerente de esta organización, quien afirma que esta situación se registra en informes presentados por los jefes de áreas.

No obstante, de lo anterior, la organización considera que su capital humano es uno de los elementos más importante para el cumplimiento de los objetivos y estrategias de su razón de ser, en su dimensión empresarial.

Una de las causas que la administración ha identificado que está propiciando el clima organizativo actual, es la falta de aplicación de instrumentos de trabajo dirigidos a normar el comportamiento laboral, como son: manual de funciones, ficha de cargo, evaluación al desempeño laboral, planes de capacitación y fortalecimiento de los recursos humanos.

También agregan que, como consecuencia de este clima laboral, no se está aprovechando el potencial del personal y su rendimiento se ve minimizado en los resultados del trabajo. En este sentido la administración requiere instrumentarse para poder hacer evaluaciones objetivas al respecto y proponer estrategias que mejoren la situación identificada.

1.4. Formulación del problema

De acuerdo con la situación anteriormente expuesta, se ha formulado el problema de investigación, a través de la pregunta general que a continuación se presenta:

¿Cómo influye el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del personal de la Cooperativa de Producción Agroindustrial Nicarao R.L (COPANICARAO) durante el período 2020 - 2021?

II. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar el clima organizacional y su influencia en el desarrollo de las funciones del personal de la Cooperativa de Producción Agroindustrial Nicarao R.L (COPANICARAO) durante el período 2020 - 2021.

2.2. Objetivos Específicos

- 2.2.1 Determinar los factores que influyen en el clima organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de Producción Agroindustrial Nicarao R.L (COPANICARAO)
- 2.2.2 Evaluar el efecto que tiene el clima organizacional en el desempeño de las funciones de los trabajadores de la Cooperativa de Producción Agroindustrial Nicarao R.L (COPANICARAO)
- 2.2.3 Proponer un plan de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional en la cooperativa

III. Marco teórico

Hablar de talento humano dentro de las empresas u organizaciones lleva a interesarse en un tema muy estudiado por escritores, centros académicos y profesionales en general, como es el “Clima Organizacional”, dado que todos reconocen su importancia porque involucra a seres humanos cuya conducta y bienestar influye en la productividad de las empresas.

En esta investigación se citan algunas definiciones, sabiendo que ninguna excluye a la otra, simplemente son puntos de vistas diferentes, pero que todos llevan a la misma conclusión, que el clima organizacional, involucra la satisfacción laboral e influye directamente en la productividad de las empresas.

Con esta recopilación de información, se conduce al lector por una serie de conceptos básicos - teóricos, soportados por fuentes de información confiables autores de libros y especialistas en clima organizacional y cooperativismo; así como investigaciones y análisis previas realizadas sobre el tema de investigación, mismos que permitirán fundamentar la hipótesis, problemas, preguntas y variable de estudio.

Asimismo, se podrá encontrar comparaciones amplias y concretas desde perspectivas tradicionales y modernas de las nuevas tendencias que llevan a las personas a comprender el trabajo, el clima laboral y las implicaciones que comprenden para las organizaciones como las empresas cooperativas un mundo parecido, pero no igual al que todos.

3.1. Fundamentos sobre el modelo cooperativo

3.1.1 Historia del cooperativismo.

Sobre el cooperativismo, su historia y sus etapas son innumerables los artículos, entrevistas y ediciones de libros existentes, en este capítulo se recopilan de forma sintetizada los que se consideran más adecuados a la investigación:

El cooperativismo surge como una gran alternativa, su filosofía de trabajo solidario y ayuda mutua es su principal característica. Nace en la Revolución Industrial como alternativa para la clase trabajadora. Se identifica al socialista utópico inglés Robert Owen (1771-1858) como el primer precursor, dado que intentó mejorar la distribución de las ganancias entre los trabajadores de su fábrica textil en New Lanark (Escocia) y socializar los medios de producción. "Owen trató

de demostrar que, mediante la cooperación y la solidaridad, pueden desenvolverse armoniosamente las relaciones entre obreros y patronos, en un ambiente de mutua colaboración".

Según la (Alianza Internacional Cooperativa [ACI], 2020) Los primeros registros existentes de una cooperativa provienen de Fenwick (Escocia). En 1844, un grupo de 28 artesanos que trabajaban en las fábricas de algodón de la localidad de Rochdale, en el norte de Inglaterra, establecieron la primera empresa cooperativa moderna, se considera que los Rochdale fueron los precursores de las sociedades cooperativas modernas y los fundadores del movimiento cooperativo. Desde entonces el sector cooperativo empezó a crecer teniendo presencia hoy día en prácticamente todas las naciones del planeta, inspirándose en los valores básicos de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Situándose en Nicaragua, en muchos escritos sobre el cooperativismo se nombra como primer líder del cooperativismo en Nicaragua al General de hombres y mujeres libres Augusto C. Sandino, quien en 1933 fundó la primera cooperativa de corte agrícola en las riberas del Rio Coco en las Segovia, desde entonces la cooperativa más que una propuesta de trabajo y producción es un modelo que ha permitido el desarrollo del campo y está ligado a la fortaleza de la familia campesina. Una de las afirmaciones del General Sandino fue: “Yo me inclino por un Régimen de Cooperativas”

Para 1960 se promueven las cooperativas de ahorro y crédito, en 1965 se organiza la primera Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Nicaragua; es en el año 2004 que se aprueba la Ley General de Cooperativas de Nicaragua.

Para finalizar esta historia, se ha tomado uno de los muchos artículos que ha publicado la ACI acerca de una entrevista realizada en septiembre 2019 por la investigadora Sara Vicari y el cineasta Andrea Mancori, sobre ejemplos cooperativos más inspiradores de los diferentes sectores económicos, en el cual uno de los entrevistados hace una afirmación realmente sorprendente:

Lo más poderoso que puedes hacer es crear la sociedad en la que quieres vivir, no solo hablar de ella...En todas las cooperativas que hemos visitado, hemos encontrado este mismo espíritu revolucionario de crear la sociedad en la que quieren vivir; este espíritu pragmático de convertir una utopía en realidad. Esta esencia tiene un poder de transformación increíble... ¡en África, en Asia, en Oceanía, en América y en Europa!

3.1.2 Definición del término cooperativa.

A continuación, se abordan conceptos semejantes sobre el término “Cooperativa” visto desde puntos de apreciación, experiencia y autores diferentes:

La definición generalmente aceptada de una cooperativa es la que fue adoptada por la (ACI) y la (Organización Internacional de Trabajo [OIT]): “Una 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”.

En muchos de los escritos publicados por la ACI, hacen referencia que:

Las cooperativas unen a las personas de manera democrática e igualitaria. Se gestionan de forma democrática con la regla de **un miembro, un voto**, independientemente de si sus miembros son clientes, empleados, usuarios o residentes. Todos los miembros tienen los mismos derechos de voto, independientemente del capital que aporten a la empresa.

Por ende, una cooperativa es una empresa y una organización de acción colectiva a la vez. La visión de la (OIT) planteada en el material My. Coop Como Gestionar su Cooperativa Agrícola, es:

Las cooperativas son organizaciones con un doble carácter: por un lado, son asociaciones de personas que se unieron para satisfacer sus necesidades y aspiraciones en común; y, por otra parte, son empresas con valores y principios distintivos, que trabajan para sus socios y toman en cuenta los intereses de sus clientes y la comunidad en general.

La (Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua, 2005) en su Ley General de Cooperativa 499, define que una “Cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se unen 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”.

De acuerdo con (COOP, 2016) “Las cooperativas son totalmente diferentes a las empresas de propiedad de sus inversores y esas diferencias son la clave para una verdadera comprensión de todas las dimensiones de las empresas cooperativas”. (p.45).

3.1.3 Dimensiones del modelo cooperativo.

3.1.3.1 Empresa cooperativa.

El modelo cooperativo a nivel mundial a través de los años ha avanzado a pasos gigantes y parte de la transformación, son las diferentes definiciones que cada organización u escritor han transmitido conforme, se aborda el modelo empresarial cooperativo desde varias perspectivas:

Según (Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo [INFOCOOP], 2010) Las cooperativas, promueven la máxima participación de todas las personas en el desarrollo económico y social, incluidas las mujeres, jóvenes, personas de edad, discapacitadas, indígenas, son cada vez más un factor de desarrollo económico- social y contribuyen a la erradicación de la pobreza.

Desde otra visión, la (ACI, 2020) considera que el modelo de negocio cooperativo se basa en valores y principios éticos. Son empresas que pertenecen a sus miembros, quienes las dirigen y gestionan. Las cooperativas permiten que las personas tomen el control de sus economías futuras y al no ser propiedad de accionistas, los beneficios económicos y sociales de su actividad permanecen en las comunidades en las que se establecen. Las ganancias generadas se reinvierten en la empresa o se devuelven a los miembros.

En otra de sus publicaciones la ACI afirma que “la empresa cooperativa es una empresa de participación”. Se entiende por empresa de participación aquella en la que los socios participan activamente y de forma democrática creando o destruyendo utilidad empresarial.

El modelo de empresa cooperativa no es un simple método de organización, va más allá, involucrándose en todas las necesidades humanas, roles de la sociedad, aportes al desarrollo de la economía, medio ambiente y los cambios estructurales, disminución de la pobreza en las diferentes zonas rurales y urbanas en cada país. Un punto importante de este papel es citado por la ONU en uno de sus artículos, mencionando que en “La Unión de Cooperativas de Mujeres Productoras Las Brumas, de Nicaragua, las mujeres no solo aprendieron los métodos de la agricultura sostenible, sino que obtuvieron el reconocimiento de las autoridades locales y nacionales”.

En el mismo artículo de referencia en el párrafo que antecede, se hace un reconocimiento a la labor de las mujeres desde el modelo cooperativo.

La participación y el respaldo de las mujeres en los distintos niveles del proceso de adopción de decisiones sobre reducción del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático, así como su acceso a la financiación, el crédito, la tecnología y la protección social, son cruciales para que las mujeres y las niñas disfruten de su derecho a un modo de vida humano y sostenible.

No es por casualidad que el 06 de julio del 2013, fecha en la que se celebró el Día Internacional del Cooperativismo el lema de la ACI fue “La empresa cooperativa se mantiene fuerte en tiempos de crisis”, argumentando en su discurso que “Una cooperativa es sencillamente una búsqueda colectiva de la sostenibilidad que intenta optimizar los resultados de varias partes interesadas en vez de maximizar las ganancias de una de ellas”.

De acuerdo con (COOP, 2016) las empresas cooperativas son islas en un mar de empresas capitalistas de propiedad de sus inversores. Como tales, adoptan el lenguaje y los conceptos del mundo circundante, aun cuando saben que no les corresponden ni se ajustan a ellas.

3.1.3.2 Característica de la empresa cooperativa.

Según la (ACI, 2020) el modelo cooperativo es una forma concreta y plenamente probada de satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de las personas a través del empoderamiento democrático.

De acuerdo con (Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua, 2005) Las cooperativas podrán ser: de consumo, de ahorro y crédito, agrícolas, de producción y de trabajo, de vivienda, pesquera, de servicio público, culturales, escolares, juveniles y otras de interés de la población, sin que esta enumeración se considere limitada.

Por otro lado, en los escritos citados por (OIT) se establece que, en muchos países, la forma jurídica adecuada para la acción colectiva de los agricultores es la cooperativa. Si se opta por la formalización, entonces se deberá proceder al registro formal de la cooperativa. Esto implica, entre otros aspectos, preparar documentos específicos. Cuando esté formalizada, se registrará por un sistema legal especial que se aplica a las cooperativas.

En algunos países, hay sistemas legales que solamente se aplican a las cooperativas, y en otros países no existen reglas específicas por lo que las cooperativas tienen el mismo trato que cualquier otra empresa.

La formalización conlleva varias ventajas. Ante todo, si la cooperativa adquiere una personería jurídica, los socios podrán beneficiarse de un cambio en la responsabilidad por las transacciones comerciales entre el conjunto de los socios y la cooperativa en sí. En segundo lugar, las relaciones entre los socios y la cooperativa serán formalizadas, al regular la posibilidad de poner fin a la sociedad y exigir el retorno de las partes sociales, entre otros. En tercer lugar, el sistema legal normalmente prevé procedimientos para la toma de decisiones y también reglas para la contabilidad de los gastos e inversiones. En cuarto lugar, existen países donde las cooperativas gozan de un tratamiento impositivo que les favorece, en comparación con los competidores que no son cooperativas.

Las ventajas de la formalización se tornan importantes cuando el grupo desea participar en contratos con los compradores para la entrega de cantidades y calidades especiales de productos agrícolas. Hay un aumento de las oportunidades para suministrar estos productos a los grandes minoristas y a productores de alimentos con marca, incluso a los pequeños agricultores.

Como parte de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las empresas internacionales de alimentos cada vez obtienen más materias primas provenientes de pequeños agricultores organizados. Incluso, estas empresas apoyan el establecimiento y gestión de grupos agrícolas formales. La formalización también brinda mayores oportunidades para un trabajo decente.

Las aserciones anteriores, coinciden con la (Cooperativa de las Americas [COOP], 2021) que afirma que las empresas cooperativas están involucradas prácticamente todos los sectores de actividad y en todas las zonas del mundo y predominan en sectores esenciales para la consecución de la sostenibilidad. Se estima que más de la mitad de todas las cooperativas se centran en la agricultura y la producción alimentaria, afianzando así las aportaciones del modelo empresarial a la seguridad alimentaria y el desarrollo rural.

En Nicaragua al igual que en todo el mundo se emplea el modelo Social – Empresarial, esta dualidad consiste en que son organizaciones cooperativas que tienen dentro de sus componentes la parte social dirigida a los socios y también adoptan una forma empresarial porque funcionan y participan en una economía de mercado, entonces son una organización social y una organización empresarial.

La confusión inicia cuando los socios de la organización no han sido educados sobre qué es una cooperativa y para qué sirve. La cooperativa debe convertirse en un proyecto de vida de personas que buscan mejorar sus aspiraciones económicas, sociales, culturales y espirituales. Se debe entender que las cooperativas no son organizaciones para hacer ricas a personas, si ese fuese el fin, se organizaría una empresa de sociedad anónima.

Con el modelo de dualidad Social-Empresarial al funcionar como empresa la cooperativa debe someterse a la estructura de una empresa con ciertas diferencias como la distribución y declaración de las ganancias o dividendos y para esto es bien importante la palabra “forma” porque sus relaciones se dan en una economía de mercado, pero su fin es social.

Un ejemplo práctico es el de una cooperativa que vende y exporta leche o derivados lácteos, esta no debe esperar ganarse el precio más alto del mercado, pero si el precio que satisface las aspiraciones económicas de los socios y cubre los gastos para su consumo e inversiones en términos generales. Es ahí donde muchos socios se equivocan y esperan ver una gran empresa que produce grandes ganancias y no una organización cooperativa solidaria con el socio y con la comunidad. Por lo tanto, la dualidad correcta debería estar guiada por los principios cooperativos.

3.1.3.3 Marco legal.

En el documento de la ACI (2020) se plantea que la legislación debe garantizar que las cooperativas puedan preservar y promover su identidad y que su identidad sea plenamente reconocida por los reguladores.

En Nicaragua las cooperativas están regidas por la Ley General de las Cooperativas (Ley 499) y su reglamento aprobado por la Asamblea Nacional en el año 2005. Es importante mencionar que esta ley específica define la naturaleza jurídica de este formato de empresa que la diferencia de las sociedades mercantiles reguladas por el código de comercio en Nicaragua según en arto. 118 numeral 5, razón por la cual, la empresa cooperativa no se considera una sociedad mercantil, ni está regulada por tales actos.

Además, en la Constitución Política de Nicaragua en su arto.99, el Estado promueve y reconoce la empresa cooperativa como parte del sistema económico del país.

Según lo establece la Ley 499, la dirección y administración de la cooperativa tendrá la siguiente estructura:

- a) Asamblea General de Asociados
- b) Consejo de Administración
- c) Junta de Vigilancia
- d) Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo
- e) Cualquier otro tipo de órgano permanente que se establezca en los estatutos

Asimismo, la mencionada Ley, establece la integración de las cooperativas de grado superior o afiliarse entre ellas (Arts. 19, 95 - 100 Ley 499):

- Cooperativa de base con un mínimo de diez asociados
- Cinco o más cooperativas de un mismo departamento conforman una Central de Cooperativas
- Tres o más Uniones y/o Centrales conforma una Federación de Cooperativas
- Tres o más federaciones podrían constituir una Confederación de Cooperativas

Todas las cooperativas requieren de una estructura para la toma de decisiones que les proporcione una voz o voto a todos los socios. Si la organización es pequeña, todos los socios pueden participar directamente en el proceso de toma de decisiones. Durante este proceso se debaten las propuestas, se toman en cuenta los puntos a favor y en contra y se toman decisiones en base a una votación mayoritaria. En la práctica, las decisiones frecuentemente se toman por consenso, lo que significa que se llega a un punto medio que abarca los intereses de todos sus socios.

En organizaciones más grandes, los socios usan su voz para la elección de representantes en lugar de debatir y votar sobre las propuestas. El Consejo de Administración toma decisiones en nombre de sus socios y es responsable del resultado de sus decisiones ante los socios. Las reglas para elegir al Consejo de Administración y para la elaboración de los informes a los socios, generalmente están establecidas en los Estatutos de la cooperativa.

También cabe decir que debido a cambios estructurales se han realizado modificaciones legales que han reformado la Ley 499. Las dos recientes son Ley 885 y Ley 906, ambas de Reformas y Adiciones a la Ley N 290, las cuales modifican la estructura del ente regulador del INFOCOOP dentro del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) y, en consecuencia, las obligaciones de las cooperativas hacia este.

Sumado a esto, existen otras regulaciones a cooperativas como es la Normativa para presentar los estados Financieros sobre una base comparable publicada en la gaceta no. 166 del año 2011 que está dirigida a cooperativas de ahorro y crédito y multisectoriales con carteras de crédito por encima de 20 millones de córdobas. A estas se les obliga aplicar un manual único de cuentas en su contabilidad conocido como MUCOOP.

Otras leyes conexas que se deben considerar las regulaciones correspondientes a la prevención de lavado de activos y financiamiento al terrorismo que obligan a ciertas cooperativas como sujetos. La Ley 822, Ley de concertación tributaria, que también alude a las empresas cooperativas en algunas aplicaciones impositivas.

Se puede observar entonces que al hablar de una empresa cooperativa en Nicaragua se deben considerar diferentes regulaciones que influyen particularmente en su funcionamiento.

3.2. Generalidades del clima organizacional

3.2.1 Definiciones e importancia sobre clima.

La definición de clima organizacional desde la perspectiva de estudio es la atmósfera interna de una organización, que influye en el comportamiento de los seres humanos.

También se aclara que la palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización; así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad (Brunet, 2011).

De igual forma (Brunet, 2011) hace referencia en que la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

Desde la perspectiva (Chiavenato I. , 2007) el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, cuando se sienten bien consigo mismos, se sienten bien en relación con las otras personas, son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

Likert (como se citó en Brunet, 2011) mantiene la teoría de que el clima organizacional o de sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaliza de eficacia de la organización.

Conforme a investigación realizada por (Moreta, Pacheco, Ortiz, & Bombom, 2017) el clima organizacional conlleva agrupar componentes que permiten visualizar de forma global a la organización y citan como fuente a Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) quienes consideran los siguientes componentes dentro del clima laboral:

Tabla 1: Clima laboral

Componentes	Detalle
Ambiente Físico	Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación entre otros.
Características Estructurales	Tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otros
Ambiente Social	Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, las comunicaciones
Características Personales	Como las aptitudes, las motivaciones, las expectativas
Comportamiento Organizacional	Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Nota: La tabla muestra los componentes considerados dentro del clima organizacional. Tomado de Salazar, Guerrero, Machado y Canedo (2009) citado por Moreta, Pacheco, Ortiz & Bombom, 2017)

Esta interacción de factores, incita a los miembros de las organizaciones a comportarse de diversas formas, que “inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización” (Salazar, Guerrero, Machado y Canedo, 2009 p.33 citado por Moreta, Pacheco, Ortiz & Bombom, 2017)

Conforme a investigaciones realizadas por (Moreta, Pacheco, Ortiz, & Bombom, 2017) las dimensiones de clima laboral son siete (7): Autonomía, Cohesión, Confianza, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación. Estas dimensiones fueron propuestas por Koys & Decottis (1991) destinadas a definir el modo de percepción del clima laboral por los trabajadores, de igual forma, mantienen relación con las variables de satisfacción laboral, debido a que muestran la forma en la que se realizan las actividades previstas por los miembros de la organización, teniendo en consideración el bienestar laboral general que incluye dos dimensiones principales: bienestar psicosocial que abarca, a su vez, las facetas de afectos, competencias y expectativas y efectos colaterales somatización, desgaste y alienación.

3.2.2 Factores de clima.

En los subsiguientes párrafos, se definen conceptos que representan a las variables (factores de clima; trabajadores, desempeño de funciones y plan de mejora) utilizadas para este estudio sobre clima organizacional, sabiendo que el buen o mal clima laboral depende en una organización tanto de las condiciones que presente el empleador como las que genere el empleado, es decir ambas partes deben interrelacionarse para generar relaciones satisfactorias y perdurables durante el tiempo o jornada laboral.

Brunet (2011) menciona:

La presencia de variables de clima organizacional ha sido identificada como soportes determinantes en los sistemas de calidad; el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales de la empresa, que están compuestos por múltiples variables, dentro de las que se mencionan liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación,

capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistemas de remuneración entre otras.

Las descripciones que a continuación se mencionan han sido tomadas de varios actores y estudios sobre el tema que involucra esta investigación:

3.2.2.1 Liderazgo.

Para (Munch, 2011) un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

Según explica (Chiavenato, 2009) el liderazgo es transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, es energía creativa e intelectual, de modo que puedan exhibir un verdadero liderazgo dentro de sus propios ámbitos de competencia.

Munch (2011) expresa que existe la controversia acerca de si el líder nace o “se hace”. En el lenguaje cotidiano, un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de sus seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que éste les propone.

En las organizaciones, pueden existir diferentes tipos y estilos de liderazgo (participativo, comprometidos, audaces, ídolos, entre otros) cada uno puede ser efectivo en dependencia del tiempo o trayectoria de la empresa. Pero ¿Cómo influyen directamente en el clima organizacional? Los líderes, se convierten en fuerzas determinantes en el estilo y dirección de la empresa para esto deben tener la habilidad de conocer y caracterizar todo el recurso humano de su organización, para poder influir en los trabajadores en su comportamiento, comunicación, atención, flexibilidad organizativa y ejecución de las tareas; además los líderes son los que influyen en la motivación y estilo de pertenencia que el trabajador tenga con la organización. En otras palabras, el liderazgo que se transmite y que perciba el trabajador, se reflejara en el clima organizacional de la empresa a través de buenas prácticas laborales.

3.2.2.2 Satisfacción.

Brunet (2011), en su libro *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Dado que depende cómo el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo con las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

Según Chiavenato (2009) el término satisfacción se convierte en un subproducto deseable, pero no es el objetivo principal de las actividades de una empresa.

Los trabajadores están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad.

La satisfacción laboral es una variable muy estudiada en las empresas, dado que refleja el bienestar de un trabajador en cuanto a su estado emocional positivo o negativo experimentado en su centro de trabajo, producto de la percepción del clima organizacional interno de una empresa y situaciones subjetivas como (reconocimientos, premios, bonos, relaciones interpersonales); y otros elementos como el desarrollo académico y desempeño laboral que conlleve al trabajador a aplicar a las oportunidades de ascensos que disponga la empresa. Entonces la satisfacción laboral es importante, dado que la actitud del trabajador influye directamente en el clima organizacional, por lo cual ambos factores están directamente relacionados.

3.2.2.3 Productividad.

La productividad según habla Chiavenato (2009) define como alcanzar altos niveles de desempeño debido a la mejora continua en la aplicación de los talentos creativos y la capacidad de autodirección y de control personal, ofreciendo oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales.

Hace algunos años, a las personas se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como meros agentes pasivos que debían ser administrados. Se observó que esa forma limitada y retrógrada de considerar a las personas ocasionaba fuertes resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento y

alejamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia de esto se presentaban problemas de calidad y productividad; refiere Chiavenato (2007, p.43).

En las personas influye directamente el ambiente de su entorno, para responder a la mejora continua y potenciar la eficiencia, autodeterminación, satisfacción y creatividad, especialidades que juntas llevan a la productividad de un trabajador y por ende a las empresas a ser más competitivas en los mercados.

Por esa influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral, es que las empresas modernas se enfocan en la búsqueda de un ambiente de trabajo adecuado propiciando prácticas de gestión y motivación que generen al trabajador estabilidad emocional, tranquilidad, estímulo y apego por el cumplimiento de sus tareas, lo que se traduce en eficiencia, rendimiento y productividad.

3.2.2.4 Tecnología.

Según Chiavenato (2009) se define la tecnología como un aporte de materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, entre otros. Los inversores y los accionistas contribuyen con capital y créditos que permiten la adquisición de otros recursos productivos.

Desde la perspectiva de (Brunet, 2011) la tecnología se basa en la apertura manifestada por la dirección de la empresa frente a los nuevos recursos, equipos que pueden facilitar y mejorar el trabajo de sus empleados.

Capacidad tecnológica es definida por el cooperativismo, según (ACI, 2020) como aprovechar la capacidad sinérgica y empresarial del movimiento cooperativo para innovar y crear nuevos conocimientos en torno a productos, servicios y mercados emergentes y, en particular, a las tecnologías que pueden adoptarse para abordar las necesidades sociales y económicas en un entorno cambiante.

Los seres humanos del tiempo actual no se reconocen sin tecnología, igual sucede con las empresas, cuanto más saben explotar la tecnología, se suele ser mayormente inteligente, productivo, eficiente y eficaz en cada actividad desarrollada.

Las organizaciones quieren simplificar los procesos, ahorrar tiempo valioso, automatizar las funciones, fortalecer las comunicaciones y promover nuevas modalidades de trabajo, reclutando empleados con dominio completo sobre las diferentes herramientas tecnológicas. Para ello, cada empresa elabora distintas estrategias creativas e invierten parte de su capital en la

adquisición de equipos físicos e instalaciones especializadas, también en capacitación de sus recursos humanos a fin de crear entornos laborales más novedosos que propicien climas organizacionales saludables para sus trabajadores.

Se conoce que un empleado tendrá comportamientos diferentes conforme su percepción y experiencia dentro de su entorno laboral y las tecnologías influyen en la gestión del clima laboral de una empresa, puesto que éstas aportan en la planificación y organización promoviendo la eficiencia de las personas que trabajan en la empresa.

3.2.2.5 Conflictos.

De forma generar el término “conflicto” es muy conocido, existiendo una infinita cantidad de interpretaciones conforme el enfoque que se desee, de los cuales se rescatan los siguientes: el conflicto en las organizaciones es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto afectar alguno de sus intereses.

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. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Según (Whetten & Cameron, 2005) refieren que “Un conflicto sobre asuntos en particular no es sólo probable en equipos de alta dirección, sino también valioso. Tal conflicto dota a los ejecutivos de un rango de información más inclusivo, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones. El conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional”.

Los conflictos laborales tienen un inicio cuando existen pensamientos, sentimientos e interpretaciones diferentes entre dos o más seres humanos, esta discrepancia se manifiesta de forma negativa, generando incomodidades interpersonales e intergrupales, lo que puede llevar al deterioro del clima organizacional de las empresas. La habilidad de solución de las situaciones conflictivas está en el estilo de gestión que tenga la empresa exteriorizada a través de los jefes y personal involucrado.

Otro punto importante que no se puede dejar de mencionar es que los conflictos y su solución tienen estrecha relación con la cultura y valores, capacidad de comunicación, control emocional, intereses y nivel educativo de las personas.

3.2.2.6 Comunicación.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos que son: emisor o fuente, trasmisor o codificador; canal; receptor o decodificador.

Los elementos que se mencionan son utilizados por todos los seres humanos, unos lo hacen con sus palabras, otros con su presencia o ausencia, gestos o simplemente con su silencio. Todas estas formas, hacen posible el diálogo constante entre los responsables y subordinados, por lo tanto, la comunicación, como la planificación y proyección son acciones a seguir en el futuro.

Desde la consideración de Chiavenato (2007) La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra.

La comunicación desde el punto de vista de la (ACI, 2020) significa divulgar la imagen del movimiento cooperativo que se enorgullece de lo que es, y que muestra su orgullo manteniéndose, e incluso intensificando, su propia identidad con un movimiento empresarial cada vez más moderno e innovador con una ventaja competitiva reforzada, estimulando la marca cooperativa.

Un elemento importante dentro de las organizaciones es la comunicación, dado que esta garantiza que la información y los mensajes que desea transmitir la alta gerencia lleguen de forma efectiva a los empleados. Sin duda, una buena comunicación influye positivamente en el clima organizacional y por ende en los resultados e imagen de la empresa.

En las organizaciones donde la comunicación es efectiva y transparente, los trabajadores conocen la misión, visión, valores y estrategias, convirtiéndolos en colaboradores comprometidos y promotores de su empresa. Desde los modelos cooperativos, la comunicación es fundamental porque significa el intercambio de ideas, conocimientos y potencialidades que existen en cada uno de los miembros de la cooperativa.

3.2.2.7 Ausentismo.

Este término refiere a la frecuencia o duración del tiempo de trabajo perdido cuando el empleado no se presenta a trabajar y representa un costo para la empresa en el porcentaje de disponibilidad de la fuerza de trabajo.

Para Chiavenato (2009) el ausentismo, es producto de numerosas reclamaciones y quejas, que según las investigaciones tienen relación con la actitud y medidas de la eficacia.

Un trabajador que se ausenta periódicamente de sus responsabilidades de forma injustificada se califica como indisciplina laboral y una ausencia justificada temporalmente también se considera como ausentismo. Ambas formas, inciden en los objetivos de la organización y pueden provocar tensión, así como descontentos en otros trabajadores que deben asumir las funciones del ausente, lo que puede afectar el clima laboral porque en algún momento los trabajadores activos pueden confundir la tolerancia de la administración con una actitud permisiva ante las ausencias.

Por otro lado, la empresa debe estudiar las causas del ausentismo porque puede estar relacionada con falta de motivación, condiciones laborales y satisfacción del trabajador.

3.2.2.8 Rotación de personal.

La rotación de personal tiene que ver directamente con el comportamiento organizacional uno de los componentes de clima laboral y no siempre se da por un mal o un buen comportamiento del empleado, tiene que ver también con políticas de promoción o sistema de integración de recursos humanos.

Que según (Chiavenato I. , 2007):

Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas

Por otro lado, no se puede olvidar que los seres humanos tienen un gran sentido de insatisfacción laboral, cuando la empresa le ofrece bajas remuneraciones, elevada inestabilidad de ingresos por falta de pago de horas máximas trabajadas, o bien, falta de protección social, todo esto conduce al retiro de trabajadores, requerimientos de jubilaciones que se traduce en rotación del personal.

La rotación de personal se mide por el índice de entradas y salidas de recursos humanos en un periodo determinado en una misma organización, una alta rotación de personal afecta directamente en el clima laboral, porque los empleados la perciben como inestabilidad y esta percepción genera frustración, desilusión y confusión que puede ser grave cuando existen cambios constantes en los mandos medios, debido a que estos vendrán acompañados de nuevos procesos que difieren con los que ya manejan los trabajadores.

Sin embargo, la rotación laboral interna es necesaria cuando la empresa va en crecimiento y se requiere promocionar a empleados evaluados por sus habilidades, competencias y desempeño. Esta acción organizacional es de vital importancia porque es acompañada de otros procesos como (evaluación al desempeño, mayores remuneraciones, políticas de reclutamiento y selección interna) los que generan un buen clima laboral.

Las empresas generalmente trabajan en mantener climas laborales positivos que no incidan en rotaciones voluntarias concebidas por renunciaciones y jubilaciones tempranas, dado que estas generan mayores costos, porque consecuentemente se derivan pagos por indemnizaciones y nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal.

3.2.2.9 Políticas y reglamentos.

Se refiere a los lineamientos generales de la empresa, normas y responsabilidades, y a las prestaciones (horarios, lugar de trabajo; fechas de pago; cumplimiento e incumplimiento de sus deberes y derechos; normas de seguridad; áreas de servicio para el personal; reglamento interno del trabajo; otras actividades) dentro del centro de trabajo.

Las actitudes de las personas están sujetas a la clara influencia de las prácticas y las políticas, diseñadas para obtener información acerca de la manera que los trabajadores perciben e interpretan las políticas y programas de recursos humanos de la organización y cómo reaccionan ante ellas, afirma Chiavenato (2009).

Siempre existe la pregunta de cómo se hace para establecer las políticas, se ejemplificará en el caso, la política de remuneración de las organizaciones, que, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y tratan de reglamentar indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación.

Claramente las políticas y reglamentos son definidos por el alto mando de la empresa y consisten en los principios, valores, directrices y formas de actuación a cumplir el empleador y el trabajador. Estas políticas deberán ser comunicadas de forma escrita, verbal y estar siempre accesibles para todos los integrantes de la empresa.

Es conocido que la implementación de políticas que fomentan la compensación salarial, apoyo social, capacitación, cooperación y sentido de pertenencia incentivan el compromiso, la conducta, rendimiento y productividad de los trabajadores, conduciéndolos a un comportamiento positivo en su lugar de trabajo. Sin embargo, las políticas deben revisarse continuamente a fin de mantener la disciplina, honestidad, confiabilidad y lealtad, evitando siempre no caer en la rigidez y burocracia de los procesos que generen en un tiempo determinado un clima laboral desfavorable para la empresa producto de sus políticas y reglamentos obsoletos e inadecuados.

3.2.2.10 Supervisión.

Las responsabilidades de un trabajador en una organización se pueden medir con supervisión, sin embargo, es una acción que en muchos casos lastima los sentimientos de los subordinados y se hace ver como una actitud negativa y de poca confianza a las tareas desempeñadas. No obstante, para los recursos humanos de las empresas, es una función que debe ejercer el jefe inmediato con el fin de verificar que todo marche de manera correcta.

Un aporte importante sobre la supervisión es la que cita (Díaz, Peña, & Castellanos, 2014) en la que afirma que la forma de supervisión tiene coincidencia con los estilos de liderazgos clásicos, citados por Cuadra: basados en las dimensiones de orientación a las personas o consideración que consiste en el grado en que una persona suele tener sus relaciones laborales con cierto grado de confianza, respeto y hasta aprecio por sus sentimientos.

El proceso de supervisión permite verificar que todas las actividades se realicen adecuadamente, identificando situaciones relacionadas en la ejecución de actividades que requieren de correcciones, encontrar soluciones y alternativas adecuadas a posibles problemas, cerciorarse que las personas ejecutoras estén utilizando el tiempo establecido de manera

apropiada y proponer e implementar soluciones optimas en el momento preciso a fin de mejorar la productividad de la empresa a nivel de sus trabajadores.

Un supervisor debe emplear una conducta de mucha sinergia con los trabajadores, confianza en sí mismo, educación, entusiasmo, compañerismo y nunca inducir al conflicto, confrontación, mala interpretación de los resultados entre los involucrados de la supervisión, puesto que de su postura y estilo de liderazgo dependerá la reciprocidad, actitud y comportamiento de los trabajadores que están siendo supervisados lo que será inmediatamente transmitido en el ambiente organizacional.

3.2.2.11 Satisfacción salarial.

Según (Lopez Ramirez, 2013) la satisfacción salarial podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Interpretado de otra manera, tiene que ver con la satisfacción laboral, como una reacción emocional positiva o negativa de las funciones que realiza el trabajador.

Sin embargo, desde la teoría de (Chiavenato I. , 2007) “el nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para sus relaciones con sus propios empleados”

En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización, sustenta Chiavenato (2007).

Un trabajador satisfecho por su recompensa monetaria, resultado de los servicios y desempeño en su empresa, es sin duda una persona motivada y comprometida, puesto que siente que su esfuerzo es valorado y reconocido. Otro elemento que hace feliz a un empleado son los beneficios salariales conocidos como complementos de su remuneración (alimentación, bonos por desempeños, seguros médicos, uniformes) los mismos provocan cambios positivos en los trabajadores puesto que elevan su satisfacción por su labor.

Po otro lado, un trabajador con remuneraciones bajas en un recurso humano insatisfecho en su puesto de trabajo y ese sentimiento le provoca pesimismo, tensiones en el puesto de trabajo, reducción de sus resultados, no es creativo, además que está siempre con la expectativa de encontrar una nueva oportunidad e irse de su actual empresa.

Entonces es certera la afirmación que la satisfacción salarial influye en el clima organizacional de forma positiva o negativa, además que provoca los riesgos de pérdidas de talento y conocimientos que en muchas oportunidades es adquirido en la misma organización.

3.2.2.12 Motivación.

La motivación desde el punto de análisis de clima organizacional es definida como los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Explica (Brunet, 2011) que las características de las fuerzas motivacionales están dadas por los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Sin embargo, Chiavenato (2009) describe la motivación, como la consecuencia de que cada colaborador de la empresa se sienta involucrado y responsable de acciones, lo que hace que éste se esfuerce más por la empresa.

De igual forma Chiavenato (2007) retoma la definición motivación como “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento

Según las interpretaciones de algunas definiciones, el clima organizacional se puede medir aplicando un instrumento a los trabajadores de una organización; una opción es la aplicación de encuestas a los empleados, otra herramienta muy utilizada también es la observación, entrevista o realización de preguntas abiertas o cerradas.

La motivación es el principal motor para crear ambientes laborales positivos y un clima laboral positivo es una motivación para que los trabajadores realicen sus tareas llenas de energía. Entonces, un trabajador motivado tiene la capacidad emocional de influir en su propia conducta y en la de otros individuos de su mismo círculo laboral.

Es por eso que las empresas están constantemente elaborando estrategias para mejorar la motivación en sus empleados a fin de alcanzar satisfacer sus necesidades, incrementar sus rendimientos, fortalecer sus capacidades intelectuales y las relaciones interpersonales para tener ambientes internos que motiven al trabajador permanecer en su puesto de trabajo.

Un punto importante, es que la motivación se vincula con el clima organizacional como una herramienta poderosa para evaluar y mejorar el desempeño laboral, dado que es un elemento determinante en las acciones para alcanzar las metas y movilizar las habilidades de un trabajador.

3.2.3 Características de los trabajadores de una cooperativa.

3.2.3.1 Definición de trabajadores.

Según la (ACI, 2020) los trabajadores son personas que se reúnen para satisfacer necesidades y aspiraciones comunes.

Por su parte la (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 1996) en su Código del Trabajo, Ley No 185 dice que son las personas naturales que, en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obliga con otra persona natural o jurídica denominada empleador a una relación de trabajo.

La tendencia actual es que todas las personas/trabajadores en todos los niveles sean administradores y no sólo realizadores de sus tareas. Cada persona debe estar consciente de que además de realizar sus tareas, debe ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones de éxito crecen y se fortalecen. Cita Chiavenato (2007, p.43)

Sobre el trabajo, no podemos dejar de mencionar la definición de la relación de trabajo en todas sus formas que hace (OIT, 2020) refiriendo que la relación de trabajo da lugar a derechos y obligaciones recíprocos por parte del empresario y el trabajador en virtud de la legislación nacional. Sin embargo, el cambio acelerado del mercado laboral, en particular debido a factores como la globalización, la digitalización y otras innovaciones tecnológicas, está dando origen a formas de trabajo nuevas que no encajan necesariamente en la noción tradicional de relación de trabajo.

En respuesta a los retos a los que se enfrentan las empresas y a la necesidad de flexibilidad de los trabajadores, el concepto de relación de trabajo ha evolucionado con el tiempo y se ha diversificado, abarcando situaciones que difieren del empleo a tiempo completo tradicional.

De igual forma, la Organización Nacional del Trabajo, expresa se debe asegurar el ejercicio del derecho al trabajo de un modo que tenga sentido y sea sostenible, y que las medidas que adopten los gobiernos para aplicar los convenios deben basarse en el respeto de todos los derechos humanos tal y como están definidos en los pactos de 1966 de las Naciones Unidas sobre derechos económicos y sociales y derechos civiles y políticos, los cuales han sido ratificados por casi todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas.

En relación con el trabajo desde las cooperativas (OIT, 2005) considera que las cooperativas tienen un papel potencialmente significativo que desempeñar en el fomento del trabajo decente “Guiadas por valores humanos y sociales, se sirven de la fuerza colectiva para fomentar el bienestar de los miembros, sus familiares y sus comunidades. Son importantes aliados de una globalización que reconoce y respeta los derechos, aspiraciones, necesidades e identidad de las personas”.

Conforme la lectura que antecede, el trabajador es un activo intangible que tiene un valor trascendental en los objetivos estratégicos de la empresa, razón por la cual se ha ganado un espacio muy importante ypreciado, tanto así que ocupa un lugar en la inversión de sus finanzas, una de las razones principales es por su incidencia en el clima organizacional.

La percepción de los empleados contribuye positiva o negativamente en los resultados y cumplimiento de las metas, entonces el trabajador influye en el desempeño y ninguna empresa quiere empleados desmotivados que sean perjudiciales para su ambiente organizacional. Definitivamente el trabajador es la herramienta más eficaz para tener un clima positivo.

3.2.3.2 *Habilidades personales.*

Habilidades, son las competencias necesarias que debe tener un empleado para que la empresa alcance sus objetivos y cree sus propias condiciones internas.

Según Chiavenato (2009) Los clientes son quienes garantizan los resultados del negocio, para conquistarlos, la organización debe tener competencias, las cuales se derivan de las cualidades del Capital Humano, como habilidades, competencias, actitudes, compromiso, adaptabilidad y flexibilidad, desempeño y enfoque en los resultados.

Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija, a esto se le llama habilidad de productividad.

En las empresas cada día adquieren más valor las habilidades personales que tenga un individuo al momento de ser seleccionado como posible candidato para ocupar un puesto laboral. Entre las principales habilidades que alcanzan mayor importancia están las de (liderazgo, negociación, creatividad, relaciones interpersonales, manejo del estrés, conflictos, entre otras).

La importancia de las habilidades personales es que forman parte de las habilidades emocionales, un factor que influye directamente en el comportamiento de las personas al momento de interactuar, comunicarse, administrar personal, resolver situaciones incómodas, es por esta razón que los recursos humanos, buscan personas que manejen sus emociones a fin de ser facilitadores en la construcción de clima organizacional positivo brindando vitalidad y dinamismo a los sistemas organizativos.

3.2.3.3 Competencias.

Del latín *capacitas*, es la aptitud con que cuenta cualquier persona para llevar a cabo cierta tarea. Es decir que todos los seres humanos están capacitados para realizar con éxito cualquier tarea. Se define como un proceso a través del cual todos los seres humanos reúnen las condiciones para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento, aun si estas condiciones hayan sido o no utilizadas, de esta manera, se refiere a estas condiciones como un espacio disponible para acumular y desarrollar naturalmente conceptos y habilidades (Alles, 2008).

Según Alles (2008) las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados diferentes.

Desde la visión de (FAO, 2012) el reforzamiento de los conocimientos y capacidades de las personas es un elemento esencial del fortalecimiento de las capacidades nacionales, pero es algo que no puede producirse en un vacío. El fortalecimiento de las capacidades se ve limitado cuando las organizaciones y el entorno al que pertenecen las personas carecen de la capacidad de absorber y mantener recursos mejorados o no consiguen anticipar las necesidades emergentes. Una condición básica para que un país consiga sus objetivos de desarrollo está en sus niveles de capacidades individuales y organizacionales y en contar con un entorno favorable.

Las competencias personales es el conjunto de habilidades propias (intelectuales y personales) que tiene un trabajador para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo, manifestándose a través de resultados medibles en un tiempo determinado.

Las competencias deben estar en constante actualización conforme cambia el mercado laboral, dado que la transformación de las empresas es dependiente de la evolución de las personas. Estas tienen relación directa con su comportamiento personal en la organización, es por

eso que los encargados de recursos humanos deben planificar estrategias de formación basadas en las competencias a fin de potenciar aquellas que el trabajador y la organización necesita para competir en un mundo globalizado.

Se comprende que el clima organizacional está influenciado por el nivel de satisfacción de sus trabajadores en correspondencia a los resultados y rendimientos dados por su autoconfianza y sustentados en sus competencias personales.

3.2.3.4 *Comportamiento.*

Las empresas optan por una estructura organizacional en formato piramidal y centralizador de funciones y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas, afirma Chiavenato (2009).

Según la teoría de campo de Lewin (citada por Chiavenato, 2007), la conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total, que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.

Los empleados constituyen el capital humano de las empresas y su comportamiento en el entorno de trabajo es clave para crear las condiciones de un clima organizacional sano, agradable y acogedor donde todos los días convergen todos los integrantes de la empresa.

Pero ¿Cómo debe ser el comportamiento de los trabajadores para tener éxito en el clima laboral? Todas las empresas desean tener trabajadores que se manifiesten proactivos, satisfechos, motivados, con actitudes positivas, optimistas, respetuosos; y ¿La empresa como debe contribuir para tener empleados con esas características? Debe crear las condiciones de buen clima laboral, promoviendo la interacción empleado-empresa; gestionar la comunicación efectiva; reconocer el trabajo bien hecho por sus empleados y estimularlo; incentivar la confianza, creatividad, liderazgo y esfuerzos, este conjunto de características favorece el buen ambiente laboral.

3.2.3.5 *Adaptación.*

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que

existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Según Chiavenato (2007) la adaptabilidad "es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente".

La adaptación de una persona es un proceso complejo que va más allá del comportamiento y habilidades, es adaptarse a sus funciones laborales, reglas, contexto y entorno. Este debe transcurrir con el acompañamiento de la empresa debido a que la misma tiene los mecanismos, procedimientos, instrucciones y tecnologías que hacen más ágil la adaptación, porque una vez que el trabajador se adapte al puesto de trabajo la empresa está en la obligación de prestar todas las protecciones propias del puesto a desempeñar.

Para lograr la adaptación en los nuevos tiempos se requiere cumplir algunos de los siguientes mecanismos:

- Caracterización del entorno laboral
- Identificación de los reglamentos internos
- Tipificar la cultura de las personas y la empresa
- Aprendizaje de nuevas tecnologías
- Evaluación de los riesgos
- Modificación de conductas personal
- Asumir retos

El nivel de adaptación de un trabajador se reflejará en el clima organizacional en un corto periodo, conforme su comunicación y relaciones interpersonales desde su puesto laboral.

3.2.3.6 *Desempeño de funciones.*

La definición de desempeño se mide por la implicación personal de los trabajadores en sus funciones de trabajo.

Según definición realizada por (Chiavenato I. , 2007) "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro".

Los factores de evaluación del desempeño están referidos al rendimiento; fortalezas, logros; oportunidades; conductas; relaciones con las personas; competencias; conocimiento del

trabajo y todas aquellas que el evaluar haya determinado como parte del procedimiento a realizar en la empresa. Todo lo anterior para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Chiavenato (2007) hace referencia que las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño.

Sin embargo, se puede concluir que la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

La evaluación al desempeño es una herramienta importante para mejorar el trabajo y reforzar aquellas funciones, habilidades, actitudes y capacidades del trabajador, es un buen indicador para medir la satisfacción a fin de contar con empleados eficientes y productivos. En muchas empresas, se realiza únicamente para saber si el trabajador está cumpliendo con sus funciones desde la perspectiva del jefe inmediato y para realizar incrementos salariales, sin embargo, esta práctica no siempre influye de forma positiva en el clima organizacional, debido a que en muchos casos los resultados generan insatisfacción e inconformidad al trabajador.

Conforme este análisis la evaluación al desempeño debe ser objetiva con el fin de generar cambios positivos en el trabajador y por consiguiente en el clima organizacional.

3.2.3.7 Perfil del cargo.

Refiere a las labores que están a cargo del empleado. Describe con claridad y minuciosidad qué es lo que va a hacer el trabajador y cómo tiene que hacerlo. En otras palabras, es el conjunto de capacidades, habilidades, actitudes, experiencia y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de un determinado puesto laboral.

También en los perfiles de cargo, se incluyen otras características como: género, edad, antigüedad, turno y área de trabajo.

Que la empresa tenga bien definido los perfiles de puestos de trabajo aporta beneficios en la selección, reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño de los recursos humanos; y

al trabajador le permite efectuar sus actividades con mayor presión y claridad. Otro punto importante de contar con los perfiles de cargos bien definidos es que no hay dualidad de mandos, lo que ayuda a los trabajadores que siempre conozcan a quien dirigirse y de quien recibir orientaciones precisas.

Cuando una organización no tiene bien definidos los perfiles de cargos, los trabajadores pueden confundir sus límites de actuación y acción dándose en muchos casos baja productividad, generar conflictos laborales y descontentos entre los integrantes de la misma empresa.

Elaborar manuales de descripción de los perfiles de cargos y actualizarlos constantemente conforme los cambios organizacionales en función del crecimiento empresarial es válido y aporta al buen desempeño y funcionamiento organizacional y bienestar de los trabajadores.

3.2.3.8 Actitud.

(Lopez Ramirez, 2013) cita:

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” son: Las necesidades, los valores y los rasgos personales.

Otro factor importante que influye en la actitud del trabajador es la comunicación dado que en dependencia de cómo se reciban las instrucciones y procesos a seguir, genera actitudes positivas o negativas que se derivarán en acciones dentro de su entorno laboral.

Según López Ramírez (2013)

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Cita Díaz, Peña & Castellanos (2014) que la actitud hacia el cambio es una virtud de que hoy en día las organizaciones deben tener la tendencia a configurarse en organizaciones de aprendizaje, teniendo como indicador que las organizaciones son capaces de cambiar en un futuro, implementarse sistema de administración y mejoramiento de la calidad.

La actitud con la que se presente un trabajador a su puesto laboral influye directamente en generar un clima laboral positivo y negativo. Las reacciones emocionales y cómo se manifiesten en las relaciones interpersonales es a lo que se llama actitudes y estas se dejarán notar y tendrán un efecto en el clima laboral.

Un trabajador con actitudes positivas es un generar de motivación, compañerismo, amabilidad, colaboración e inspiración de confianza para poder abordarle en situaciones complejas dentro de la organización.

3.2.4 Definición de un plan de mejora.

Desde las perspectivas de (Brunet, 2011) Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección y empleados. La eficacia del cambio será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos.

Puesto que no sirve de nada tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar. Desde esta perspectiva, no es fácil cambiar el clima de una organización, se requiere de tiempo, voluntad, involucramiento y compromiso de todos los involucrados.

La definición de mejora desde el punto de vista cooperativo se recoge de lo expuesto en (ACI, 2020) que representa el crecimiento del espíritu empresarial cooperativo como una forma de satisfacer las necesidades de los miembros (asociados y trabajadores) y no como crecimiento simplemente por el crecimiento.

Entonces, un plan de mejora es la consecución de una serie de acciones conducidas por un proceso integral de la empresa que conlleve a la planificación y organización sistemática de acciones para ser evaluadas y ajustadas constantemente para mejorar el funcionamiento general de la empresa.

IV. Preguntas directrices

¿Por qué es importante analizar la influencia del clima en las funciones de los trabajadores de la cooperativa?

¿Cuál es el instrumento más acertado para medir el clima organizacional de esta cooperativa?

¿Cuáles son los principales factores de clima que prevalen en la cooperativa?

¿Cómo se ven afectadas las funciones de los trabajadores, producto del clima organizacional?

¿Cuál es el efecto del papel de los directivos y jefes de la estructura organizativa en el clima organizacional?

¿En qué consistirá la estrategia del plan de mejora para hacer de la cooperativa más productiva?

¿Cuáles serán los alcances de mejora del clima organizacional de la cooperativa?

V. Operacionalización de las variables

Objetivos específico	Variables	Definición conceptual	Indicadores	Instrumentos
Determinar los factores que influyen en el clima organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de Producción Agroindustrial Nicarao R.L (COPANICARAO)	Factores de clima	Atmósfera interna de una organización, que influye en el comportamiento de los seres humanos	Estilo de liderazgo	Encuesta. Anexo No.1. (P. 1,2,3,4) Fig. 007 Entrevista. Anexo No.2. (P.1,2)
			Satisfacción del cargo	Encuesta. Anexo No.1. (P.5,6,7) Fig. 008 Entrevista. Anexo No.2. (P. 3,4)
			Productividad	Encuesta. Anexo No.1. (P.8,9,10,11,12) Fig. 009 Entrevista. Anexo No.2. (P. 5,6,7)
			Tecnología	Encuesta. Anexo No.1. (P.13,14,15,16) Fig. 010 Entrevista. Anexo No.2. (P. 8)
			Conflictos	Encuesta. Anexo No.1. (P.17,18,19,20,21) Fig. 011 Entrevista. Anexo No.2. (P. 9)
			Comunicación	Encuesta. Anexo No.1. (P. 22,23,24,25) Fig. 012 Entrevista. Anexo No.2. (P.10,11)
			Ausentismo	Entrevista Anexo No.2. (P. 12, 13, 14, 15)
			Rotación de personal	Entrevista Anexo No.2. (P. 16)
			Políticas y reglamentos	Encuesta. Anexo No.1. (P.26,27,28,29) Fig. 013 Entrevista. Anexo No.2. (P. 17)

	Variables	Definición conceptual	Indicadores	Instrumentos
	Factores de clima		Supervisión	Encuesta. Anexo No.1. (P. 30,31,32,33) Fig. 014 Entrevista. Anexo No.2. (P. 18)
Satisfacción salarial			Encuesta. Anexo No.1. (P. 34,35,) Fig. 015 Entrevista. Anexo No.2. (P. 19)	
Motivaciones			Encuesta. Anexo No.1. (P. 36,37) Fig. 016 Entrevista. Anexo No.2. (P. 20)	
	Trabajadores	Son trabajadores las personas que tienen una seria responsabilidad y un papel que desempeñar para que el modelo cooperativo funcione en interés de la sostenibilidad económica, social y ambiental de la humanidad y de nuestro planeta común.	No. trabajadores	Guía y Ficha de Observación. Anexos No. 3 y 4; Fig. 002
Sexo			Guía y Ficha de Observación. Anexos No. 3 y 4	
Edad			Guía y Ficha de Observación. Anexos No. 3 y 4	
Salud			Guía y Ficha de Observación. Anexos No. 3 y 4	
Tipo de perfil profesional			Guía y Ficha de Observación. Anexos No. 3 y 4	
Habilidades personales			Encuesta Anexo No.1. (P. 38,39,40,41) Fig. 003	
Competencias personales			Encuesta Anexo No.1. (P. 42, 43, 44, 45) Fig. 004	
Comportamientos			Encuesta Anexo No.1. (P. 46, 47, 48) Fig. 005	
Adaptación a los cambios			Encuesta Anexo No.1. (P. 49, 50) Fig. 006	

Objetivos específico	Variables	Definición conceptual	Indicadores	Instrumentos
Evaluar el efecto que tiene el clima organizacional en el desempeño de las funciones de los trabajadores de la Cooperativa de Producción Agroindustrial Nicarao R.L (COPANICARAO)	Desempeño de las funciones	Medición sistemática del trabajo cumplido, según resultados, actitudes, conocimientos, habilidades y otras cualidades necesarias y esenciales con las cuentan los colaboradores	Perfil cargo	Encuesta Anexo No.1. (P. 51, 52)
			Planes de trabajo	Encuesta Anexo No.1. (P. 53, 54, 55)
			Informes de resultados/cumplimiento	Encuesta Anexo No.1. (P.56, 57)
			Actitudes	Encuesta Anexo No.1. (P. 58, 59, 60)
Proponer un plan de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional en la cooperativa	Plan de mejora	Acciones dirigidas a mejorar un proceso administrativo para crecer dentro de la organización	Introducción	
			Antecedente	
			Objetivos	
			Acciones de Mejoras	
			Planificación de resultados alcanzar	
			Tiempo de ejecución	
			Conclusiones	
Recomendaciones				

VI. Diseño metodológico

Esta metodología de investigación está apoyada en el libro Metodología de la Investigación de Hernández Sampiere, (2014).

6.1. Tipo de enfoque

El enfoque del estudio es mixto debido a que contempla un diseño cualitativo, pero considerando aspectos cuantitativos.

La parte cualitativa permite mediante la observación, revisión de documentos y narrativas evidenciar las características para aumentar el conocimiento del tema. En el caso de la parte cuantitativa representa el fenómeno con el uso de números y la transformación de variables numéricas, afirma Hernández Sampiere, (2014).

Según Hernández Sampiere, (2014) este enfoque brinda ventajas para el investigador, tales como; permite caracterizar el tema para mejor entendimiento, produciendo datos enriquecedores que facilitan una valoración crítica para presentar resultados que puedan ser de mayor utilidad.

El enfoque cuantitativo es un proceso secuencial que pretende probar teorías mediante el análisis de datos de manera objetiva usando la lógica o el razonamiento, para poder obtener resultados que permitan explicar otros fenómenos que ocurran de forma similar, señala Hernández Sampiere, (2014).

En el caso del enfoque cualitativo, utiliza técnicas, percepciones y visiones para confirmar una teoría dando profundidad a la información que se recopila, apoyada por los hechos que registra y observa el investigador. Este enfoque da riqueza sobre el fenómeno en estudio, permite interpretarlo y contextualizar su entorno, según Hernández Sampiere, (2014).

Las etapas para desarrollar este enfoque son el muestreo, la recolección de datos, los procedimientos de análisis e interpretación de los mismos para obtener resultados.

Para desarrollar ambos enfoques se consideran diferentes métodos de acuerdo con cada variable e indicador:

- La variable factores de clima es de corte mixto, predominando lo cuantitativo, debido a que contempla herramientas como la encuesta que es corte cuantitativo, la observación y la revisión de expedientes que son de corte cualitativo.

- La variable trabajadores es de corte mixto, predominando lo cualitativo, debido a que aplica herramientas como la revisión de nómina, revisión de expedientes que son de corte cualitativo y también, la realización de encuestas que son de orden cuantitativo.
- La variable desempeño de las funciones es de corte mixto, predominando lo cualitativo, debido a que contempla herramientas como la entrevista y la revisión de expedientes que son corte cualitativo.
- La variable plan de mejora es de corte cualitativo, debido a que son acciones que se proponen para lograr cambios positivos el clima organizacional.

6.2. Tipo de estudio

El estudio que se realiza es de naturaleza analítico y explicativo, debido a que no solo se abordan generalidades del clima organizacional de la Cooperativa de Producción Agroindustrial Nicarao R. L o sus características, sino que también se explica en qué condiciones ocurre y sus posibles causas.

Este tipo de estudio logra analizar el tema, relacionándolo con variables tales como: los factores que influyen en el clima organizacional, los trabajadores de la Cooperativa y el desempeño de las funciones, de manera que se pueda obtener un sentido de mejor entendimiento.

El alcance del estudio es transversal, ya que se realiza la recolección de datos en un momento y periodo único de tiempo marcado de enero a diciembre del 2020 para describir las variables, analizar su incidencia e interrelación que tienen, con el propósito de poder explicarlas.

Este análisis de la relación que existe entre los conceptos y variables en un tiempo determinado acerca más al entendimiento del tema.

De igual forma, el estudio es correlacional porque tiene como finalidad que se entienda la relación entre dos o más variables en un contexto particular, midiendo y analizando cada una de estas variables para posteriormente establecer el grado de asociación.

En este tipo de estudio las variables que se analizan y la relación se consideran para una misma persona, es decir, que se investiga cómo afecta una variable el clima laboral en un trabajador y también se observa el desempeño de las funciones en ese mismo trabajador, que es una misma persona. Este análisis permite conocer la relación que existe entre estas dos variables y cómo esto tiene impacto sobre esa persona.

El estudio correlacional es útil debido a que permite saber cómo se comporta una variable cuando se conoce el comportamiento de la otra. En caso de que la variable no tenga correlación, esto significa que cada una varía sin seguir un patrón común con la otra, afirma Hernández Sampiere, (2014).

6.3. Determinación de la población

La población se define como el conjunto de casos que tienen especificaciones que concuerdan y que serán estudiados para poder analizar el fenómeno, según Hernández Sampiere, (2014).

En el caso del estudio se aplicaron técnicas de recolección de información a toda la población, es decir, a todos los trabajadores de la cooperativa, debido a que se buscan datos representativos.

Se aplicaron técnicas al total de unidades de estudio que son 20 trabajadores según planilla, distribuidos en las diferentes áreas y 11 ubicados en órganos de dirección.

Por ende, debido a que es una población pequeña no se hará la selección de una muestra, sino que se considerará toda la población de la cooperativa.

Por lo anterior, la muestra es no probabilística por conveniencia debido a que la selección de las personas a ser encuestadas no depende de la probabilidad, sino que se hizo en base a los criterios de investigación y a las características de la investigación que se realiza. En este caso los individuos se seleccionan debido a que representan a la población determinada que se obtengan los datos durante la recolección y que son necesarios para el análisis del tema.

6.4 Métodos y técnicas de recolección de datos

Las fuentes de información serán primarias y secundarias. Las fuentes primarias son aquellas que vienen de primera mano como bibliografía, documentos oficiales, reportes o datos. Las fuentes secundarias son compilaciones, artículos, libros y otros documentos publicados de manera oficial sobre datos de referencia al tema Hernández Sampiere, (2014).

Para la recopilación de información se utilizaron diversas técnicas tales como; encuestas, entrevistas a trabajadores, entrevistas a órganos de dirección, observación.

6.4.1 Encuesta.

Por su parte, la encuesta es un instrumento que se utiliza para la recolección de información mediante la interrogación de las personas, de manera que los datos permitan establecer medidas de los conceptos sobre el problema de investigación identificado.

La encuesta permite la recolección de información en menor tiempo, de manera objetiva puesto que es el encuestado el protagonista y el que brinda datos sobre su entorno, mediante la respuesta de preguntas determinadas y respuestas cerradas, limitando la libertad del encuestado.

Las encuestas se aplicaron a los trabajadores de la Cooperativa con el objetivo de obtener información que de elementos de análisis sobre los factores de clima que ellos pueden conocer o bien sobre aspectos que influyen sobre su comportamiento en el desempeño de sus labores.

6.4.2 Entrevista.

En el caso de la entrevista, este es un instrumento de carácter cualitativo que es como una conversación que se realiza con el entrevistado para obtener información sobre el tema de interés, de manera que en la medida que se hacen las preguntas y se obtienen las respuestas se van construyendo significados e ideas afirma Hernández Sampiere, (2014).

Las entrevistas que se hicieron fueron estructuradas, debido a que se contó con una guía de preguntas específicas en un orden para obtener información precisa sobre el tema, permitiendo la conducción de la misma.

Este instrumento tiene como objetivo la obtención de información que no se puede observar a simple vista o no se puede obtener fácilmente, pero que es personalizada debido a que mediante su aplicación permite tener datos sobre acontecimientos, experiencias particulares u opiniones de las personas, explica Hernández Sampiere, (2014).

Las entrevistas fueron aplicadas a personas que forman parte del Órgano de Dirección de la Cooperativa.

6.4.3 Observación de documentos y datos.

La observación se enfoca en las unidades para entender el tema, de manera que se pone atención en los detalles, conductos, las condiciones del ambiente y el medio en estudio, explica Hernández Sampiere, (2014).

VII. Análisis de resultados

Perfil de la Cooperativa COPANICARAO R.L.

La Cooperativa COPANICARAO R.L está ubicada en el departamento de Rivas, Nicaragua, se fundó en el año 1998 recibe su personería jurídica en el año 2000 e inicia operaciones en el 2001 con un total de 12 socios que integran la Asamblea General de Asociados y cuenta con 20 trabajadores hombres y mujeres respectivamente todos capacitados técnicamente en el giro social – empresarial de la cooperativa.

En inversiones la cooperativa ha crecido gradualmente desde su fundación en el presente tiene 3 manzanas de terreno donde se encuentra construida la planta de acopio y producción equipada con un laboratorio, sala de producción con instrumentos de acero inoxidable tales como pasteurizador, tinas queseras, prensas automáticas, tanques de almacenamiento, mantequillera, malaxadora.

La actividad económica es el acopio, procesamiento, transformación y comercialización de la leche. Actualmente acopian 600,000 litros al mes los que son procesados y transformados en 65,454 Kg al mes de diferentes variedades de queso como Moralique, Chihuahua, Mozzarella, Criollo y Leche Agria.

Sus principales mercados desde el año 2002 a nivel internacional es El Salvador destino de exportación del 81% de la producción y el nacional 19% principalmente los supermercados (Portas y La Colonia), restaurantes, mercado urbano del departamento, distribuidoras y ferias nacionales.

La cooperativa es merecedora de certificaciones y premios por su innovación nacionales e internacionales de las cuales destacan las BPMS y POES otorgadas por el IPSA; Certificación Internacional de la Calidad otorgada en El Salvador. Premios al mejor queso promovido por INDE en el año 2010 y Premio a la producción más limpia

7.1 Factores que influyen en el clima organizacional de los trabajadores de la Cooperativa COPANICARAO R.L.

Los resultados que se presentan de cada uno de los factores que influyen en el clima organizacional de la Cooperativa COPANICARAO R.L, fue recolectado a través de los instrumentos de encuesta, entrevista, guía y ficha de observación sustentando en un estudio mixto que contempla un diseño cualitativo y cuantitativo.

El proceso fue aplicado a una muestra de 20 trabajadores de los cuales el instrumento de encuesta fue efectiva a 16 que representa el 79% y no fue posible la aplicación a 4 que corresponde al 21%, esto debido a que en el proceso el personal no estaba disponible en el momento del levantamiento de campo de la información. Por consiguiente, los resultados de la encuesta están en base a un 79% que fueron efectivas.

Es importante aclarar que los resultados del 79% representados en las 16 encuestas efectivas representan el 100% del análisis de la información.

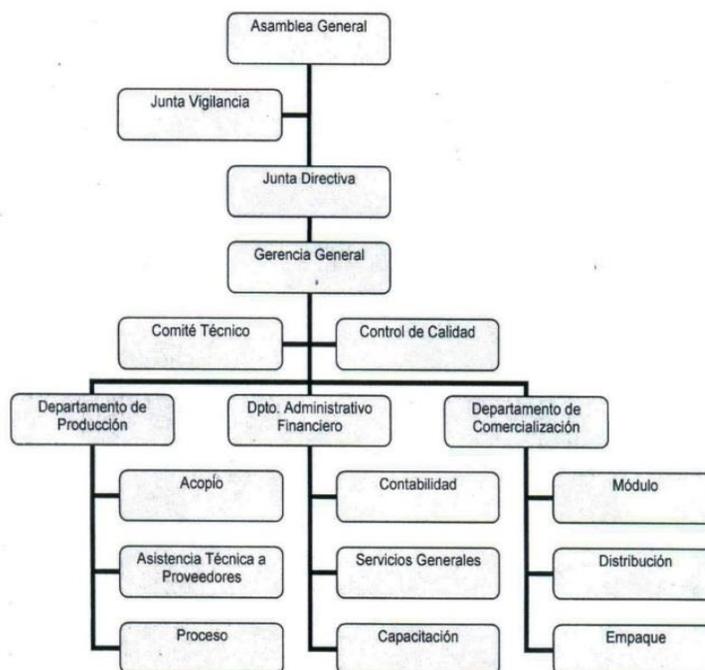
La entrevista se aplicó a 3 funcionarios de la cooperativa (presidenta del Consejo de Administración, Gerente General y un Socio de la Asamblea General).

La guía y ficha de observación fue aplicada visualizando los expedientes, nómina y entorno interno de la cooperativa.

7.1.1 Gobernanza y recursos humanos de la Cooperativa

Según información proporcionada por la Gerencia de la Cooperativa COPANICARAO R.L, la organización, dirección y toma de decisiones, está aprobada por la Asamblea General de Asociados para que funcione conforme la siguiente estructura organizativa que establece la jerarquía de mandos Altos, Medios y Bajos u Operativo, para garantizar el funcionamiento y operatividad de la organización.

Ilustración 1: Organigrama de la Cooperativa COPANICARAO R.L



Fuente: Gerencia General de la Cooperativa.

Actualmente el funcionamiento orgánico y estructural está conformado por la Asamblea General de Asociados quien es el más alto órgano integrado por 12 socios quienes delegan y orientan la dirección de la organización en el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comisión de Educación conformados todos por once (11) miembros asociados a la cooperativa de los cuales 5 son hombres y 6 mujeres. Dentro de este mismo nivel jerárquico se sitúa la Gerencia General, encargada de direccionar el desarrollo organizacional y empresarial, planificar y ejecutar las decisiones tomadas por los miembros del Consejo de Administración de la cooperativa.

La Gerencia General, ejecuta las acciones con el apoyo de tres (3) importantes Departamentos del mando medio como son: Administración, Producción y Comercialización conformadas por un total de 20 trabajadores permanentes quienes son responsables de administrar y dar operatividad a todos los procesos en la cadena de acopio, transformación, producción, comercialización y venta de la leche y sus derivados en COPANICARAO R.L.

Conforme información recibida y observada, se describe a continuación la distribución del capital humano quienes conforman la estructura funcional de la cooperativa:

- Asamblea General de Asociados
- Consejo de Administración
- Junta de Vigilancia
- Gerencia: 1 persona del sexo femenino
- Administración: 6 trabajadores representados por 4 hombres y 2 mujeres
- Producción: 8 recursos humanos de los cuales 7 son hombres y 1 mujer
- Comercialización: 5 empleados donde 3 son hombres y 2 mujeres

A continuación, una breve descripción de la funcionalidad de cada área de trabajo:

- Gerencia: dirige, planifica, organiza y coordina con las diferentes áreas la operatividad de las estrategias y acciones de la cooperativa; establece el contacto con los asociados, clientes y proveedores; ejecuta el presupuesto y elabora diferentes informes al Consejo de Administración para la toma de decisiones.

- Departamento de Administración: es la encargada de administrar el buen funcionamiento de los recursos de la cooperativa, bodega, atender los servicios generales; se encarga de la gestión de recursos humanos integrales, llevar a cabo los procesos de selección del personal, preparación de nóminas y fortalecimiento de capacidades; proporcionar a la Gerencia General la información necesaria para la toma de decisiones.

- Departamento de Producción: son los responsables de la recepción, almacén, transformación de la materia prima (leche) en producto terminado, calidad y empaque. De este mismo departamento, tiene dependencia el encargado de Laboratorio.

- Departamento de Comercialización: establece contacto con los diferentes clientes y se encarga de la planificación y aseguramiento de las ventas en los diferentes puntos, mantener las presentaciones y productos en los lugares correspondientes, así como la publicidad para llegar hasta el consumo de la población, atención especializada de los

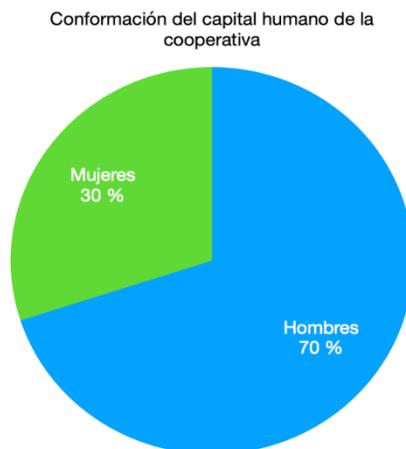
clientes y garantiza que los distintos puntos de exhibición de productos estén suplidos, ordenados, y con excelente presentación diaria.

- Departamento de Finanzas: este departamento actualmente no cuenta con personal permanente, por lo cual la contabilidad general de la cooperativa es subcontratada a una firma externa.

Considerando la información antes descrita, se observa que la estructura organizativa aprobada, no es la estructura funcional que actualmente tiene la cooperativa ya que los departamentos y secciones difieren de la representada en el organigrama de la figura N° 001 antes señalada, por lo cual es necesaria una revisión exhaustiva para realizar una readecuación de funciones y distribución de responsabilidades conforme su rol actual y aprobar un nuevo organigrama que represente la estructura organizativa de la cooperativa.

7.1.2 Características de los trabajadores de la cooperativa

Gráfico 1: Conformación del capital humano de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Según la información antes descrita (ver gráfico 1) de los 20 trabajadores permanentes que conforman el capital humano de la cooperativa el 70% son hombres y el 30% son mujeres; es un personal relativamente joven el 35% están entre las edades de 18 a 35 años, el 60% entre los rangos de 36 a 50 años y solo un 5% en edades de 51 a 60 años.

Conforme la información observada en los expedientes el 95% de los trabajadores presenta un estado de buena salud, debido a que no tienen enfermedades crónicas, ni continuidad de asistencia a citas médicas, subsidios médicos que se consideren para caracterizar al personal con una salud deteriorada y solo un 5% tienen una salud regular acontecidos por la avanzada edad. La importancia que los trabajadores cuenten con salud en tiempos actuales se convierte prácticamente en una ventaja competitiva para la organización.

Por lo anterior, se valora que el recurso humano de la cooperativa cuenta con la energía transmitida por la edad y salud necesaria que las empresas buscan para potenciar el cumplimiento de las metas influyendo positivamente en el clima organizacional.

7.1.3 Tipo de perfil profesional que tienen los trabajadores de la cooperativa.

Conforme observación de los expedientes laborales de los 20 trabajadores de la Cooperativa COPANICARAO R.L, el tipo de perfil profesional que caracteriza el reclutamiento, selección y contratación para formar parte del capital humano está direccionado a profesionales académicos Ingenieros en un 70% Agrónomos, Alimentos, Químicos, Industriales, Agropecuarios, Sistemas y un 30% del personal son Licenciados en Administración y Contabilidad.

Según la misma fuente de información, el género de mayor contratación es hombre y en menor cantidad mujer. Para el Departamento de Producción las contrataciones son un 88% hombres; Comercialización 67% y Administración un 60% respectivamente, lo que indica que existe una inclinación en los perfiles por el género masculino. Esto puede estar relacionado con la naturaleza del trabajo que se realiza en la cooperativa, razón por la cual se buscan hombres que tengan mayor fuerza humana que una mujer y así evitar riesgos laborales dado que en el Departamento de Producción se deben cargar envases con grandes conteniendo de materia prima, así mismo las personas están expuestas a ambientes térmicos mayores de 40°; en el Departamento de Comercialización pueden influir en las contrataciones los horarios de los trabajadores que visitan las fincas en búsqueda de proveedores y el Departamento de Administración las diferentes tareas de mantenimiento y servicios generales que deben ejecutarse en la cooperativa.

En cuanto a los rangos de edades contratados por áreas de trabajo se observó que para Producción el perfil es de 25 a 45 años, Comercialización entre 28 a 40 años y en para la Administración entre 25 y 40 años respectivamente, la Alta Dirección Gerencia 38 y Asesores asociados entre 50 y 60 años.

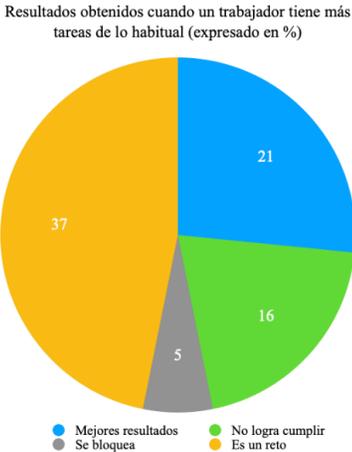
Los años de experiencia requerido para los responsables de departamento es mayor de 5 años en puestos similares y para los cargos operativos contar con un título de pregrado y al menos 1 año de experiencia.

Sin embargo, esta práctica no se realiza basado en algún instrumento aprobado por la máxima autoridad que defina el perfil profesional, género, edad y años de experiencia del personal que la cooperativa debe contratar en concordancia con su crecimiento organizativo – empresarial. La falta de este instrumento puede generar un clima laboral negativo en algún periodo del tiempo, manifestándose en incomodidad y descontentos de algunos trabajadores que por sus años de experiencia y crecimiento profesional pueden optar a oportunidades laborales dentro de la misma cooperativa; suponiendo que se opte por una nueva contratación.

7.1.4 Habilidades personales del recurso humano de la cooperativa

Según los resultados de la encuesta (anexo 1, preg. 41), aplicada a los trabajadores de la cooperativa COPANICARAO R.L el 68% es puntual en sus horarios laborales mientras que un 11% no cumple con la puntualidad.

Gráfico 2: Resultados obtenidos cuando un trabajador tiene más tareas de lo habitual



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Por otro lado, (ver gráfica 2, anexo 1, preg. 38) el 58% afirman que sí tienen mayor trabajo del usual, lo consideran un reto y tienen mejores resultados, mientras que un 21% se bloquea y no logran cumplir con la tarea.

Por unanimidad general los encuestados (anexo 1, preg. 39) expresan que tiene la habilidad de compartir sus conocimientos con sus compañeros. Al consultarles sobre su rápida comprensión para aprender una nueva función en su puesto laboral (anexo 1, preg. 40) el 74% dice que son ágiles y el 5% expresan que no tienen esa habilidad.

Conforme la información detallada anteriormente, la cooperativa cuenta en su mayoría con trabajadores que tienen habilidad de orientación al servicio puesto que tiene una actitud proactiva de compromiso y respecto con su horario laboral, desempeño y enfoque para solucionar sus dificultades a fin de obtener mejores resultados cuando tienen presión trabajo, habilidad de transmitir y compartir sus conocimientos con otras personas, así como la capacidad para la comprensión y nuevos aprendizajes que demande la organización.

Todas estas habilidades de los recursos humanos influyen positivamente en el comportamiento de los empleados que tienen menores prácticas, de igual forma aportan en la productividad, solución de inconvenientes y son generadores de emociones positivas en el ambiente laboral.

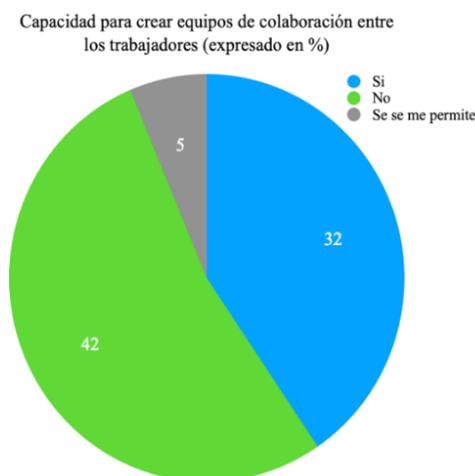
La cooperativa puede potenciar estas habilidades personales de sus trabajadores a través de un plan de fortalecimiento de capacidades que refuerce las habilidades de quienes ya lo practican y apoyen a los empleados que requieren de un mayor esfuerzo. Esta actividad genera destrezas en sus colaboradores y propicia las condiciones internas para alcanzar los objetivos e influir en un mejor clima organizacional.

7.1.5 Competencias personales de los trabajadores de la cooperativa.

Acorde con los resultados del instrumento de encuesta (anexo 1, preg. 42) el 58% de los trabajadores reaccionan positivamente sobre trabajos no planificados, mientras que solo un 21% manifiesta que se le hace difícil reaccionar de forma positiva; por otro lado, (anexo 1, preg. 45) el 79% de los consultados aseguran que tienen agilidad para responder a trabajos requeridos de inmediato; mientras que (anexo 1, preg. 44) el 68% respondieron que tienen la capacidad del orden de la información finalizada y un 11% dice que no saben dónde encontrar sus documentos

cuando los necesitan. Conforme los datos en mención los trabajadores tienen la competencia personal de gestión de la información, dado que pueden gestionar, procesar, obtener trabajos en forma correcta y momento oportuno para las personas que la requieren, así como almacenarla, identificarla y difundirla adecuadamente en la organización.

Gráfico 3: Capacidad para crear equipos de colaboración entre los trabajadores



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Según los resultados de la encuesta (ver gráfico 3, anexo 1, preg. 43) el 47% de los empleados no tiene capacidad para crear equipos de colaboración entre los trabajadores y un 32% afirma que pueden delegar en sus compañeros las tareas que no podrán cumplir.

Conforme los resultados de la encuesta la mayoría de los trabajadores de la cooperativa tienen las competencias de gestión de la información, capacidad de delegar o trasladar una responsabilidad en sus otros compañeros, manejo de sus emociones, estrés laboral todas aptitudes positivas y capacidades propias que permiten desarrollar con éxito las tareas imprevistas requeridas durante su jornada laboral. Estas capacidades personales pueden manifestarse en resultados satisfactorios en su puesto de trabajo, característica que aporta a un buen clima organizacional.

Sin embargo, a la mayoría de los empleados les falta capacidad para crear equipos de colaboración y destreza para trabajar, un factor que podría limitar el desempeño y el talento del recurso humano de la cooperativa para tener mayores y mejores resultados desde la visión organizacional y como trabajador.

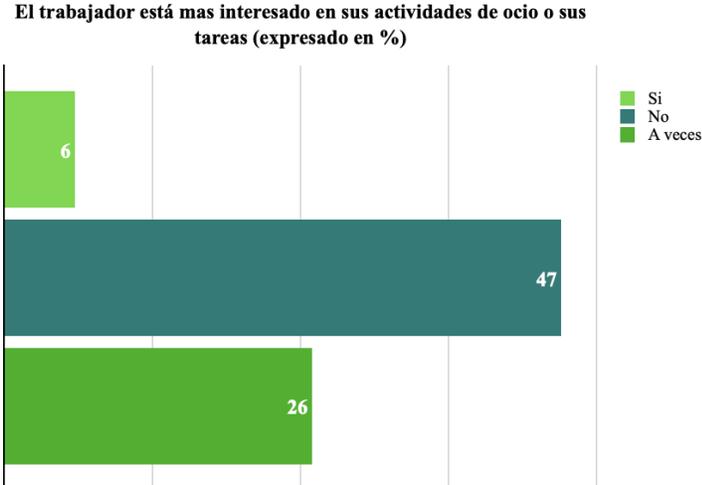
En la cooperativa, es primordial que los trabajadores puedan trabajar en equipo, puesto que esta competencia cohesionan las necesidades para obtener resultados medibles y satisfactorios tanto para el trabajador como para la organización, además fortalece la autoconfianza y las relaciones interpersonales entre los empleados, dos factores que aportarían para que la cooperativa cuente con un clima motivador, por el contrario al carecer los empleados de la competencia personal de colaboración para hacer equipos de trabajo, las tareas son más difíciles, menos productivas y poca satisfactoria, elementos que no colaboran para trabajar en un clima laboral motivador.

Para fortalecer la competencia de trabajo en equipos en la cooperativa, es necesario desarrollar capacitaciones didácticas sobre competencias de colaboración, comunicación, aprendizaje y creatividad.

7.1.6 Comportamientos del personal de la cooperativa.

Conforme los resultados de la encuesta (anexo 1, preg. 46) al 79% de los trabajadores les gusta cooperar con sus compañeros de trabajo.

Gráfico 4: El trabajador está más interesado en sus actividades de ocio o sus tareas



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Conforme (anexo 1, preg. 47) El 42% de los trabajadores esperan ansiosos el fin de la jornada laboral para retirarse y un 37% afirman que no están desesperados por cumplir con el horario de

trabajo; al ser consultados sobre su interés en actividades de ocio en lugar de sus tareas laborales (ver gráfico 4, anexo 1, preg. 48) el 32% asegura tener un mayor interés en otras actividades y no en desarrollar sus funciones, mientras que un 47% expresa enfocar su tiempo en sus laborales.

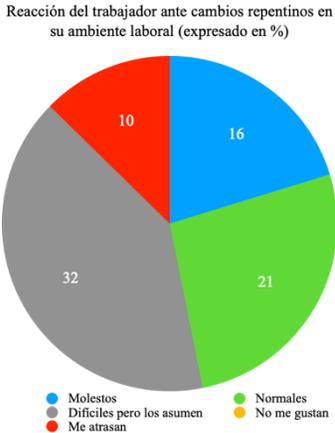
Considerando las respuestas antes señaladas en los párrafos de este inciso, la mayoría de los trabajadores tiene un comportamiento estándar dado que practican la disciplina, respetan el tiempo reglamentario, les cautiva interactuar entre ellos mismos estimulando la comunicación y confianza, se muestran proactivos y se esfuerzan por el cumplimiento de las funciones para el cual fueron contratadas, siendo este un comportamiento propio de personas que se encuentran satisfechos y motivados en su lugar de trabajo e influye su actitud directamente para contar con un clima laboral armonioso y agradable en la cooperativa.

Sin embargo, hay una mínima parte del personal que opta por una conducta que no aporta a la productividad y a un clima favorecer para la organización. Este personal debe ser analizado por recursos humanos, debido a que su comportamiento puede estar siendo inducido por desmotivación, falta de estímulos y cansancio acumulado lo que les genera poco compromiso con su cooperativa.

7.1.7 Adaptación a los cambios de los empleados de la cooperativa.

Según manifiestan los trabajadores en los resultados de la encuesta (anexo 1, preg. 50) el 58% asimila los cambios del entorno laboral de manera normal y ágil complementada de cierto esfuerzo para adaptarse a las nuevas transformaciones, pero un 21% expresa que necesita de ayuda para asumir las nuevas evoluciones en su medio laboral.

Gráfico 5: Reacción del trabajador ante cambios repentinos en su ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Mientras tanto (ver gráfico 5, anexo 1, preg. 49) un 53% de los empleados expresan reaccionar de forma normal y si les resultan difíciles los cambios repentinos se empeñan para asumirlos positivamente y a un 26% les genera molestia e inconvenientes en la realización de sus funciones.

La información mencionada muestra un alto porcentaje de empleados con la suficiente capacidad emocional para asumir nuevos retos, flexibles en el aprendizaje de desconocidos procesos y tecnologías, capacidad para reaccionar positivamente a exigencias e inconvenientes que se presenten en su entorno diferentes a las de su costumbre regidas por el tiempo, de igual forma muestran una actitud proactiva y ágil de adaptación a los posibles cambios que deban asumir en el desempeño de sus funciones laborales, reglas y procedimientos surgidas conforme el contexto y entorno de nuevos tiempos dados por los ambientes internos y externos de la cooperativa.

Por el contrario, existe un grupo de trabajadores que las evoluciones de los cambios les generan riesgo en la eficiencia de sus funciones requiriendo de un mayor esfuerzo y acompañamiento de parte de la cooperativa para poder acomodarse al medio ambiente y a los cambios de este.

Estos indicadores de capacidad de adaptación de los trabajadores reflejan que los procedimientos, normas y mecanismos que presta la cooperativa a sus recursos humanos son flexibles y propician en los empleados una rápida adaptación a los cambios. Por consiguiente, los trabajadores y la organización generan las condiciones para que emane un clima organizacional armonioso y presto para que los trabajadores tengan buenas relaciones laborales.

A continuación, se presenta una síntesis de cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional de la cooperativa ya sea de forma positiva o negativas:

- La estructura organizacional aprobada de la cooperativa no es la estructura funcional que actualmente se ejecuta, esta desactualización afecta el clima organizacional porque propicia la existencia de una desorientación e incomodidad en los empleados por ende perjudica la toma de decisiones, apropiación de responsabilidades, competencias reconocidas, compartidas y aceptadas por los trabajadores.

- El capital humano de la organización (anexo 3, 4) es 70% hombres y 30% mujeres es relativamente joven el 35% es entre 18 y 35 años el 60% de 36 y 50 respectivamente presenta buena salud en cuanto a la afección o ausencia de posibles enfermedades que puedan padecer los trabajadores, lo que influye en el buen clima organizacional porque cuenta con empleados productivos, rentables, satisfechos y motivados en la cooperativa.
- La cooperativa no se cuenta con un instrumento aprobado por la máxima autoridad que defina el perfil profesional de cada trabajador, convirtiéndose en una debilidad que influye negativamente en el clima organizacional porque puede inducir a una incorrecta decisión contratando o promocionando un trabajador que no tiene las capacidades profesionales para ocupar un cargo, produciendo incomodidad y descontentos en aquellos empleados que si tienen el perfil profesional.
- Los trabajadores de la cooperativa tienen habilidades personales de orientación al servicio; solución de dificultades complejas; colaboración para transmitir y compartir conocimientos; comprensión para nuevos aprendizajes. Todas estas habilidades influyen positivamente en el clima organizacional porque los trabajadores respetan la organización, tienen mejores resultados, están comprometidos y son más productivos.
- Las competencias personales que tienen los trabajadores y que influyen positivamente en el clima organizacional es la gestión de la información; capacidad de delegar; manejo de estrés laboral mismas que se manifiestan en resultados satisfactorios en los puestos de trabajo de los trabajadores de la cooperativa.
 Pero los trabajadores en su mayoría no tienen la competencia de colaboración debido a que se les dificulta trabajar en equipo, un factor que se manifiestan de forma negativa en clima organizacional dado que los trabajadores no fortalecen la confianza y relaciones interpersonales.
- Los trabajadores se identifican disciplinados; respetuosos de los procedimientos, comunicativos y esforzados comportamientos que favorece el clima organizacional de la

cooperativa con personal que se encuentra satisfechos y motivados en sus puestos de trabajo.

Existe una mínima parte del personal con una conducta que no aporta positivamente al clima organizacional que debe ser identificado para conocer si es por desmotivación, falta de estímulo o cansancio acumulado la razón de su proceder dentro de la organización.

- La capacidad de adaptación a los cambios de los trabajadores influye positivamente en el clima organizacional de la cooperativa porque saben asumir nuevos retos, flexibilidad en el aprendizaje de desconocidos procesos y tecnologías, sus reacciones y actitudes son positivas a nuevas exigencias e inconvenientes propiciando un entorno interno armonioso e impetuoso para las buenas relaciones laborales.

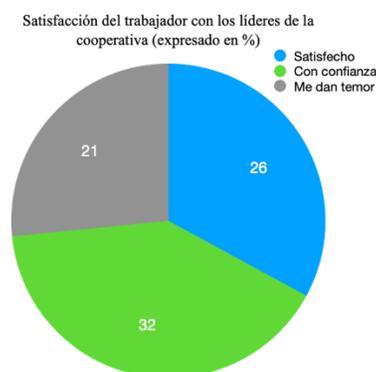
Pero se identificó un número de trabajadores que la adaptación a los cambios les molesta y afecta en sus funciones, factor que pone en riesgo el clima organizacional de la cooperativa.

7.1.8 Factores de clima que influyen en la atmosfera interna de la cooperativa

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la implementación de los instrumentos metodológicos para obtener información correspondiente a la variable factores de clima y sus correspondientes indicadores.

7.1.8.1 Estilo de liderazgo en la cooperativa.

Gráfico 6: Satisfacción del trabajador con líderes de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Según respuesta de los trabajadores (ver gráfico 6, anexo 1, preg.2) el 58% se sienten satisfechos y en confianza con los líderes de la cooperativa y un 21% dicen que los líderes les dan temor.

Conforme resultados de la encuesta (anexo 1, preg. 1) el 58% de los trabajadores valoran que el liderazgo en la cooperativa es comunicativo, se preocupa por sus necesidades, muestra respeto al llamarles la atención, sabe orientarle adecuadamente sus tareas, es conciliador y un 21% de los empleados opina que no es comunicativo.

Otro elemento importante es la valoración de liderazgo con mucha personalidad y bueno que realiza la presidenta y un Socio de la Cooperativa durante la entrevista, ambos consideran que se debe reforzar el establecimiento de metas para mejorar el trabajo.

En la entrevista (anexo 2, preg. 1) la apreciación de la Gerencia General es que en la cooperativa no hay líderes son jefes y aunque los responsables de áreas son personas capacitadas en ocasiones se les resta autoridad por parte del Consejo de Administración provocando interferencia en el mando de los jefes de áreas quien prefieren no tener iniciativas por temor a regaños. La entrevistada considera que un aspecto a reforzar para mejorar el estilo de liderazgo es definir las políticas y reglamentos que direccionen a la cooperativa y comunicarlo para definir el camino a seguir en la organización.

Por otro lado, (anexo 1, preg. 3) el 58% de los trabajadores afirma que la gerencia tiene comunicación con todos los trabajadores de la cooperativa y un 21% manifiesta que no hay comunicación.

Según la encuesta (anexo 1, preg. 4) el 42% de los trabajadores expresan que existe comunicación entre ellos y el Consejo de Administración, mientras un 37% opina que no u ocasionalmente.

Al ser entrevistada (anexo 2, preg. 2) la Gerencia General y la presidente sobre la manera en que se relacionan los miembros del Consejo de Administración con el equipo de gerencia y demás trabajadores, ambos afirman que con el equipo de dirección es a través de reuniones informativas y visitas frecuentes a la planta de la cooperativa, mientras que con los trabajadores la comunicación de este órgano es casi nula. En la consulta a uno de los Socios manifiesta que la relación es únicamente laboral.

Acorde con las valoraciones que realizan los encuestados y los entrevistados en la cooperativa existe una combinación de liderazgo empático e influenciador que aportan mucho al buen clima organizacional. El empático se identifica porque los trabajadores perciben a los directivos de la cooperativa como personas pacientes, confiables, respetuosos, saben transmitirles sus tareas, muestran atención a sus necesidades creándoles la sensación de calma y estabilidad como trabajadores, sin descuidar de parte de los líderes la responsabilidad por el cumplimiento de las tareas y actividades que se deben cumplir como trabajadores.

Así mismo, son líderes influenciadores tanto los directivos como la gerencia general porque mantienen con los empleados la comunicación, el entusiasmo y la simpatía razón por la cual los trabajadores se manifiestan satisfechos con sus liderazgos. Estos dos tipos de liderazgo empático-influenciador probablemente es nato en la personalidad de los directivos y gerencia de la cooperativa razón por la que difícilmente cambiaran su forma de liderazgo pero que se ajusta muy bien en las organizaciones del modelo Social – Empresarial.

Sin embargo, una de las debilidades de los líderes influenciadores es su intervención y su demasiado cuidado en la toma de decisiones de sus subalternos, que es propiamente lo que según la Gerente General de la cooperativa interfiere en el mando de los jefes de áreas influyendo de forma negativa porque les generan un exceso de prevención y obstáculos al momento de las decisiones, factores que pueden figurar negativamente en el clima organizacional.

7.1.8.2 Satisfacción de los trabajadores en sus cargos.

Gráfico 7: Satisfacción del trabajador con sus tareas



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Al ser consultados los trabajadores sobre la satisfacción de sus tareas (ver gráfico 7, anexo 1, preg. 5) el 37% considera que es un reto, el 26% afirma que es un trabajo de equipo y el 16% expresa no estar muy a gusto porque hacen más funciones de las que deberían.

Conforme resultados de la entrevista (anexo 2, preg. 3) la presidente y Gerente General valoran que existen un desánimo generalizado de los trabajadores en sus puestos de trabajo a causa de la falta del reconocimiento en el cumplimiento de sus resultados laborales, salarios muy bajos y escasez de estímulos no monetarios; por el contrario, el Socio que fue consultado considera que la satisfacción de los trabajadores es muy buena porque no existe rotación de personal. Sin embargo, según los tres entrevistados en la cooperativa no se realiza evaluaciones al desempeño que mida de forma objetiva e integral la conducta, resultados de trabajo y satisfacción de los empleados debido a la limitante de contar con un instrumento interno de evaluación.

Según la encuesta (anexo 1, preg. 6) 63% de los trabajadores se siente parte de la organización cooperativa y un 16% asegura no tener esa conexión emocional con su lugar de trabajo.

Por otro lado, (anexo 1, preg. 7) un 47% de los encuestados recomienda a la cooperativa para trabajar y un 32% manifiesta que no exhorta a las personas para ser parte de la organización.

Correspondiente a las valoraciones realizadas por los trabajadores y mandos altos de la cooperativa existe una insatisfacción generalizada de los empleados en relación a sus cargos estimulada por una sobre carga de funciones, baja remuneración, falta de evaluaciones justas y situaciones subjetivas como inexistencia de incentivos, reconocimientos, actividades recreativas que fomenten las relaciones interpersonales, descanso y desconexión de sus actividades laborales estructuradas la carencia de todos estos elementos inciden directamente en el estado emocional y desempeño laboral de los trabajadores perjudicando directamente el buen clima organizacional dado que la satisfacción positiva o negativa se refleja en cada individuo desde sus puestos laborales.

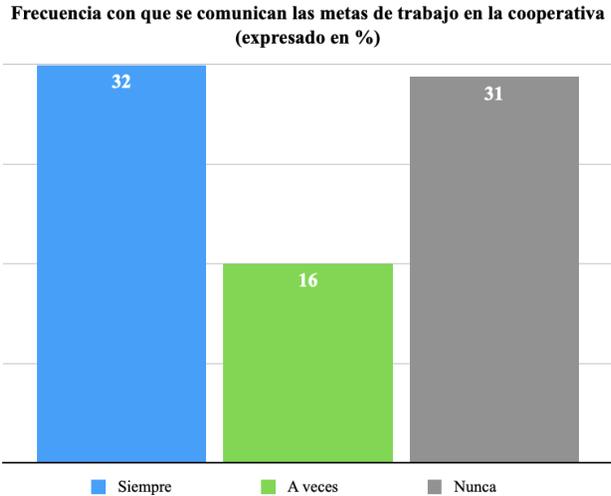
No obstante, según la encuesta la mayoría de los trabajadores se identifican con la cooperativa y la recomienda para trabajar excepto un reducido porcentaje de los consultados un factor positivo del clima organizacional que indica que existe compromiso de parte de los empleados con su organización.

La cooperativa debería prestar atención a la insatisfacción laboral como al compromiso de los trabajadores para ejecutar acciones que respondan a las necesidades y expectativas personales de su recurso humano y en la cooperativa obtener mayores rendimientos y productividad generando un efectivo directo en el clima organizacional.

7.1.8.3 Productividad de los trabajadores en la cooperativa.

La encuesta aplicada (anexo 1, preg. 11) tiene como resultado que el 73% de los trabajadores asegura que cuentan con los equipos, instrumentos y útiles necesarios para realizar sus funciones lo que influye positivamente en el clima organizacional porque a los trabajadores se les brindan las herramientas necesarias para desempeñarse; pero un 6% expone no poseerlas.

Gráfico 8: Frecuencia con que se comunican las metas de trabajo en la cooperativa



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Conforme resultados de la encuesta (anexo 1, preg. 9) el 64% de los empleados afirman que siempre participan en la planificación que se realiza desde sus oficinas y un 15% dicen que nunca son integrados a colaborar en el mencionado proceso; de igual forma (ver gráfico 8, anexo 1, preg. 8) el 48% de los trabajadores sostiene que en la cooperativa siempre se dan a conocer las metas de trabajo por cada oficina y el 31% manifiesta que nunca son comunicados lo que hace sentir al trabajador alejado e incide negativamente en su entorno laboral.

Planificar es una herramienta administrativa que permite direccionar y controlar todos los procesos ofreciendo a los individuos la oportunidad de satisfacción según los resultados obtenidos de la operatividad de las tareas y acorde con los datos brindados por los trabajadores en esta encuesta la cooperativa tiene la práctica de planificar e involucrar a la mayoría de sus recursos humanos e informarles posterior sobre sus resultados, acciones que aportan para tener un buen clima laboral dado que los trabajadores se sienten integrados y tomados en cuenta en la organización para el cual trabajan.

En relación a la actitud que prevale en los equipos de trabajo de la cooperativa para ser más productivos (anexo 1, preg. 10) el 47% de los trabajadores afirman que es la cooperación, integración y comunicación, un 32% refieren que es el conflicto y egoísmo dos aspectos negativos en clima laboral. Según la (anexo 2, preg. 5) Presidente y Socio manifiestan que los empleados de la cooperativa podrían ser más productivos si planificaran sus tareas, analizaran la información y fuesen más creativos, sin embargo, consideran que estos responden a sus funciones establecidas.

Estos resultados indican que una gran mayoría de los trabajadores influyen con sus actitudes a potenciar la eficiencia que lleva a la productividad y por ende a un clima laboral de calidad, mientras tantos el otro porcentaje de empleados provoca distanciamiento y no contribuye a un entorno organizacional positivo que puede estar siendo creado por la falta de orientación del personal con mayor grado de autoridad.

Según resultados de la misma entrevista (anexo 2, preg. 5) la Presidente, Gerente General y Asociado de la organización coinciden que en la cooperativa no cuentan con un instrumento específico para medir la productividad de los trabajadores sin embargo, evalúan en base a resultados, registro de ventas, calidad de la gestión de producción y rotación de inventarios, pero que a los trabajadores les hace falta conocimientos básicos y capacitación en programas informáticos como el Excel, también les afecta para desempeñar mejor sus funciones que la cooperativa no cuenta con un sistema de registro de datos, de igual manera no tienen establecido un formato de informe a través del cual cada trabajador evidencie claramente sus resultados y cada quien los elabora conforme su criterio y su propio tiempo.

Al respecto, (anexo 1, preg. 12) el 59% de los empleados expresan que para alcanzar sus metas y ser productivos les afecta el exceso de trabajo, desmotivación laboral y falta de claridad cuando les asignan tareas mientras que un 20% dicen que les interfiere el ambiente laboral y problemas personales aspectos que no influyen en un buen clima laboral.

Las organizaciones miden la productividad de un empleado sobre sus rendimientos o bien la producción total alcanzada por los trabajadores entre las horas trabajadas. Conforme los resultados abordados de la encuesta y entrevista la forma de medir la productividad de sus empleados por los directivos es válida y están satisfechos, para los trabajadores en su rendimiento influyen positivamente la participación e integración en los procesos de planificación, contar con los equipos y herramientas que garantiza la cooperativa para el desempeño de las funciones, la pro actividad de sus actitudes y ser orientados correctamente sobre las tareas que deben cumplir siendo todos estos aspectos los que inciden de forma positiva en el clima organizacional de la cooperativa.

La cooperativa debe considerar un plan de seguimiento y contingencia que contemple capacitación sobre programas de office, realizar evaluaciones más amplia de valoración de la productividad de sus empleados, a fin de no solo medir sus rendimientos en resultados, sino abarcar como parte de la productividad la especialización en algunas áreas, responsabilidades, conducta, compromiso, interacción y cooperación de los trabajadores, temas esenciales y sensibles que aumentan la precisión en el desarrollo de las tareas y motivan a los trabajadores ser más productivos y aportar en la corrección de aspectos que están propiciando inconvenientes personales y laborales a los trabajadores que distorsionan el clima laboral.

7.1.8.4 Tecnología con la que cuentan los trabajadores en la cooperativa.

Gráfico 9: Los trabajadores cuenta con la tecnología adecuada para desempeñar sus funciones



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

De acuerdo con los resultados de la encuesta (ver gráfico 9, anexo 1, preg. 13) el 53% de los trabajadores señalan que cuentan con la tecnología adecuada para realizar sus labores mientras el 21% dicen que no y el 5% manifiestan que la misma es absoluta, por su parte en la entrevista (anexo 2, preg. 8) con la presidente, Gerente General y Asociado afirman que en la cooperativa la tecnología está acorde al nivel de tecnificación de la organización, pero se requiere de capacitación al personal en equipos tecnológicos.

Según (anexo 1, preg. 14) el 47% de los encuestados afirman que en la cooperativa las oficinas y espacios laborales cuentan con la ventilación adecuada y el 32% sostiene que no todos los espacios tienen las condiciones para desarrollar sus funciones, por su parte los tres entrevistados coinciden en la evaluación sobre las condiciones físicas para que los trabajadores realicen sus labores bien y de forma segura, según sus consideraciones todas las áreas de trabajo (Administración, Producción y Comercialización) cuentan con espacios físicos adecuados en cuanto a ventilación y tecnología, no obstante según observación toda la infraestructura está pintada, equipada, debidamente señalizada, limpios pero existen áreas que no están climatizados exponiendo a los trabajadores a temperaturas de hasta 40°C.

En referencia a la disponibilidad y adecuado uso de los equipos de protección para desempeñar las labores (anexo 1, preg. 15) el 68% de los empleados aseguran que cuentan con los instrumentos, por el contrario, el 11% de los encuestado señalan que no. Sin embargo, según observación todos los trabajadores realizan sus funciones con equipos de protección e higiene ocupacional.

Al ser consultados sobre la periodicidad de renovación de sus equipos de protección (anexo 1, preg. 16) el 68% de los trabajadores concuerdan que les son renovados siempre que se dañan o cuando los necesitan, pero para el 11% es cada año, información que fue afirmada por los tres entrevistados.

Desde el punto de vista de análisis el estado y las condiciones del puesto de trabajo es un factor de vital importancia para tener un clima laboral positivo, en la cooperativa según los resultados generales los trabajadores tienen los recursos tecnológicos, espacios amplios y seguros, así como los equipos e instrumentos de seguridad, protección e higiene requeridas para desempeñar sus funciones conforme el entorno y giro empresarial de la organización además apegadas con lo establecido en la Ley laboral del país, siendo estos elementos facilitadores para

motivar, satisfacer las necesidades, fomentar la innovación y nuevas experiencias las que consecuentemente influyen en el bienestar del clima organizacional de la cooperativa.

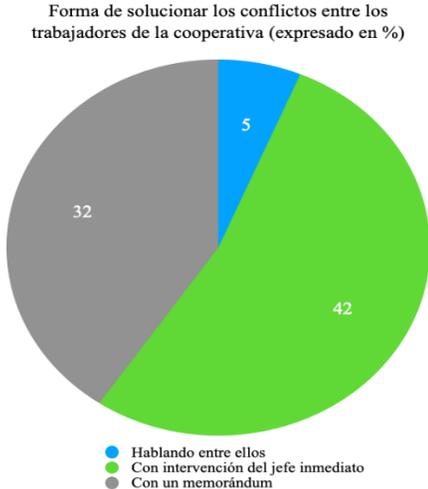
Sin embargo, los trabajadores requieren de capacitación tecnológica para su adecuada explotación y simplificación de sus procesos a fin de incrementar su productividad, eficiencia y eficacia.

Retomando los resultados se recomienda a la cooperativa invertir y mejorar las condiciones de las oficinas y espacios de trabajo en cuanto a ventilación climatizado para evitar afecciones de salud y estados de ánimos negativos que pueden ser provocados por las altas temperaturas en los trabajadores dado por la ubicación geográfica de la organización se encuentra en un territorio muy caliente.

7.1.8.5 Conflictos laborales en la cooperativa.

La opción de los trabajadores según resultados de la encuesta (anexo 1, preg. 17) es del 53% que consideran que en la cooperativa la frecuencia de conflictos no existe, por el contrario, un 26% expresan que sí aunque sin mucha concurrencia. Conforme observación del funcionamiento de la organización se apreció coordinación, comunicación y buen trato entre los mismos trabajadores.

Gráfico 10: Forma de solucionar los conflictos entre los trabajadores de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

En concordancia la (anexo 2, preg. 9) presidente, Gerencia General, Socio (ver gráfico 10, anexo 1, preg. 18) y un 74% de los trabajadores afirman que cuando se presenta un conflicto se resuelve con intervención del jefe inmediato quien escucha a las partes o bien como última instancia a través de un memorándum que significa un llamado de atención, mientras el 5% manifiesta que la solución se genera hablando entre los mismos empleados.

Según apreciación (anexo 1, preg. 20) del 58% de los trabajadores en la cooperativa existen rumores informales entre los trabajadores de las diferentes oficinas, pero para el 21% esta mala práctica no se presenta en la organización. Es importante para el buen clima laboral (anexo 1, preg. 21) que el 68% de los empleados tiene la claridad que los rumores producen conflictos laborales y el 11% opinan que no se traducen en problemas conflictivos.

Otro aspecto considerado es la calificación de los trabajadores sobre el flujo de las unidades de mando en la cooperativa la cual según (anexo 1, preg. 19) el 63% de los encuestados afirman que si reciben órdenes de diferentes jefes una práctica negativa al desear ambientes positivos en la organización y el 16% dicen que no porque se respetan las jerarquías.

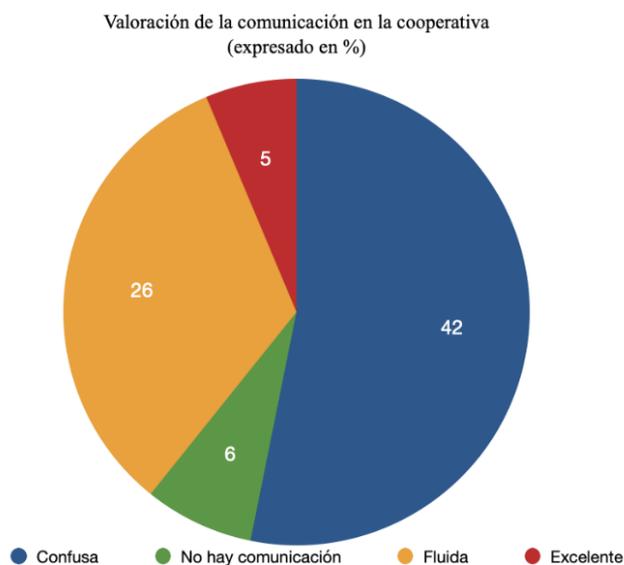
De acuerdo con los resultados en la cooperativa el conflicto no tiene espacio e impacto para interferir en las relaciones interpersonales y alterar el ambiente del entorno de los trabajadores lo que indica que las desaveniencias entre los empleados no son frecuentes, pero además conocen la importancia del efecto y como solucionarlos en caso de presentarse entre los equipos de trabajo e individual por consiguiente el conflicto no afecta el clima organizacional de la organización.

Según las técnicas de resolución de conflictos laborales, la mediación y escuchar imparcialmente son prácticas efectivas para resolverlos por lo que se valora que en la cooperativa se ejecutan dos formas eficaces, además influye que cuando surge un rumor en las oficinas las jerarquías lo abordan sin prejuicio y temor, acción que funciona como prevención de conflictos entre los empleados siendo una buena práctica la comunicación, interés y control de los rumores para mantener un ambiente organizacional agradable y cordial entre los trabajadores.

No obstante, se recomienda que, para evitar confusiones de mandos y conflictos laborales, la cooperativa debe definir con claridad la estructura funcional de esta forma los trabajadores recibirán órdenes de un único jefe y no de distintos mandos como actualmente ocurre según manifiestan los colaboradores.

7.1.8.6 Comunicación en el funcionamiento de la cooperativa.

Gráfico 11: Valoración de la comunicación en la cooperativa



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

De acuerdo con resultados de la encuesta (ver gráfico 11, anexo 1, preg. 22) el 48% de los trabajadores consideran que no existe comunicación en la cooperativa y que la misma es confusa, el otro 31% valoran que es fluida y excelente. Según entrevista (anexo 2, preg. 10) con la presidente, Gerencia General y Socio la cooperativa tiene como mecanismo de comunicación interna la forma verbal y escrita para dirigirse e informar a los trabajadores.

Desde el punto de vista de la presidente, puede mejorarse implementando reuniones e intercambios de carácter social como festejos y convivios entre el personal con los asociados de la cooperativa.

La comunicación desde la Gerencia en una empresa tiene un papel importante en la transmisión de mensajes claros y motivadores, que lleven ideas precisas e informes que despierten el interés a la Junta Directiva. Las diferentes informaciones sirven para la toma de decisiones de los directivos conforme los resultados que comunique la Gerencia se están dando en la empresa.

Según las respuestas de los entrevistados (anexo 2, preg. 11), la comunicación entre la Gerencia General y el Consejo de Administración de la Cooperativa es efectiva a través de reuniones para informar sobre gestiones y resultados obtenidos. Coincidiendo los tres consultados que la comunicación ocasionalmente es fluida y otras veces poca.

Sin embargo, (anexo 1, preg. 23) El 47% de los trabajadores señalan que les ha sido comunicada la misión, visión y funcionamiento de la cooperativa y el 32% expresan desconocimiento sobre la razón de ser de la organización, y un (anexo 1, preg. 24) 42% dicen saber cómo funciona la organización, mientras un 37% argumenta lo contrario, pero (anexo 1, preg. 25) un 53% afirman que no les comunican los logros y avances, mientras que un 26% si están informados.

La comunicación interna es una de las herramientas más importante para establecer dinámicas saludables de comunicación e información de forma descendente, horizontal y ascendente en la estructura organizativa de una organización. Para lograr el éxito comunicacional se deben establecer mecanismos o manuales que describan los tipos, formas y canales que serán utilizados para que fluya correctamente la información.

Las formas de comunicación utilizadas por la cooperativa son correctas y aceptadas, sin embargo, no son promotores de un constante diálogo y se pueden mejorar implementando una estrategia comunicacional que promueva el intercambio de información entre las áreas; fomente un ambiente de trabajo informado (boletines informativos, circulares, reuniones informativas); impulse el trabajo en equipo y promueva la participación interna (intercambio de ideas, encuentros e intercambio de experiencias).

En correspondencia al análisis efectuado la comunicación es un factor que no aporta al buen clima organizacional de la cooperativa, debido a que es estrictamente formal, confusa, con poca fluidez, además no todo el personal está informado de la razón de ser o identidad, funcionamiento, metas, logros y avances de la cooperativa, puntos fundamentales para estimular a los trabajadores estar más comprometidos, generadores de resultados y promotores una organización cooperativa innovadora y esforzada con el sello cooperativo.

7.1.8.7 Ausentismo en la cooperativa

Para analizar y valorar el ausentismo en la cooperativa se realizó entrevista (anexo 2, preg. 11) al presidente, Gerente General y Asociado quienes manifiestan por unanimidad que en la

organización no existe ausentismo laboral, debido a que los trabajadores casi nunca se ausentan de sus funciones y cuando lo hacen es por causa de alguna afección de salud, visitas al médico, cuando tienen a un familiar enfermo o bien algún conflicto familiar. Información que fue constatada con observación realizada a los expedientes laborales que maneja la Administración por cada trabajador.

Así mismo, (anexo 2, preg. 13) la presidente y Asociado expresan que los trabajadores no se distraen de sus labores, dado que siempre están en función de sus tareas. Sin embargo, (anexo 2, preg. 14) la Gerencia considera que usualmente invierten tiempo en redes sociales.

Por lo general, las personas que dirigen las organizaciones desconocen sobre la amplitud y dimensiones del ausentismo como un problema silencioso en las organizaciones, dado que hay ausentismos justificados, injustificados y ausentismo personal que es el más complicado en toda organización empresarial. Una de las principales causas del ausentismo laboral es la desmotivación, estrés o largas jornadas de trabajo teniendo como consecuencias la reducción de la productiva en una empresa.

Según análisis y valoración (anexo 4) en la cooperativa existe ausentismo justificado del personal identificado a través de sus recurrentes citas médicas por enfermedades comunes y ausentismo personal determinados durante su estadía en las redes sociales, mismo que debe ser tomado en consideración por la gerencia debido a que el mismo puede en el futuro incrementarse repercutiendo en la eficiencia de las tareas, efectividad y productividad de los trabajadores y por ende de la cooperativa.

Según esta evaluación, el ausentismo justificado que fue encontrado en la cooperativa no está repercutiendo negativamente en el clima organizacional y tampoco en las responsabilidades de los trabajadores debido a que no existe descontento de parte de las autoridades con la eficiencia, actitud y productividad de sus empleados, tampoco está generando tensión en el entorno laboral que provoque disgusto entre los trabajadores.

7.1.8.8 Rotación de personal en la cooperativa.

La rotación de personal es el movimiento (entrada - salida) de un empleado en su puesto laboral, dada por diferentes razones (enfermedad, jubilación, ascenso, renuncia, despido).

Conforme entrevistas (anexo 2, preg. 16) la presidente y Gerente de la cooperativa, la rotación de personal es mínima y sucede cuando un trabajador o un familiar cercano se enferma y tiene

que asumir otro empleado sus funciones. Según información transmitida por el Socio (anexo 2, preg. 16), en la cooperativa no hay rotación de personal puesto que cada vez que la visita las oficinas todos los trabajadores están en sus puestos laborales y en los informes de gerencia no hay datos sobre movimientos de personal. Conforme observación en los expedientes (anexo 4) laborales no se registran constantes renunciaciones, despidos o movimientos internos que generen entradas o salidas del personal.

Teniendo en cuenta la información antes mencionada, los trabajadores de la cooperativa no muestran insatisfacción laboral, frustración y desmotivación que se mire reflejada en la rotación de personal, tampoco la cooperativa manifiesta contar con una política de recursos humanos que motive la rotación interna como un incentivo de crecimiento personal, mejora salarial, oportunidad de adquirir nuevos conocimientos de sus trabajadores y permitirse como organización empresarial aprovechar la rotación para descubrir nuevos talentos entre sus empleados acciones necesarias para abonar al buen clima organizacional de la cooperativa.

Analizados los puntos anteriores, la rotación de personal no está influyendo negativamente en el ambiente laboral de la organización, pero es necesario que se tome en consideración la rotación interna para motivar a los trabajadores.

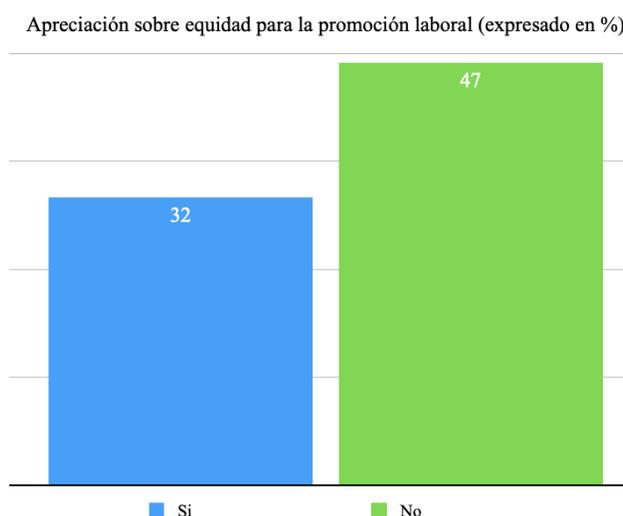
7.1.8.9 Políticas y reglamentos de la cooperativa.

Conforme respuestas de los trabajadores (anexo 1, preg. 26) el 42% afirma conocer las políticas laborales de la cooperativa y un 37% expresa desconocimiento de las mismas. Pero el (anexo 1, preg. 29) 53% de los empleados coinciden que estos instrumentos se contraponen con sus aspiraciones profesionales y personales y un 26% consideran que nos les afectan sus propósitos.

No obstante, en entrevista la Gerente General y Asociado señalan que los manuales, políticas y reglamentos internos en la cooperativa existe, pero sin la aprobación de los Órganos de Dirección considerando que esta es una debilidad empresarial, por su parte la Presidente afirma (anexo 2, preg. 17) que dichos documentos que ayudan a regular el funcionamiento no se han actualizado, sin embargo, cada trabajador tiene en su contrato laboral las funciones y normas disciplinarias que debe desempeñar y cumplir desde su puesto de trabajo en la cooperativa por lo cual ningún empleado puede alegar desconocimiento.

En cuanto a la presencia de la burocracia en la organización (anexo 1, preg. 28) el 58% de los trabajadores afirman que existe en la centralización de los procedimientos, toma de decisiones según jerarquías y relaciones interpersonales, el otro 21% de los empleados valoran que no se percibe burocracia en la cooperativa.

Gráfico 12: Apreciación sobre equidad para la promoción laboral



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Según apreciación (ver gráfico 12, anexo 1, preg. 27) del 47% de los trabajadores en la cooperativa no existe equidad para realizar promociones laborales por el contrario un 32% considera que si se procede equitativamente.

Las políticas, reglamentos y procedimientos internos que se elaboran en las empresas sirven de guías y lineamientos en función de asegurar el funcionamiento de la estructura organizativa, así mismo simplifican los procesos internos y facilitan la toma de decisiones en la empresa.

Conforme la información valorada la cooperativa cuenta con políticas, reglamentos y procedimientos que ayudan en el funcionamiento de la organización y son de conocimiento de la mayoría de los trabajadores, sin embargo estos documentos están desactualizados, pendientes de aprobación por la máxima autoridad y no son del completo agrado de todos los trabajadores dado que consideran que los mismos se contraponen con sus objetivos lo que efectivamente es un punto

a superar por la cooperativa dado que estas debilidades influyen negativamente en el clima laboral de la organización.

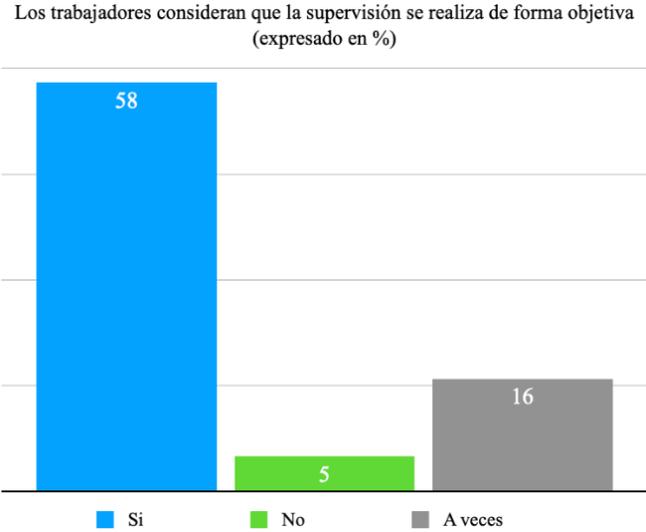
Otro elemento identificado que afecta el clima organizacional es la falta de flexibilidad definido como burocracia en los procedimientos, carencia de involucramiento de los trabajadores en algunas de decisiones que se toman en la cooperativa y la apreciación negativa de gran parte de los empleados en la equidad para realizar promociones laborales.

En conclusión, las actuales políticas y reglamentos influyen negativamente en el clima organizacional de la cooperativa, por lo cual las mismas deben ajustarse para evitar la rigidez de los procesos y adecuarse conforme los principios y valores del cooperativismo que emanan en todas las personas sentido de pertenencia, compromiso, compañerismos sin excluir la disciplina.

7.1.8.10 Supervisión en la cooperativa.

De acuerdo con respuestas de los trabajadores (anexo 1, preg. 30) el 58% consideran que su trabajo es supervisado en la cooperativa mientras un 21% señalan no les supervisan.

Gráfico 13: Los trabajadores consideran que la supervisión se realiza de forma objetiva



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Así mismo, (ver gráfico 13, anexo 1, preg. 31) un 74% expresa que las supervisiones se realizan de forma objetiva y 5% opina lo contrario.

Desde el punto de vista (anexo 1, preg. 33) del 42% de los empleados en la cooperativa se instruye al personal antes de ser supervisado y un 37% valora que no es así porque no reciben instrucciones. Sin embargo, (anexo 1, preg. 32) al 58% les gusta ser supervisados y un 21% no les agrada este procedimiento.

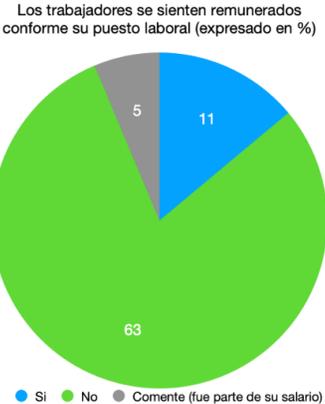
Por su parte (anexo 2, preg. 18) la Gerente General, expresa que en la cooperativa no hay definidos mecanismos de supervisión para ser aplicados a los trabajadores, no obstante, la Presidente y Socio coinciden que el método de supervisión es a través de visitas en los puestos de trabajo, clientes y productores, solicitud de información a los empleados, arqueos y revisión de instrumentos generales en tiempos establecidos.

Los mecanismos de supervisión son instrumentos que ayudan a vigilar el cumplimiento de funciones de los trabajadores y medir el grado de resultados para tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos; hacer planes de mejoras para que la empresa obtenga mayor rentabilidad y contribuir a mejorar las condiciones laborales como apropiadamente se efectúa en la cooperativa.

Conforme la información relatada, se valora que los mecanismos de supervisión empleados (anexo 2, preg. 18) según la presidente y Socio, son métodos válidos para el funcionamiento de la organización y que los mismos influyen positivamente en el clima laboral porque son aceptados, funcionales y del grado de la mayoría de los trabajadores puesto que no generan una actitud negativa en ellos al contrario les brindan confianza y les sirven para medir su desempeño y productividad. Sin embargo, hace falta normarlos para que la Gerencia los reconozca como un instrumento interno del funcionamiento de la cooperativa.

7.1.8.11 Satisfacción salarial de los trabajadores de la cooperativa.

Gráfico 14: Los trabajadores se sienten remunerados conforme su puesto laboral



Fuente: Elaboración propia

Conforme consideración (ver gráfico 14, anexo 1, preg. 35) del 63% de los trabajadores su remuneración no está acorde a su puesto laboral, habilidades y experiencias, un 5% se conforman con su salario porque es el que firmaron en su contrato y un 11% manifiesta estar conforme. No obstante (anexo 2, preg. 19) para la Presidente y Gerente General los salarios devengados por los trabajadores son bajos, mientras que para el Socio miembro del Consejo de Administración de la cooperativa están acorde al mercado laboral de la zona.

Sin embargo, (anexo 1, preg. 34) el 74% de los empleados expresan que reciben beneficios adicionales a su salario como uniforme, transporte y bonos, el 5% manifiesta que no tiene estos beneficios.

La remuneración es la recompensa que un trabajador recibe por los servicios prestados a una empresa. Este pago-recompensa significa un medio de vida, subsistencia y bienestar para una persona y en muchos casos el reconocimiento económico por los esfuerzos realizados.

En la cooperativa la satisfacción salarial no es un indicador que influya positivamente en el clima organizacional, debido que los trabajadores y empleadores reconocen que los mismos son bajos en correspondencia al mercado laboral, competencias y funciones que desempeña cada trabajador. Esta situación provoca en los empleados una clara insatisfacción, seguido de tensiones en su puesto de trabajo dado que cuando un empleado no cuenta con los suficientes recursos económicos no logra atender todas sus necesidades repercutiendo en su estado emocional que es trasladado a su ambiente laboral, eficiencia y productividad en la organización.

Además, este elemento provoca que el recurso humano este siempre con la expectativa de encontrar otra oportunidad laboral externa a la cooperativa donde le sea valorado y reconocido sus conocimientos y esfuerzo laboral.

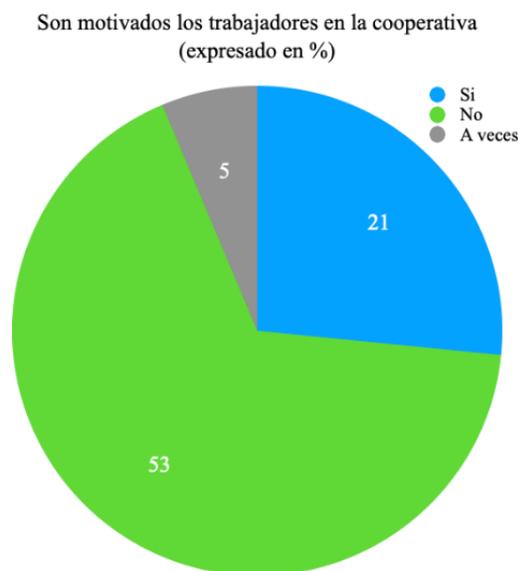
Por consiguiente, los trabajadores no consideran sus remuneraciones como un factor que satisfaga sus necesidades, expectativas y que sea una fuente de motivación en la cooperativa afectado el clima laboral, dado que se cuenta con recursos humanos insatisfechos, aun cuando en su mayoría reciben otros beneficios compensatorios de su salario.

7.1.8.12 Motivaciones de los trabajadores en la cooperativa.

De acuerdo con resultados de la encuesta (anexo 1, preg. 36) el 47% de los trabajadores expresan que reciben como premio por su buen trabajo estímulos monetarios,

palabras de reconocimiento, buen trato laboral y beneficios sociales, un 32% enuncian que no tienen ninguna recompensa por su buen desempeño en la cooperativa.

Gráfico 15: Son motivados los trabajadores en la cooperativa



Fuente: Elaboración propia. Aguirre, M.B (2021)

Al ser consultados los empleados (anexo 1, preg. 37), si consideran que en la cooperativa los motivan (ver gráfico 15) el 53% señalan que no y un 26% indican que sí.

En entrevista a la Gerente General, comenta que los trabajadores se encuentran desmotivados debido a falta de comunicación directa por parte de los directivos de la cooperativa dado que estos en muchas ocasiones usan otras personas para transmitirles mensajes y otro aspecto que influye en la desmotivación son aspectos económicos que los mantienen descontentos al punto que sí los mismos encuentran otra oportunidad laboral no dudarían en retirarse en su mayoría de la cooperativa.

Por su parte (anexo 2, preg. 20) la presidente y Socio, explican que el personal está motivado, pero les hace falta trabajar en equipo, comunicarse entre ellos mismos y tener mayor convivencia como reuniones sociales de celebraciones en fechas importantes para todos.

En correspondencia a la información transmitida por los integrantes de la cooperativa, los trabajadores reciben estímulos motivacionales de parte de su empleador tales como: buen trato laboral, reconocimientos por su desempeño, instalaciones físicas en su mayoría adecuadas,

beneficios sociales y adicionales a su salario, aspectos que contribuyen para que los trabajadores tengan una actitud y comportamiento positivo, sentirse satisfechos, contentos y motivados en su organización.

Sin embargo, los aspectos antes mencionados no son suficientes para que los trabajadores se sientan motivados debido a que los mismos evalúan como aspecto medular para su satisfacción el salario, un elemento que tienen muchas aristas para ser entregado dado que depende de la generación de resultados productivos de la cooperativa y la comunicación y el trabajo en equipo.

Entonces como la motivación es la capacidad emocional de influir en la conducta de los individuos en un mismo círculo laboral, este no es un factor que influya positivamente en el clima organizacional de la cooperativa.

Por lo anterior, se recomienda a la alta gerencia de la cooperativa realizar una revisión salarial de todos los trabajadores soportado con evaluaciones de desempeño y en correspondencia a la disponibilidad financiera de la organización; así mismo desarrollar una estrategia que mejore la comunicación en la cooperativa desde los diferentes niveles jerárquicos.

En síntesis, los indicadores de la variable factores de clima influyen en el ambiente organizacional de los trabajadores de la siguiente manera:

- Los estilos de liderazgo empático e influenciador identificados en la cooperativa se ajustan muy bien al modelo social empresarial de la organización e influyen de forma positiva al clima organizacional porque los trabajadores aprueban la forma de gestión de los directivos y gerencia de la cooperativa.

Sin embargo, una debilidad del liderazgo influenciador es su intervención y centralización de las decisiones que influyen negativamente en el clima laboral

- La satisfacción de los trabajadores en sus cargos no influye positivamente al clima organizacional debido a una insatisfacción generalizada de los trabajadores en relación a sobre carga de funciones, baja remuneración, falta de evaluaciones justas, reconocimientos y actividades de intercambios. Pero existe compromiso de los trabajadores con la organización un indicador que aportaría más al clima organizacional si la cooperativa ejecuta acciones que lo fortalezca.

- La productividad es un indicador que influye positivamente en el clima organizacional debido a que existe participación de los empleados en los procesos de planificación, cuentan con las herramientas y equipos, actitud proactiva, son orientados de forma correcta y respetuosa por sus superiores.
- La tecnología con la que cuenta los trabajadores influye en el bienestar del clima organizacional de la cooperativa porque satisfacen las necesidades de los empleados, tienen los espacios físicos en condiciones aptos y equipos de protección para desempeñar sus funciones mismas que les son renovados periódicamente. Pero se recomienda a la cooperativa invertir y mejorar las condiciones de las oficinas con ventilación climatizada.
- El conflicto no influye ni altera el ambiente laboral de la cooperativa pues no se manifiesta con frecuencia entre los trabajadores y cuando surge se resuelve con intervención de los jefes, de igual manera ocurre con los rumores entre el personal las autoridades lo abordan sin prejuicio ni temor acciones que previenen el conflicto siendo esta una buena práctica para mantener un ambiente agradable y cordial en la cooperativa.
- La comunicación no es un factor que aporta al buen clima organizacional de la cooperativa, dado que no es promotora del dialogo, trasmisoras de mensajes claros a todos los trabajadores es confusa, sin fluidez y no funciona para que los empleados se apropien de la identidad y razón de ser de la organización y tampoco sobre su funcionamiento.
- El ausentismo justificado identificado en la cooperativa no repercute negativamente en ambiente laboral de la cooperativa, puestos que las autoridades están contentos con los trabajadores y tampoco genera tensión en el entorno laboral.
- La rotación de personal no influye negativamente en el ambiente laboral de la cooperativa puesto que existe frecuentes entradas y salidas del personal por razones de renuncia, despidos, promociones, jubilaciones, pero se recomienda a la organización la sana rotación interna para motivar a los trabajadores.

- Las políticas y reglamentos son un indicador que influye negativamente en el clima organizacional de la cooperativa debido a los mismos están desactualizados, interfieren en las jerarquías de mando y los procesos son burocráticos además que en su gran mayoría no tienen aceptación de los trabajadores.
- La supervisión influye positivamente en el clima laboral de la cooperativa en vista que los involucrados aceptan y reconocen la importancia de ser supervisados, los aportes que este procedimiento facilita para sus resultados de medición de desempeño, productividad y generación de autoconfianza en cada trabajador.
- La satisfacción salarial no aporta al buen clima organizacional de la cooperativa dado que los trabajadores están insatisfechos con la remuneración por sus servicios, competencias y funciones desempeñadas, provocando insatisfacción, tensiones en su puesto de trabajo dado que no pueden atender todas sus necesidades económicas afectándoles emocionalmente.
- Los trabajadores no se sienten motivados en la cooperativa afectando el clima organización y la desmotivación se debe a insatisfacción salarial aun cuando reciben otros estímulos, reconocimientos, buen trato laboral y beneficios sociales.

7.2 Efecto que tiene el clima organizacional en el desempeño de las funciones de los trabajadores de la Cooperativa COPANICARAO R.L

En el presente capítulo, se evalúa el efecto del clima organizacional de la Cooperativa COPANICARAO R.L en la medición del desempeño de las funciones de los trabajadores, para esto se han identificado una serie de factores que interactúan en la atmósfera y estructura de la organización que producen comportamientos individuales reflejados en los resultados, capacidades, habilidades, cualidades, actitudes y otras características esenciales para la eficiencia, esfuerzo y eficacia de cada trabajador.

7.2.1 Perfil del cargo.

La estructura funcional define el puesto es decir las funciones a desempeñar y el perfil del cargo es la información personal, niveles académicos, experiencia, habilidades y competencias, sin embargo, ambas están plenamente relacionadas.

- Los trabajadores de la cooperativa tienen un perfil profesional caracterizado por su juventud y buena salud, rasgos personales que tienen un efecto en el desempeño de sus funciones de mucha proactividad, rendimiento y mejora continua en su desempeño dado que se les facilitan las relaciones interpersonales, socialización y en menor escala el ausentismo laboral.
- Sin embargo, la cooperativa posee una estructura organizacional desactualizada misma que actualmente no está adecuada al funcionamiento de la cooperativa, esto trasciende en el desempeño de las funciones de los trabajadores porque limita sus responsabilidades personales, se saturan de tareas que posiblemente no son de su competencia según el perfil de su cargo y terminan realizando gestiones redundantes con los equipos de trabajo que en lugar de avanzar en sus procesos los entorpecen. De igual forma, no tener claridad de la línea de actuación resta autoridad de los jefes porque los trabajadores perciben una confusión de mando según su perfil de cargo induciéndolos al incumplimiento de sus funciones, decisiones tardías e inadecuadas y consecuentemente imposibilitando un trabajo eficiente.
- Así mismo, la cooperativa cuenta con un Manual de Organización y Funciones desactualizado conforme el presente desarrollo organizacional, provocando una incorrecta distribución de las cargas de trabajo en los recursos humanos.

Además, induce que los trabajadores no tengan conocimiento pleno del paso a paso de la vinculación de sus funciones, responsabilidades con otras áreas y personas dentro de la cooperativa afectando la comunicación efectiva, su interrelación, trabajo en equipo y claridad del horizonte de sus tareas repercutiendo gradualmente en su productividad y eficacia laboral. Pero, esta limitante de la organización no obstruye su funcionalidad y la de sus trabajadores, dado que en cooperativismo la funcionalidad está adherida a la dinámica de sus recursos humanos.

- La cooperativa no cuenta con un instrumento interno aprobado por la máxima autoridad que defina claramente el perfil profesional de los recursos humanos que se necesitan reclutar para los diferentes puestos, esto provoca que mucho de los trabajadores no tenga el conocimiento de la amplitud del cargo que ocupa, las habilidades y destrezas que debe cumplir como trabajador, teniendo como efecto una sobre carga de actividades generándoles insatisfacción personal, lo que afecta seguidamente su desempeño y rendimiento productivo porque no se están desempeñando conforme sus habilidades y competencias que deberían estar claramente identificadas.

- Otra limitante que tiene un efecto directo en el desempeño de las funciones de los trabajadores es la desactualización de las políticas y reglamentos internos de la cooperativa que normen, precisen y marquen las pautas del actuar interno de la organización alineadas a la misión, visión y filosofía de la cooperativa, estos instrumentos actualmente no contribuyen a la comunicación y hacen más burocráticos los procesos impidiendo que los trabajadores sean más ágiles en sus resultados.

Como parte de la desactualización no se tiene un instrumento de evaluación al desempeño que mida el cumplimiento del perfil de cargo para el cual fue contratado el trabajador y tampoco se puede mejorar la calidad, efectividad de sus tareas, comportamiento y actitudes a través de este instrumento dado que no se puede perfeccionar lo que no se mide.

De igual manera, esta debilidad de la cooperativa interfiere en el desempeño porque las normas internas y de convivencia laboral al no estar actualizadas son justas para unos trabajadores y para otros no siempre, sobre todo en la promoción laboral lo que las convierte en políticas desagradables para los trabajadores generando un estado emocional negativo de insatisfacción y desmotivación por lo que hacen y se ganan la vida, al no existir una conexión entre los trabajadores y los incentivos de la cooperativa como parte de sus políticas y reglamentos no hay armonía en todo lo que implica un alineamiento entre las aspiraciones personales y las que desean alcanzar desde el puesto de trabajo traduciéndose en menor eficiencia y productividad.

- Los trabajadores no han desarrollado completamente la competencia de colaboración esta debilidad personal en su perfil del cargo les afecta el desempeño de sus funciones porque les limita el trabajo en equipo esencial para tener mayores resultados, realizar sus tareas correctamente y en menor tiempo.

7.2.2 Plan de trabajo.

Para diseñar, elaborar y ejecutar planes de trabajo con periodos de tiempos cortos, medios y de largo plazo, se requiere de personal con capacidad de visión estratégica, análisis, redacción y claridad de los objetivos que tiene la organización.

- Los estilos de liderazgo empático e influenciador que existen en la cooperativa tienen un efecto positivo en el desempeño de las funciones de los trabajadores, dado que son sus líderes quienes motivan a todos los empleados involucrarse como parte de su desempeño en los sistemas de planificación anual de la organización y su ejecución para el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

Sin embargo, el liderazgo de la cooperativa tiene la debilidad de centralizar la toma de decisiones de algunas acciones de planeación, teniendo como efecto en las funciones de los trabajadores de mando medio, limitar su capacidad de expresión y proposición de actividades para la mejora continua de la organización, lo que se traduce en una falta de compromiso con los objetivos que se desean alcanzar conforme los planes de trabajo.

- Las habilidades personales que tienen los trabajadores de la cooperativa son una herramienta eficaz en el desempeño de sus funciones para la adecuada planificación de los objetivos, metas y productos que la organización desea emplear para alcanzar e incrementar la productividad, destacando en cada empleado sus destrezas y optimización del tiempo en la elaboración de procesos de formulación y ejecución de planes de trabajo.
- Pero los trabajadores tienen dificultad para trabajar en equipo una competencia personal que tiene un efecto significativo en sus funciones para alcanzar las metas planificadas y eliminar obstáculos que les permitan cumplir correctamente dado que se conoce que se logra más unido que individual.

- La tecnología como herramienta de trabajo para gestionar, elaborar y ejecutar los planes de trabajo en menor tiempo, influye positivamente en el desempeño de las funciones de los trabajadores debido a que los mismos conocen básicamente el manejo de los paquetes de programas office facilitándoseles realizar y aportar en la planificación de las tareas específicas, reduciéndoles errores y transmitir con mayor agilidad los planes de trabajo solicitados por sus jefes.

Otro punto importante de la tecnología de la cooperativa en el desempeño de los trabajadores es la renovación de sus equipos de protección, estos les facilitan su movilidad, eliminación de barreras sanitarias y tiempo en la eficiencia de sus tareas lo que consecuentemente les permite el cumplimiento de las metas planificadas por la cooperativa, teniendo como resultado mayor eficiencia laboral y productividad de la organización.

Sin embargo, la cooperativa debe invertir en la ventilación climatizada de algunas áreas de trabajo, dado que el factor ambiente interfiere en el desempeño de los trabajadores cuando los mismos pierden capacidad de concentración para programar sus tareas.

- La supervisión como componente del sistema de seguimiento a los planes de trabajo de la cooperativa tiene un efecto positivo en el desempeño de los trabajadores, porque los mismos lo consideran un mecanismo objetivo de evaluación de su trabajo y les gusta porque a través de la supervisión reciben instrucciones antes de implementar sus acciones ejecutando con mayor efectividad sus tareas convirtiéndolos en empleados más eficaces y productivos.

7.2.3 Informes de resultados o cumplimiento.

Los informes de resultados son una herramienta que permite transmitir información sobre análisis, evaluaciones, pronósticos, actualización de datos y desempeño de los trabajos que realiza una persona de forma individual o colectiva.

- Uno de los factores que aporta mayor cumplimiento en el desempeño de las funciones de los trabajadores es el liderazgo empático e influenciador que existe de parte de los directivos de la cooperativa, influyendo positivamente en el dinamismo, gestión de

resultados y compromiso de parte de los empleados para el cumplimiento de sus tareas en tiempo real.

- La falta de una comunicación asertiva vertical y horizontal en la cooperativa se manifiesta como un efecto negativo en el desempeño de las funciones de los trabajadores dado que la falta de fluidez, congruencia y claridad perjudica el cumplimiento de los resultados debido a que los empleados no reciben de forma correcta las instrucciones de parte de sus jefes y tampoco se les informa del avance y logros de la cooperativa, por consiguiente desconocen si sus informes cumplen con el propósito para el cual se les requiere.

Así mismo, la comunicación no siempre es bidireccional es decir mantener un permanente dialogo entre los jefes y los subordinados, para retroalimentar, evaluar y corregir los avances de las tareas manifestados a través de los informes de resultados que presentan los trabajadores como parte de sus funciones laborales.

Sin embargo, los trabajadores conocen y están informados de la identidad y razón de ser de la cooperativa, aportándoles en sus funciones de comercialización y relación de trabajo con los clientes y proveedores para garantizar el interés y dinamismo de las ventas de los productos de la cooperativa convirtiéndoles en trabajadores eficientes y comprometidos en sus tareas diarias.

- Las habilidades de los trabajadores tienen un efecto positivo en su desempeño al momento de generar reportes de resultados y cumplimiento de las tareas asignadas, esto se debe a la apropiación de sus responsabilidades, comprensión, compromiso y habilidad para transmitirse conocimientos mejorando su eficacia y potenciando mejor sus habilidades desde su puesto de trabajo.
- Las competencias personales de los trabajadores de la cooperativa evidencian sus cualidades humanas para saber hacer y ser en el desempeño de sus funciones permitiéndoles gestionar correctamente la información, responder con agilidad a las exigencias laborales y tener la capacidad de delegar en sus compañeros tareas que se les dificulta atender, logrando cumplir con los resultados deseados por sus superiores, por

consiguiente las competencias de los empleados tienen un efecto positivo en relación a su ocupación.

Sin embargo, los trabajadores no logran ejecutar tareas en equipo de trabajo repercutiendo en sus funciones laborales cuando se requiere de informes integrales y consolidados que reflejen los resultados de las diferentes áreas de trabajo en pro de un mismo objetivo de la cooperativa, interfiriendo en su capacidad de resultados como parte de su desempeño.

- Para obtener resultados satisfactorios en la cooperativa los trabajadores cuentan con equipos, instrumentos y útiles necesarios que les sirven de apoyo para garantizar su desempeño laboral, dado que es a través de la productividad que la cooperativa mide la eficiencia de los trabajadores.

Este indicador, es considerado por los mandos altos y medios como una fuente de información real, dado que es en base a resultados de producción, ventas, rotación de inventarios y buena gestión en el acopio, transformación y producción que los trabajadores demuestran el cumplimiento de sus funciones, apoyándose del registro y seguimiento de las metas, planificación de tareas, cooperación y comunicación que se evidencian en los informes de resultado y cumplimiento que se presenta a los directivos de la cooperativa por medio de la Gerencia General que es quien informa periódicamente. Por consiguiente, la productiva tiene un efecto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa.

- La utilidad de las diferentes herramientas tecnológicas en la cooperativa tiene un efecto positivo en el desempeño de los trabajadores beneficiándoles en el acceso y procesamiento de la información, facilidad de comunicación y transmisión de datos, simplificación del tiempo, así como acceso a múltiples funciones que enriquecen la destreza durante la elaboración de informes y resultados requeridos por sus superiores.

Así mismo, el uso tecnológico permite adecuar los espacios físicos de forma que los trabajadores tengan mayor confort y satisfacción para lograr una óptima concentración y aumento de la eficiencia durante su jornada laboral.

- En los trabajadores el conflicto no incide negativamente en el desempeño de las funciones de los trabajadores de la cooperativa dado que no está presente en la cultura y ambiente laboral, por consiguiente, este no obstaculiza, ni dificulta el cumplimiento de las actividades, por el contrario, los trabajadores se niegan a tener un entorno hostil porque saben que la existencia de los conflictos les genera consecuencias graves en el desempeño de sus funciones.

Por lo anterior, la falta de conflictos fortalece el trabajo, aporta en la eficiencia, contribuye en la efectividad de las tareas y energía para el desempeño de las labores de los empleados cuando se trata de obtener resultados de cumplimiento.

- En la cooperativa se ha identificado un ausentismo justificado que no interfiere en la gestión de cumplimiento de los informes de resultados que deben presentar los trabajadores como parte de su desempeño laboral, puesto que su ausencia no causa disfuncionalidad en sus tareas para alcanzar los objetivos de la organización, tampoco obstruyen en la productividad y nivel de compromiso de sus funciones, por lo cual no hay desorden o desequilibrios con respecto a las tareas asignadas como parte de sus funciones laborales.
- Sin embargo, en los trabajadores tiene un efecto negativo en su desempeño laboral la insatisfacción salarial que cada uno manifiesta demostrándolo desde sus puestos laborales con tensiones y necesidades personales que repercuten significativamente en su nivel de efectividad de algunos procesos de los cuales se requieren resultados de cumplimiento más expeditos para cumplir con las metas propuestas por la cooperativa.

7.2.4 Actitudes.

La actitud, es la postura de un individuo manifestada a través de su comportamiento y estado de ánimo reflejado en la colaboración, cooperación con sus compañeros de trabajo y pro actividad para desempeñar las actividades que le han sido asignadas desde diferentes centros de reclutamientos.

- Todos los trabajadores saben que tener actitudes positivas les ayuda individualmente en el desempeño de sus funciones laborales, es por eso que la creatividad es una habilidad de los empleados que les permiten encontrar soluciones rápidas para la efectividad de sus tareas conjugando la cooperación e integración.
- Lo anterior es reforzado con el estilo de liderazgo empático que existe en la cooperativa el cual despierta en los empleados una conducta apropiada y conexión emocional con su lugar de trabajo teniendo compromiso, empatía y apropiación, actitudes que aportan en su comportamiento y desempeño laboral haciendo que la cooperativa cumpla con sus metas organizacionales.
- Como parte de sus actitudes positivas para el desempeño de sus funciones, está la fácil adaptación a los cambios que los trabajadores tienen permitiéndoles proceder sin resistencia a las modificaciones que les son orientadas, reaccionando con deseos de involucrarse y ser parte de los cambios, esto les ayuda en gran medida a evolucionar en métodos y estrategias útiles para cumplir con las funciones que cada uno tiene asignadas.
- La buena conducta de los empleados está el respeto que ellos tienen a los procedimientos establecidos en la cooperativa, este comportamiento les permite cumplir con sus horarios laborales, apoyar las tareas de otros compañeros, no ser conflictivos y desarrollar habilidades y competencias que les ayudan a reaccionar positivamente a trabajos no planificados, responden con agilidad a trabajos inmediatos y mejorar sus resultados en cumplimiento al desempeño de sus funciones.
- Las actitudes de los trabajadores de la cooperativa aportan positivamente en su desempeño laboral, reflejándose en un casi nulo ausentismo de sus funciones que afecte la gestión y respuestas de su compromiso organizacional, llevándolos a obtener una clara efectividad de sus tareas diarias con las cuales sus superiores están conformes.
- En relación a la rotación de personal este no afecta el rendimiento de las funciones de los trabajadores y en la cooperativa no es considerado para promocionar a los empleados a otros cargos desde los cuales se puedan crear otras capacidades y mejores resultados a las

metas organizacionales, así mismo, los empleados no han identificado la rotación como una motivación para cumplir con otros deseos y necesidades personales que paralelamente les genere mayor satisfacción en lo que hacen cada día laboral.

- Sin embargo, existe una desmotivación generalizada de los trabajadores relacionada directamente a su insatisfacción por la remuneración que reciben y la falta de elementos subjetivos como mayor socialización, lo que tiene una correlación con su satisfacción en el cargo que desempeñan, provocándoles muchas veces actitudes pesimistas y de miedo para tomar decisiones objetivas que se miran reflejadas en la forma de ver su trabajo diariamente como un reto, sintiendo que hacen más de las funciones que deberían y no toman decisiones proactivas. Estas actitudes afectan relativamente su dinamismo como personas y posiblemente los objetivos de la organización.

En síntesis, los factores de clima organizacional que tienen un efecto negativo en el desempeño de las funciones de los trabajadores de la Cooperativa COPANICARAO R.L, son los siguientes:

- La cooperativa posee una estructura organizacional y manual de organización y funciones desactualizada conforme su actual funcionamiento operativo, acorde con lo anterior no cuenta con un perfil profesional de los recursos humanos que necesita la organización, trascendiendo en el desempeño de las funciones de los trabajadores.
- Los trabajadores no han desarrollado completamente la competencia de colaboración afectándoles el trabajo en equipo para el desempeño de sus funciones.
- El estilo de liderazgo influenciador centraliza la toma de decisiones de algunas acciones afectando las funciones de los trabajadores en cuanto a su facultad de expresión y proposición.
- En tecnología, a la cooperativa le falta invertir en ventilación climatizada para evitar que los trabajadores pierdan la concentración producto de las altas temperatura.

- La falta de comunicación asertiva interfiere en los resultados de los trabajadores debido a que reciben instrucciones confusas, con poca claridad y no siempre existe el dialogo bidireccional entre los diferentes mandos de la organización.
- En cuanto a políticas y reglamentos, estos instrumentos internos están desactualizados y como parte de esta debilidad no se tiene un formato de evaluación al desempeño que mida el cumplimiento del perfil de cargo para el cual fue contratado el trabajador.
- Los trabajadores tienen desmotivación producto de su insatisfacción salarial, sobre carga de tareas y falta de actividades de socialización, provocándoles actitudes negativas reflejadas en su dinamismo y proactividad para el cumplimiento de sus funciones.

7.3 Plan de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional en la Cooperativa COPANICARAO R.L

En este capítulo, se presenta el plan de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional de la cooperativa, basado en los factores identificados que influyen negativamente en el desempeño de las funciones de los trabajadores.

El plan de mejoramiento está compuesto por acciones que deben de desarrollarse en la cooperativa para establecer cambios en el clima organizacional, el objetivo que se pretende alcanzar con su aplicación, descripción de la operatividad de la acción, área meta es decir los beneficiados de la acción, tiempo de planificación y ejecución, indicadores de resultados que se pretenden conseguir y el área de trabajo responsable de su implementación.

Con esta propuesta de plan de mejora la Cooperativa COPANICARAO R.L podrá planificar, organizar, controlar y dirigir acciones que inciden directamente en los trabajadores y su entorno laboral a fin de contar con un clima organizacional adecuado para su funcionamiento.

Acción No.1. Re-diseño de la estructura organizativa de la cooperativa.

Objetivo:

Fortalecer la capacidad de la gerencia distribuyendo adecuadamente los roles y funciones de cada puesto en la jerarquía.

Descripción:

Para el re-diseño de la estructura organizativa, Gerencia General juntamente con los Jefes de Departamentos deben identificar en el organigrama que actualmente tiene la cooperativa aquellos puestos que se relacionan con los procesos actuales y que deben mantenerse en la nueva estructura y aquellos puestos que deben crearse y ser agregados tomando en consideración la operatividad y dinamismo para redistribuir las tareas, esto se mirara reflejado en el nuevo organigrama.

Para este procedimiento, la cooperativa puede delegar en un equipo interno con capacidad de articulación y diseño estratégico funcional. También, puede contratar una firma externa con experiencia en reingeniería funcional y organización cooperativa.

Indistintamente de quien ejecute la acción deberá contemplar una cadena de mando adecuada y funcional de la organización conforme la misión, visión, objetivos y distribución de áreas físicas.

Área meta:

Todos los trabajadores

Tiempo:

Dos (2) meses

Indicadores de resultados:

- Organigrama alineado conforme el enfoque estratégico de la cooperativa.
- Personal organizado por área de trabajo desarrollando sus labores adecuadamente.
- Trabajadores reciben orientaciones de un solo jefe.
- Índice de cumplimiento de tareas y metas por puestos y áreas

Responsable de la implementación:

Gerencia General y jefes de Departamentos

Acción No.2. Actualización del Manual de Organización y Función (MOF) de la cooperativa.

Objetivo:

Contar con una herramienta de trabajo que defina los propósitos y necesidades de la organización, identifique las líneas de autoridad, describa las funciones laborales y responsabilidades de cada trabajador dentro de la organización a fin de evitar duplicidad de funciones y lograr de manera eficaz y eficiente los objetivos de la cooperativa.

Descripción:

El mismo equipo que re-diseñe la estructura organizativa, debe describir las funciones y requisitos que le compete a cada puesto determinando sus responsabilidades y campo de acción. Definir la interrelación jerárquica interna y externa de los cargos con las responsabilidades dentro de la cooperativa. Así mismo, se deben describir el perfil de cada cargo para poder realizar una adecuada selección de personal.

Área meta:

Todos los puestos

Tiempo:

Tres (3) meses

Indicadores de resultados:

- Funcionamiento de la cooperativa ajustado y coherente con la estructura organizativa.
- Los trabajadores conocen y tienen claridad de sus funciones y requisitos necesarios para cumplir con sus tareas.
- Los empleados logran una buena interrelación laboral y conducción.
- La cooperativa cuenta con perfiles profesionales definidos conforme las competencias, habilidades y experiencia que se requieren tener en la organización.
- Gerencia General, cuenta con un instrumento de comunicación efectiva sobre el funcionamiento de la cooperativa.

Responsable de la implementación:

Recursos Humanos

Acción No.3. Elaboración del Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción.**Objetivo:**

Establecer el procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para una correcta contratación o promoción conforme necesidades de la cooperativa garantizando un ambiente laboral idóneo.

Descripción:

Recursos Humanos debe identificar la base legal del manual, las necesidades, estandarización del paso a paso y el procedimiento de selección del personal. Elaborar la propuesta y presentarlo a la máxima autoridad de la cooperativa para revisión, ajuste y aprobación.

Área meta:

Todos los trabajadores

Tiempo:

Un (1) mes

Indicadores de resultados:

- Recursos Humanos cuenta con un documento sistemático e idóneo que le facilita la selección, contratación, promoción o traslado de personal.
- La cooperativa cuenta con una base de datos de recursos humanos para identificar los candidatos que reúnan los requisitos.
- Los trabajadores pueden aplicar a plazas vacantes a través de la promoción laboral.
- La cooperativa fomenta un ambiente laboral de oportunidades para todos el cual aporta en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Responsable de la implementación:

Recursos Humanos

Acción No.4. Elaboración del Manual de Evaluación al Desempeño.**Objetivo:**

Disponer de un instrumento para la evaluación de forma sistemática y objetiva del desempeño laboral de los trabajadores.

Descripción:

Recursos humanos debe identificar la base legal del manual, el procedimiento de evaluación del personal. Elaborar la propuesta y presentarlo a la máxima autoridad de la cooperativa para revisión, ajuste y aprobación.

Área meta:

Todos los trabajadores

Tiempo:

Un (1) mes

Indicadores de resultados:

- Recursos Humanos dispone de un instrumento para medir el rendimiento laboral de cada trabajador y poder realizar propuestas de crecimiento, desarrollo técnico y profesional.
- Gerencia General y Recursos Humanos puede identificar en conjunto con el jefe inmediato la eficiencia o deficiente del desempeño de cada trabajador y adoptar medidas correctivas.

- Recursos Humanos cuenta con la información de las necesidades de actualización y formación profesional de cada trabajador para diseñar un plan de capacitación.
- Los trabajadores se sienten satisfecho y motivados impactando en su buen comportamiento y disminuye las posibilidades de conflictos y tratos injustos por evaluaciones imparciales y aisladas.
- Impacto en la percepción de un trato justo para todos los recursos humanos.

Responsable de la implementación:

Recursos Humanos

Acción No.5. Elaboración de política de beneficios para los trabajadores.

Objetivo:

Contar con un instrumento que contribuya al fortalecimiento, gestión y control de gastos de la cooperativa y beneficie directamente al trabajador con elementos que abonen a la motivación, satisfacción del cargo y salario.

Descripción:

Recursos Humanos realiza listado de necesidades básicas de los trabajadores y en coordinación con el área de finanzas revisan la disponibilidad presupuestaria de la cooperativa para garantizar beneficios que estimulen la permanencia, motivación y satisfacción de los trabajadores, juntamente realizan una propuesta de la política de beneficios que debe ser revisada, ajustada, aprobada o denegada por la máxima autoridad de la cooperativa.

Área meta:

Todos los trabajadores

Tiempo:

Un (1) mes

Indicadores de resultados:

- Trabajadores reciben al final del año laboral canasta y bono navideño.
- Uniformes diseñados en consenso trabajador-empleador.
- Empleados con problemas oftalmológicos reciben un % de apoyo monetario por la compra de lentes.
- Cuando fallece un familiar del núcleo del trabajador el empleador brinda una ayuda económica para gastos fúnebres.

- Celebración de días especiales para el trabajador y la cooperativa (día de la mujer, madre, padre, cooperativismo), actividad de fin de año.
- La cooperativa tiene trabajadores estimulados, motivados y satisfechos con su organización de trabajo.

Responsable de la implementación:

Recursos Humanos

Acción No.6. Elaboración del Reglamento Interno de la cooperativa.

Objetivo:

Desarrollar un instrumento que contenga normativas claras y específicas que regulen armónicamente las relaciones de trabajo de la cooperativa y sus trabajadores.

Descripción:

Recursos humanos debe elaborar este instrumento que regule las relaciones del empleador y el trabajador respetando los derechos y obligaciones de ambos, tomando en cuenta lo más relevante del contenido del Código del Trabajo Vigente, opiniones de los trabajadores y normativas internas de la cooperativa.

Una vez elaborado el documento este debe ser presentado a las máximas autoridades de la cooperativa, posterior presentarse al MITRAB y cuando esté aprobado debe comunicarse a todos los trabajadores para su obligatorio cumplimiento.

Área meta:

Todos los trabajadores

Tiempo:

Cuatro (4) meses

Indicadores de resultados:

- La cooperativa cuenta con un instrumento que aporta a la mejor regulación del comportamiento del trabajador y el empleador en un contexto armónico de deberes y derechos mutuos.
- Recursos humanos cuenta con formatos de solicitud de contrataciones.
- Jornadas de trabajo y vacaciones adecuadas conforme la naturaleza del trabajo en la cooperativa.
- Remuneraciones con una fecha de pago establecida.

- La cooperativa cuenta con un control y registro de asistencia.
- Reglamentados los permisos, ausencias y llegadas tardes.
- La conducta de todos los integrantes de la cooperativa es íntegra, objetiva, precisa, transparente emanando un clima de armonía.
- Las relaciones interpersonales están inspiradas en el respeto mutuo, se considera el sigilo profesional y se sancionan las faltas graves a fin de preservar la estabilidad laboral y emocional de todos los trabajadores.

Responsable de la implementación:

Gerente General y jefes de Departamentos

Acción No.7. Elaboración de una política salarial.

Objetivo:

Establecer lineamientos para la regulación de salarios conforme al sector y nivel de complejidad de cargos.

Descripción:

Recursos Humanos debe realizar una revisión de los salarios del mercado laboral y comparar los salarios actuales de la cooperativa. Posterior, analizar los salarios de acuerdo con la estructura organizativa, puestos y perfiles de cargos de los trabajadores para presentar una propuesta a la máxima autoridad quien debe aprobar, ajustar, recomendar o denegar la política salarial de acuerdo con el Art.66 inciso b) de la Ley 499, Ley General de Cooperativas.

Área meta:

Todos los trabajadores

Tiempo:

Un (1) mes

Indicadores de resultados:

- Trabajadores compensados justamente conforme sus competencias, responsabilidades, eficiencia y desempeño.
- Trabajadores satisfechos salarialmente.
- La cooperativa promueve la equidad, igualdad de derechos estimulando el desempeño y compromiso al cumplimiento satisfactorio de las responsabilidades de los trabajadores.
- Recursos humanos cuenta con una herramienta adecuada para administrar los salarios.

- Disminución de la pérdida y fuga de capital humano valioso
- Equidad del pago de las remuneraciones a través del establecimiento de rangos salariales

Responsable de la implementación:

Recursos Humanos

Acción No.8. Actualización del plan anual de capacitación cooperativa conforme el art. 81 y 82 de la Ley 499, Ley General de Cooperativas.

Objetivo:

Fortalecer la promoción, educación y razón de ser de la cooperativa de acuerdo con los principios y el ideario cooperativo universal.

Descripción:

La Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo de la cooperativa debe planificar y ejecutar un plan de educación y promoción del movimiento cooperativo de forma que los miembros y trabajadores conozcan y estén capacitados sobre las necesidades e intereses de la cooperativa.

Área meta:

Asamblea General de Asociados y todos los trabajadores

Tiempo:

Tres (3) meses

Indicadores de resultados:

- La Asamblea General de Asociados y los trabajadores de la cooperativa refrescan conocimientos sobre los principios, jurisprudencia, doctrina y rol del modelo social empresarial cooperativo.
- Trabajadores apropiados de la razón de ser misión, visión y valores cooperativos.
- Se cuenta con un ambiente laboral integrado de personal solidario, comprometido, leal, respetuoso y cooperativo.

Responsable de la implementación:

Comisión de Educación y Promoción Cooperativa, Gerencia General y Recursos Humanos

Acción No.9. Elaboración de un Plan de comunicación interna.

Objetivo:

Establecer los mecanismos, medios y canales de comunicación entre las áreas y jerarquías de la cooperativa.

Descripción:

Gerencia General y los jefes de Departamentos deben diseñar e implementar una estrategia de comunicación que involucre a todos los trabajadores y promueva herramientas efectivas de comunicación. Para ello, se realiza una evaluación de los medios de comunicación actuales y validar los cambios o mejoras a los mismos.

Posterior debe presentarse a la máxima autoridad para revisión, ajustes y aprobación.

Área meta:

Asamblea General de Asociados y todos los trabajadores

Tiempo:

Dos (2) meses

Indicadores de resultados:

- La cooperativa cuenta con herramientas de transmisión y divulgación de la información efectiva y coherente a través de circulares, boletines, asambleas, reuniones y murales informativos.
- Los trabajadores son informados por medio de canales correspondientes como líderes y personal autorizado.
- El clima organizacional de la cooperativa es fortalecido a través de la comunicación y armonía entre empleados.
- Los trabajadores tienen mayor comprensión y apropiación de los resultados productivos y organizativos de la cooperativa.
- La conducta de los empleados es manifestada a través de su espíritu de colaboración y trabajo en equipo.
- La adaptación de nuevos procesos es facilitada por la comprensión de la información recibida.
- Los trabajadores tienen más información de la importancia de su papel laboral en la cooperativa lo que es traducido en mayor productividad y eficiencia.

Responsable de la implementación:

Gerencia General y jefes de Departamentos

Acción No.10. Realización de capacitación para fortalecimiento de liderazgo.**Objetivo:**

Fortalecer en los asociados y gerencia general de la cooperativa el carisma, espíritu de participación y conocimientos necesarios para su integración en los diferentes procesos internos, planificación, confianza en los niveles de subordinación y trabajo en equipo.

Descripción:

La Gerencia General juntamente con Recursos humanos de la cooperativa debe planificar, gestionar la disposición de tiempo y recursos necesarios para el desarrollo de esta capacitación.

Área meta:

Asamblea General de Asociados y Gerencia General

Tiempo:

Un (1) meses

Indicadores de resultados:

- Comunicación directa y coherente entre los líderes y los trabajadores.
- Líderes con un mayor manejo de expresión corporal.
- Eficacia en la dirección de equipos para mayor fijación de resultados.
- Asociados concentrados e involucrados en los objetivos de la cooperativa.
- Eficiencia en la gestión de los recursos humanos y financieros.
- Trabajadores proactivos, integrados e informados en la planeación y resultados.
- Subordinados en confianza para manifestar su compromiso y disposición en decisiones específicas.

Responsable de la implementación:

Gerencia General y Recursos Humanos

Acción No.11. Realización de capacitaciones sobre motivación, satisfacción laboral, integración de equipo de trabajo, retroalimentación e inteligencia emocional.

Objetivo:

Fomentar un ambiente organizacional saludable enfocado en la orientación del servicio, establecimiento de vínculos emocionales, habilidades y competencias que mejoren las relaciones laborales, mayor rendimiento y eficacia de los trabajadores en su lugar de trabajo.

Descripción:

La Gerencia General juntamente con Recursos humanos de la cooperativa debe planificar, gestionar la disposición de tiempo y recursos necesarios para el desarrollo de esta capacitación.

Área meta:

Todos los trabajadores

Tiempo:

Un (1) meses

Indicadores de resultados:

- Los trabajadores tienen mayores habilidades y competencias para interrelacionarse con todos los miembros de la cooperativa.
- Los recursos humanos de la cooperativa tienen mayor control de sus impulsos, autoconfianza, entusiasmo, motivación y autodisciplina.
- Desarrollo en los trabajadores de la competencia del trabajo en equipo, concentración y eliminación de obstáculos.
- Los empleados tienen mayor creatividad y adaptación a los cambios del entorno laboral.
- La cooperativa tiene un mejor clima de trabajo para los integrantes internos y personal externo.

Responsable de la implementación:

Recursos Humanos

Acción No.12. Estrategia de motivación e incentivos laborales.

Objetivo:

Promover en los empleados la constante motivación laboral, la productividad, satisfacción laboral y sentido de pertenencia en la cooperativa.

Descripción:

Gerencia General juntamente con Recursos Humanos de la cooperativa, identifican un listado de las actividades ausentes en la cooperativa que pueden realizarse con una eficiente inversión financiera y que despierta la motivación de los empleados. Seguidamente se planifican las actividades y se incluyen en el presupuesto anual para aprobación de la máxima autoridad.

Área meta:

Todos los trabajadores

Tiempo:

Un (1) meses

Indicadores de resultados:

- Reuniones de convivencias por días festivos de la madre, padre, cumpleaños del mes, cooperativismo, fin de año.
- Intercambios interpersonales de los trabajadores donde comparten sus experiencias de buen desempeño y productividad.
- Al final del semestre la cooperativa realiza premiación del empleado más productivo, esto sirve para reforzar el buen desempeño laboral y el auto mejoramiento.
- En el mes se realiza un reconocimiento a la oficina o departamento más eficiente, limpio y con mayor cumplimiento de metas, esto tiene como resultado la promoción del trabajo en equipo, respeto, responsabilidades y el empoderamiento de los empleados.

Responsable de la implementación:

Gerencia General y Recursos Humanos

Acción No.13. Realización de inversiones tecnológicas en las instalaciones de la cooperativa.

Objetivo:

Invertir en equipos tecnológicos que mejoren el ambiente laboral y productividad de los empleados en espacios con condiciones físicas adecuadas.

Descripción:

Gerencia General juntamente con la administración revisa los espacios de la cooperativa que requieren de la compra de equipos tecnológicos de aires acondicionados, realizan las cotizaciones, verifican la disponibilidad presupuestaria y proceso de compra. De no existir disponibilidad presupuestaria, se realiza una planificación y programación en el presupuesto anual para la adquisición periódica.

Área meta:

Trabajadores de área específica

Tiempo:

Un (1) año

Indicadores de resultados:

- Espacios físicos de la cooperativa con mejores condiciones tecnológicas
- Empleados con mayor satisfacción y mejores resultados productivos
- Trabajadores con aptitud positiva, mayor concentración, salud física y menor fatiga laboral.

Responsable de la implementación:

Gerencia General

VIII. Conclusiones

La Cooperativa COPANICARAO, R.L no había realizado un estudio sobre el clima organizacional, por lo cual desconocía las debilidades que merecen ser atendidas para promover el buen ambiente de trabajo, estado emocional de los empleados e incrementar la productividad laboral. Como parte del análisis, se estudiaron veintiún (21) factores de los cuales el 67% influyen positivamente y un 33% de forma negativa.

Los factores que influyen directamente en un clima organizacional agradable, armonioso y que hace que los trabajadores se sientan parte de la cooperativa son el liderazgo empático, comportamiento, competencias y habilidades de los trabajadores y los que inciden negativamente son la comunicación interna, insatisfacción de los trabajadores por la remuneración recibida y la falta de políticas, así como reglamentos que midan el desempeño laboral, motiven y beneficien a los empleados. De acuerdo con el primer objetivo propuesto en esta tesis, aunque el clima está bien valorado, los factores negativos son producto de la gestión de la cooperativa y pueden fácilmente revertirlos y así mejorar aún más la percepción de clima.

Con relación a los factores negativos repercuten en el desempeño de las funciones de los trabajadores en la formación de equipos y coordinación de actividades de la cooperativa, relaciones laborales, concentración, autonomía para la toma de decisiones y adquirir compromiso de forma individual.

Sin embargo, el clima organizacional de la cooperativa no se percibe negativo o malo, debido a que los factores mencionados en el párrafo que antecede no influyen en gran medida en la provocación de conflictos, falta de capacidad de respuesta y creatividad de los trabajadores, tampoco en la pérdida de capital humano, productividad y cumplimiento de los objetivos de la cooperativa dando respuesta al segundo objetivo planteado.

Conforme el tercer objetivo se finaliza proponiendo un plan de mejora que contiene una serie de acciones que permitirán disminuir los efectos de los procedimientos que no están aportando para lograr un excelente clima organizacional, de igual manera, este plan fortalece el funcionamiento y procesos que se desarrollan en la cooperativa, así como las capacidades, satisfacción y percepción individual de los trabajadores.

IX. Recomendaciones

A continuación, se realizan las siguientes recomendaciones a la organización Cooperativa en aras de mejorar el clima organizacional.

La constante formación y capacitación de los líderes y trabajadores sobre el modelo social empresarial cooperativo, para que todos tengan completa apropiación de la razón de ser de una cooperativa y la responsabilidad que tienen en la sociedad.

Fortalecer la capacidad de gestión de la Gerencia General ante los órganos de dirección de la cooperativa, a fin de mejorar su coordinación, planificación y comunicación desde y hacia los diferentes niveles jerárquicos, para lograr transmitir de forma vertical y horizontal los diferentes mensajes de los directivos de la organización hacia el personal y viceversa.

Consolidación del liderazgo de la cooperativa para que los trabajadores estén más satisfechos y se afiance la comunicación con los líderes.

Implementación de la estrategia comunicacional como eje transversal y fundamental de las relaciones interpersonales y la eficiencia laboral de los trabajadores.

Elaboración de los instrumentos de control interno y estrategias motivacionales acordes con las necesidades de los trabajadores y la cooperativa, a fin de mejorar las condiciones del clima organizacional.

Realización constante de las evaluaciones al desempeño laboral para poder medir, mejorar, desarrollar y brindar oportunidades de crecimiento profesional y personal a los empleados.

Capacitaciones a los trabajadores en técnicas profesionales para el mejoramiento de su desempeño laboral.

A los miembros de la Asamblea General y al Consejo de Administración de la Cooperativa, se les recomienda validar, aprobar y ejecutar el plan de mejora que se propone en este estudio a fin de fortalecer el clima organizacional y brindar a la Gerencia los instrumentos necesarios para su buena gestión administrativa considerando la planeación, organización, dirección y control.

X. Bibliografía

- ACI. (1 de octubre de 2020). Alianza Internacional Cooperativa. Obtenido de Alianza Internacional Cooperativa: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>
- ACI. (2020). Un Camino Centrado en las Personas para una Segunda Década Cooperativa – Plan Estratégico 2020-2030. Belgica: ACI.
- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano: basado en competencia (2da edición). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (1996). Código del Trabajo Ley No 185. Managua, Nicaragua: Gaceta Diario Oficial No 205.
- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. (2005). Ley General de Cooperativas Ley No. 499. Managua, Nicaragua: La Gaceta.
- Brunet. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera edición. México: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de los Recursos Humanos. México.
- COOP, C. d. (2016). El dilema del Capital en las Cooperativas.
- Cooperativa de las Américas [COOP]. (Sábado de septiembre de 2021). Cooperativa de las Américas. Obtenido de Cooperativa de las Américas: <https://www.aciamericas.coop>
- Díaz, M. G., Pena, M. C., & Castellanos, B. A. (2014). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. Revista Globo de Negocios.
- FAO. (2012). Cooperativas Campesinas y Seguridad Alimentaria: Un Modelo Vigente.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cali, Colombia: Universidad del Valle Sede San Fernando.
- Hernández Sampiere, R. (2014). Metodología de la investigación. 6ta edición. México: Mc Graw Hill.
- Idalberto, Chiavenato. (2007). Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición. México: Mc Graw Hill.
- INFOCOOP, I. N. (2010). Revolución Cooperativista. Revolución Cooperativista.
- Lopez Ramírez, R. E. (2013). Clima Organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito afiliada a MICOOPE. Jutiapa, Guatemala.

Miguel A. Bustamante-Ubilla, M. d.-M.-S. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional . Revista empresarial.

Moreta, A., Pacheco, F., Ortiz, A., & Bombom, N. (2017). Medición del clima laboral caso: cooperativa de ahorro y credito de la ciudad de Ambora. Amboro, Bolivia.

Munch, L. (2011). Liderazgo y Dirección El Liderazgo del Siglo XXI. México: Trillas.

OIT. (s.f.). My.Coop Como Gestionar su Cooperativa Agrícola. Bolivia: OIT.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2012). Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de casos en Nicaragua, Ecuador y Paraguay. Santiago: FAO.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (s.f.). Fortalecimientos de las capacidades. Roma, Italia.

Organizacional Internacional del Trabajo [OIT]. (2005). Promover los convenios y las recomendaciones de la OIT: La experiencia de las cooperativas. OIT.

Organizacional Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). Promover el empleo y el trabajo decente en un panorama cambiante. OIT.

Pérez, B. Z., & Ortez, R. O. (2008). Finiquito técnico-financiero del proyecto mejoramiento de fincas de 225 productores y productoras de la cooperativa Flor de café. Estelí: FUNICA-UNAN-FAREM ESTELI.

R. Waryne Mondy, S. (2010). Administración de los Recursos Humanos. México: Decimoprimera Edición: Pearson Educación.

Uribe Prado, J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional trabajo, salud y factores psicosociales. México: Editorial El Manual Moderno.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas Sexta Edición. México: Pearson Educación.

XI. Anexos

Anexo No. 1. Encuesta

Cooperativa de Producción Agroindustrial Nicarao R.L (COPANICARAO) Encuesta sobre clima organizacional

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para el análisis del clima organizacional y su influencia en el desarrollo de las funciones del personal de la Cooperativa de Producción Agroindustrial Nicarao R.L (COPANICARAO).

La información obtenida tiene únicamente fines académicos, para la elaboración de Tesis de Maestría en Administración Funcional de Empresa.

Su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe sobre el funcionamiento de la organización cooperativa y poder tomar decisiones de mejora.

Por favor, conteste con atención y sinceramente. Si se equivoca puede borrar y cambiar la alternativa elegida. Gracias por su colaboración...

Edad: _____ Sexo: F ____ M _____

Puesto de Trabajo: _____

- 1 ¿Usted considera que el liderazgo en esta cooperativa, es? :
 - a) Comunicativo
 - b) Se preocupa por sus necesidades
 - c) Muestra respeto al llamarle la atención
 - d) Sabe decirle adecuadamente sus tareas
 - e) Es coercitivo
 - f) No es comunicativo
 - g) Es conciliador
 - h) Es conflictivo

- 2 ¿Cómo se siente con relación a sus líderes en esta cooperativa?
 - a) Satisfecho
 - b) Con confianza
 - c) Me da temor
 - d) Otros _____

- 3 ¿La gerencia se comunica con todos los trabajadores?
- a) Si
 - b) No
 - c) En ocasiones
- 4 ¿El consejo de administración se comunica con los trabajadores?
- a) Si
 - b) No
 - c) En ocasiones
- 5 ¿Considera que su trabajo es?:
- a) Un reto
 - b) Más de lo que debiera hacer
 - c) Un trabajo de equipo
 - d) Es lo que siempre le gustó profesionalmente
 - e) No está muy a gusto
- 6 ¿Se siente parte de la organización cooperativa:
- a) Si
 - b) No
- 7 Usted recomendaría a la cooperativa para trabajar:
- a) Si
 - b) No
 - c) Comentar
- 8 ¿Se dan a conocer las metas de trabajo en su cargo u oficina?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

- 9 ¿Participa en algún sistema de planificación de las tareas o actividades de su cargo u oficina?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
- 10 ¿En su equipo de trabajo existen las siguientes actitudes?:
- a) Cooperación
 - b) Integración
 - c) Comunicación
 - d) Conflicto
 - e) Egoísmo
 - f) Otros _____
- 11 ¿Posee los equipos, instrumentos y útiles necesarios para realizar su trabajo?:
- a) Si
 - b) No
 - c) Comente
- 12 ¿Cuáles de los siguientes aspectos no le ayudan a realizar bien su trabajo y alcanzar sus metas?:
- a) Ambiente laboral
 - b) Falta de equipos necesarios
 - c) Equipos /Útiles en mal estado
 - d) Falta de tecnología
 - e) No le asignan claramente las tareas
 - f) No le dicen a tiempo las tareas que debe cumplir
 - g) Exceso de trabajo

- h) Problemas personales
 - i) Desmotivación laboral
- 13 ¿Considera que cuenta con la tecnología adecuada para realizar sus labores?
- a) Si
 - b) No
 - c) Es obsoleta
 - d) Siempre se actualiza
- 14 ¿Las oficinas y espacios de trabajo cuentan con la ventilación adecuada?
- a) Si
 - b) No
 - c) En algunos espacios
- 15 ¿Cuenta con el equipo de protección adecuado para realizar sus labores?
- a) Si
 - b) No
- 16 ¿Cada cuánto le renuevan su equipo de protección?:
- a) Siempre que se dañan
 - b) Cada año
 - c) Cada mes
 - d) Otros _____
- 17 ¿Existen conflictos frecuentes en la cooperativa entre los trabajadores?
- a) Si
 - b) No
- 18 ¿Cuándo hay algún conflicto entre los trabajadores se resuelve?:
- a) Hablando entre ellos
 - b) Con intervención del jefe inmediato
 - c) Con un memorándum

- 19 ¿Recibe órdenes de diferentes jefes?
- a) Si
 - b) No
 - c) En ocasiones
- 20 ¿Considera que existen rumores informales entre los trabajadores de diferentes oficinas?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
 - d) Otros
- 21 ¿Considera que los rumores producen conflictos laborales?
- a) Si
 - b) No
- 22 ¿Cómo valora la comunicación de la cooperativa?
- a) Fluida
 - b) Confusa
 - c) No hay comunicación
 - d) Otros _____
- 23 ¿Se le han comunicado la misión y la visión de la cooperativa?
- a) Si
 - b) No
 - c) Otros
- 24 ¿Se le han comunicado cómo funciona la empresa cooperativa?
- a) Si
 - b) No
 - c) Otro

- 25 ¿Se le han comunicado los logros y avances de la cooperativa?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
- 26 ¿Conoce usted las políticas laborales de la cooperativa?
- a) Si
 - b) No
- 27 ¿Existen equidad para la promoción laboral?
- a) Si
 - b) No
- 28 ¿Considera que existe burocracia en la cooperativa?
- a) Si
 - b) No
 - c) En ocasiones
- 29 ¿Considera que las políticas de la cooperativa se contraponen a sus aspiraciones profesionales y personales?
- a) Si
 - b) No
 - c) En ocasiones
 - d) Comente _____
- 30 ¿Realizan supervisiones o evaluaciones de su trabajo?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
- 31 ¿Considera que cuando lo supervisan lo hacen de forma objetiva?
- a) Si

- b) No
 - c) A veces
- 32 ¿Le gusta que lo supervisen?
- a) Si
 - b) No
 - c) Otros _____
- 33 ¿Le dan las instrucciones antes de supervisarles?
- a) Si
 - b) No
- 34 ¿Cuáles beneficios adicionales recibe aparte de su salario?
- a) Canasta básica
 - b) Uniforme
 - c) Bonos monetarios
 - d) Transporte
 - e) Becas de estudio
 - f) Ninguno
 - g) Otros _____
- 35 ¿Considera que su salario corresponde a las tareas asignadas en su puesto de trabajo, a sus habilidades y experiencia?
- a) Si
 - b) No
 - c) Comente _____
- 36 ¿Qué tipo de reconocimiento recibe por su trabajo?
- a) Monetario
 - b) Palabras de reconocimiento
 - c) Buen trato

- d) Buen ambiente de trabajo
- e) Beneficios sociales
- f) Ninguno
- g) Otros _____

37 ¿Siente que lo motivan en esta cooperativa?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

38 ¿Si tiene más trabajo del usual usted tiene?:

- a) Mejores resultados
- b) No logra cumplir
- c) Se bloquea
- d) Es un reto

39 ¿Comparte sus conocimientos con sus compañeros de trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) A veces
- d) Nunca

40 ¿Si tiene que aprender una función nueva en su puesto de trabajo, es rápido en la comprensión?

- a) Si
- b) No
- c) otro: _____

41 ¿Siempre está puntual en sus horarios laborales?

- a) Si
- b) No

- c) A veces
 - d) Nunca
- 42 ¿Tiene reacciones positivas a trabajos no planificados?
- a) Si
 - b) No
 - c) Se me hace difícil
 - d) Nunca
- 43 ¿Delega en sus compañeros de equipo de trabajo tareas que considera no podrá cumplir?
- a) Si
 - b) No
 - c) No se me permite
- 44 ¿Los archivos de trabajos finalizados, sabe dónde encontrarlos siempre que los necesita?
- a) Si
 - b) No
 - c) Nunca
- 45 ¿Cuándo su jefe le solicita trabajo inmediato responde con agilidad?
- a) Si
 - b) No
 - c) Nunca
 - d) Se me bloquea la mente
- 46 ¿Le gusta apoyar las tareas de sus compañeros?
- a) Si
 - b) No
 - c) Otro: _____

- 47 ¿La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
- 48 ¿Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
- 49 ¿Los cambios repentinos en el ambiente laboral le resultan?:
- a) Molestos
 - b) Normales
 - c) Difíciles, pero los asume
 - d) No me gustan
 - e) Me atrasan
- 50 ¿Para asimilar los cambios en el entorno laboral?:
- a) Necesito mucho tiempo
 - b) Necesito ayuda
 - c) Lo hago rápido
 - d) Me esfuerzo por aprender lo nuevo
 - e) Los veo normal
- 51 ¿Considera usted que hay suficientes oportunidades laborales dentro la cooperativa?
- a) Si
 - b) No
 - c) Otro: _____
- 52 ¿Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación?
- a) A veces

- b) Si
 - c) No
- 53 ¿Su jefe inmediato se involucra en los planes de trabajo?
- a) Si
 - b) No
 - c) Frecuentemente
 - d) Siempre
 - f) Nunca
- 54 ¿Los trabajos en la cooperativa suelen estar bien planificados con antelación?
- a) Si
 - b) No
 - c) Nunca
 - d) Se improvisan
- 55 ¿La cooperativa hace planes de trabajo anuales?
- a) Si
 - b) No
 - c) Ocasionalmente
- 56 ¿Realizan informes de sus labores?
- a) Si
 - b) No
 - c) En ocasiones
- 57 ¿Cada cuánto realizan informes?
- a) Cada mes
 - b) Cada semestre
 - c) Otros _____

58 ¿En su oficina saben que alcanzar los objetivos trae como consecuencia actitudes positivas?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

59 ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de la oficina?

- a) Si
- b) No
- c) A veces
- d) Nunca

60 ¿Es creativo cuando se trata de nuevas tareas que nunca ha realizado?

- a) Si
- b) No
- c) A veces
- d) Nunca

Anexo No. 2. Entrevista

Clima Organizacional en la Cooperativa COPANICARAO R.L Entrevista al Gerente General Presidente y Socio del Consejo de Administración

Esta entrevista tiene como objetivos recopilar información para el análisis del clima organizacional y como incide en las funciones del personal de la Cooperativa de Producción Agroindustrial Nicarao R.L (COPANICARAO). Su fin es únicamente académico para la elaboración de Tesis de Maestría en Administración Funcional de Empresa.

Por favor, lea cada una de las preguntas con atención y responda con sinceridad de acuerdo con sus consideraciones. Gracias por su colaboración.

- 1 ¿Cómo valora usted el liderazgo en esta cooperativa?
¿Jefes y órganos de dirección? ¿En qué aspectos cree debe reforzar?
- 2 ¿De qué manera se relacionan el consejo de administración con el equipo de gerencia y demás trabajadores?
- 3 ¿Cómo valora ustedes la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo?
- 4 ¿Han realizado alguna vez una evaluación al desempeño?
- 5 ¿De qué manera mide la productividad de sus trabajadores?
- 6 ¿Cómo considera que se desempeñan en sus cargos?
- 7 ¿Cuáles son los principales problemas que afectan el retraso del trabajo?
- 8 ¿De qué manera garantiza la cooperativa las condiciones físicas para que los trabajadores realicen sus labores bien y de forma segura? (equipo protección, tecnología, y espacio físico)
- 9 ¿De qué manera la gerencia interviene para la resolución de conflicto entre los trabajadores de la cooperativa?
- 10 ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación interna de la cooperativa? ¿Qué cree que debe mejorar en ello?
- 11 De qué forma se comunican la gerencia con los diferentes órganos de dirección ¿cómo valora esa comunicación?

- 12 ¿Considera que se ausentan mucho los trabajadores?
- a) Si
- b) No
- 13 ¿Considera que los trabajadores se distraen mucho de sus labores por?:
- a) Estar en redes sociales
- b) Ir frecuentemente a citas médicas
- c) Levantarse de sus puestos de trabajo para ir al baño o merendar
- 14 ¿Cómo valora el ausentismo en esta cooperativa?
- 15 ¿Cuáles creen que son las principales causas de ausentismo laboral?
- 16 ¿Considera que hay alta rotación de personal? ¿A qué cree que se debe?
- 17 ¿Porque no cuentan con políticas, reglamento y procedimientos de recursos humanos?
- 18 ¿Cuáles son los mecanismos de supervisión que aplican a las diferentes áreas laborales?
- 19 ¿Cómo valora los salarios en esta cooperativa con relación al mercado?
- 20 ¿Considera que tiene un personal motivado comente?

Anexo No. 3. Guía de observación

Clima Organizacional en la Cooperativa COPANICARAO R.L Guía de Observación

La siguiente guía de observación tiene como objetivo verificar indicadores del ambiente físico en la cooperativa.

- 1 ¿La infraestructura de la cooperativa presenta las condiciones para que los trabajadores?

Si
No
Porque:

- 2 ¿Los mobiliarios y equipos tecnológicos con los que cuentan los trabajadores son los indicados para su trabajo?

Si
No
Porque:

- 3 ¿Las oficinas y espacios de trabajo cuentan con la ventilación e iluminación adecuada en la cooperativa?

Si
No
Porque:

- 4 ¿La infraestructura de la cooperativa está pintada?

Si
No
Porque:

- 5 ¿Las oficinas con espacios cerrados tienen aire acondicionado?

Si
No
Porque:

- 6 ¿Cuenta la cooperativa con Manual de Organización y Función?

Si
No

Porque:

7 ¿Cuenta la cooperativa Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación?

Si

No

Porque:

8 ¿Cuenta la cooperativa con Manual de Evaluación al Desempeño Laboral?

Si

No

Porque:

9 ¿Tiene la cooperativa un Reglamento Interno para las medidas disciplinaria y políticas dirigidas a los trabajadores?

Si

No

Porque:

10 ¿Con que controles disciplinarios cuenta la Cooperativa?

Si

No

Porque:

Información de los RR - HH

No.	Departamento	Cantidad de Trabajadores		
			H	M
Total				

Anexo No. 4. Ficha de observación

<p align="center">Clima Organizacional en la Cooperativa COPANICARAO R.L Ficha de Observación</p>					
<p>La siguiente ficha de observación tiene como objetivo verificar características estructurales en la cooperativa.</p>					
<p>Ficha de Observación</p>					
<p>Cooperativa:</p>					
<p>Municipio:</p>			<p>Departamento:</p>		
<p>Fecha:</p>					
<p>Documento observado: expediente laboral</p>					
1	Número de Trabajadores:				
2	Sexo de los Trabajadores	No de Mujeres:		No de Hombres:	
3	Edad de los Trabajadores:				
	18 a 25 años				
	26 a 35 años				
	36 a 50 años				
	51 a 60 años				
	61 a más años				
4	Perfil Profesional				
	Licenciado Administración				
	Licenciado en Contabilidad				
	Ingeniero Industrial				
	Ingeniero Agrónomo				

	Técnicos Agropecuarios					
5	Condiciones de Salud de Trabajadores:					
	Buena					
	Regula					
	Mala					
6	Cargos existentes:					
7	Rotación de personal:	SI		NO		Observaciones:
	Tipo de rotación	Nº Veces Mensual		Nº Veces Mensual		
		Nº Veces Anual		Nº Veces Anual		
8	Evaluación del Desempeño:	SI	NO	Observaciones:		

Anexo No. 5. Procesamiento de información

- Tabulación de encuestas

Tabulación Encuesta	1								2				3			4			5					6		7			
	Valoración del liderazgo en la cooperativa								Satisfacción del trabajador con los líderes de la cooperativa				Comunicación de la gerencia con los trabajadores			Comunicación del consejo de administración con los trabajadores			Satisfacción del trabajador con sus tareas					Conexión emocional del trabajador con su lugar de trabajo		Los trabajadores recomiendan a la cooperativa para trabajar			
No.	a	b	c	d	e	f	g	h	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	e	a	b	a	b	c	
1																													
2				1						1			1			1					1			1			1		
3	1									1			1			1					1			1			1		
4					1							1			1		1			1			1					1	
5						1						1	1				1				1			1				1	
6						1				1					1		1			1			1				1		
7							1			1			1					1			1		1				1		
8						1						1			1		1			1			1			1		1	
9			1							1			1			1			1			1			1			1	
10	1									1			1			1					1			1			1		
11				1							1		1				1			1			1			1			
12				1						1			1					1		1			1				1		
13						1						1		1				1				1			1			1	
14				1							1		1			1						1		1					1
15			1							1			1			1					1		1			1		1	
16		1									1		1			1				1				1			1		
17																													
18																													
19																													
total	2	1	2	4	1	4	1	0	5	6	1	3	12	1	2	8	4	3	7	1	5	0	2	12	3	8	6	1	
%	11%	5%	11%	21%	5%	21%	5%	0%	26%	32%	5%	16%	63%	5%	11%	42%	21%	16%	37%	5%	26%	0%	11%	63%	16%	42%	32%	5%	

Tabulación Encuesta	8			9			10					11			12									13				
	Frecuencia con que se comunican las metas de trabajo en la cooperativa			Participación del trabajador en la planificación			Actitud que prevalece en los equipos de trabajo de la cooperativa					La cooperativa garantiza a los trabajadores las herramientas para realizar su trabajo			Aspectos que afectan a los trabajadores para poder realizar y alcanzar sus metas laborales.									Los trabajadores cuentan con la tecnología adecuada para desempeñar sus funciones.				
No.	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	e	f	a	b	c	a	b	c	d	e	f	g	h	i	a	b	c	d
1																												
2	1			1			1						1									1			1			
3	1			1			1						1									1			1			
4			1		1					1			1			1									1			
5			1		1		1							1								1				1		
6		1				1				1			1											1				
7	1			1			1						1									1				1		
8			1	1						1			1									1			1			
9		1			1						1		1										1		1			
10	1			1			1						1						1							1		
11			1		1		1						1								1				1			
12			1			1				1			1											1		1		
13			1			1					1			1			1					1		1			1	
14		1			1		1						1				1					1		1		1		
15	1			1								1	1								1			1		1		
16	1				1					1			1							1						1		
17																												
18																												
19																												
total	6	3	6	6	6	3	7	0	1	3	3	1	13	1	1	1	1	0	1	1	2	7	1	4	10	4	1	0
%	32%	16%	32%	32%	32%	16%	37%	0%	5%	16%	16%	5%	68%	5%	5%	5%	5%	0%	5%	5%	11%	37%	5%	21%	53%	21%	5%	0%

Tabulación Encuesta	14				15		16				17		18			19			20			
	Las oficinas y espacios laborales tienen una ventilación adecuada.				Los trabajadores cuentan con los equipos de protección		Valoración sobre la periodicidad de renovación de equipos de protección.				Consideración de los trabajadores sobre la frecuencia de conflictos		Forma de solucionar los conflictos entre los trabajadores			Calificación de los trabajadores sobre la unidad de mando en la cooperativa			Apreciación de los trabajadores sobre la existencia de rumores informales en la cooperativa			
No.	a	b	c	a	b	a	b	c	d	a	b	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	
1																						
2		1		1		1					1			1			1				1	
3	1			1		1					1			1			1			1		
4		1		1			1			1				1			1			1		
5			1	1					1		1			1			1				1	
6	1			1					1		1			1			1			1		
7		1			1	1				1				1			1			1		
8	1			1		1					1			1			1				1	
9		1		1		1					1			1			1			1		
10		1		1					1		1		1			1			1			
11			1	1			1			1				1			1			1		
12	1			1		1				1				1			1				1	
13		1			1	1				1				1			1				1	
14			1	1		1					1			1			1			1		
15	1			1		1			1		1			1			1			1		
16			1	1				1			1			1			1			1		
17																						
18																						
19																						
total	5	6	4	13	2	9	2	1	4	5	10	1	8	6	12	3	0	6	4	5	0	
%	26%	32%	21%	68%	11%	47%	11%	5%	21%	26%	53%	5%	42%	32%	63%	16%	0%	32%	21%	26%	0%	

Tabulación Encuesta	21		22				23			24			25			26		27		28		
	Los rumores producen conflictos laborales en los trabajadores		Valoración de la comunicación en la cooperativa				Se ha comunicado a los trabajadores la misión y visión de la cooperativa			Se comunica a los trabajadores el funcionamiento de la cooperativa			A los trabajadores se les comunican los logros y avances de la cooperativa			Valoración del trabajador sobre el conocimiento de las políticas		Apreciación sobre la equidad para la promoción laboral		Valoración de los trabajadores sobre la burocracia en la cooperativa		
No.	a	b	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	a	b	a	b	c
1																						
2	1		1				1			1			1			1		1		1		
3		1	1				1			1			1				1	1		1		
4	1			1				1				1		1			1		1			1
5	1			1				1			1			1			1		1			1
6	1			1			1			1				1		1		1		1		1
7	1			1			1				1			1			1		1			1
8		1		1				1			1			1			1		1		1	
9	1		1				1			1				1			1		1			1
10	1		1				1			1			1			1		1				1
11	1				1			1			1			1			1		1			1
12	1		1				1				1			1			1		1			1
13	1			1			1				1			1			1		1			1
14	1			1				1		1				1			1		1			1
15	1					1	1			1			1			1		1				1
16	1			1				1			1			1			1		1		1	
17																						
18																						
19																						
total	13	2	5	8	1	1	9	6	0	7	7	1	4	10	1	8	7	6	9	8	4	3
%	68%	11%	26%	42%	5%	5%	47%	32%	0%	37%	37%	5%	21%	53%	5%	42%	37%	32%	47%	42%	21%	16%

Tabulación Encuesta	29				30			31			32			33		34						
	Las políticas de la cooperativa se contraponen con las aspiraciones profesionales y personales de los				Los trabajadores consideran que su trabajo es supervisado			Los trabajadores consideran que la supervisión en la cooperativa se realiza de forma objetiva			Al trabajador le gusta que lo supervisen			La cooperativa instruye a los trabajadores antes de		Beneficios adicionales que tienen los trabajadores de la cooperativa						
No.	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	a	b	c	d	e	f	g
1																						
2		1			1			1				1		1				1				
3		1			1			1			1			1				1				
4			1				1			1			1		1			1				
5	1					1			1		1			1								1
6			1			1		1		1		1		1			1	1				
7	1					1		1		1		1		1			1	1	1			
8	1				1			1		1		1		1					1			
9		1			1			1			1		1					1				
10		1			1			1		1		1			1			1				
11	1					1		1			1			1			1					
12	1				1			1		1		1		1							1	
13		1			1			1		1		1			1						1	
14	1						1			1			1		1		1		1			1
15			1		1			1			1			1			1					
16			1		1					1		1			1		1					
17																						
18																						
19																						
total	6	5	4	0	9	4	2	11	1	3	10	4	1	8	7	0	9	4	3	0	2	2
%	32%	26%	21%	0%	47%	21%	11%	58%	5%	16%	53%	21%	5%	42%	37%	0%	47%	21%	16%	0%	11%	11%

Tabulación Encuesta	35			36							37			38				39				40			
	Los trabajadores se sienten remunerados conforme su puesto laboral			Reconocimiento que reciben los empleados por su trabajo							Son motivados los trabajadores en la cooperativa			Resultados obtenidos cuando el trabajador tiene más tareas de lo habitual				Entre los trabajadores comparten sus conocimientos				Valoración de aprendizaje y comprensión para nuevas funciones en su puesto de trabajo			
No.	a	b	c	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	
1																									
2		1		1								1		1				1							1
3		1			1						1						1	1							1
4		1		1								1					1	1							1
5		1							1			1		1				1							1
6	1			1								1		1				1							1
7		1		1								1					1	1							1
8		1							1			1		1				1							1
9		1									1			1				1							1
10			1	1							1						1	1							1
11		1						1				1					1	1							1
12		1							1			1					1	1							1
13		1		1								1				1		1							1
14		1							1			1					1	1							1
15	1					1					1			1				1							1
16		1							1				1	1						1					1
17																									
18																									
19																									
total	2	12	1	6	1	1	0	1	6	0	4	10	1	4	3	1	7	14	0	1	0	14	1	0	
%	11%	63%	5%	32%	5%	5%	0%	5%	32%	0%	21%	53%	5%	21%	16%	5%	37%	74%	0%	5%	0%	74%	5%	0%	

Tabulación Encuesta	41				42				43			44			45				46			47		
	Evaluación de la puntualidad laboral				Los trabajadores reaccionan positivamente sobre trabajos no planificados				Capacidad para crear equipos de colaboración entre los trabajadores			Valoración de la capacidad de orden con la información finalizada			Tienen agilidad los trabajadores para responder a trabajos inmediatos				A los trabajadores les gusta cooperar con sus compañeros			Los trabajadores esperan ansiosos el final de la jornada laboral		
No.	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c
1																								
2	1				1					1		1			1				1				1	
3	1				1					1		1			1				1				1	
4	1						1		1			1			1				1				1	
5			1			1			1			1			1				1				1	
6	1				1						1			1					1				1	
7		1				1			1			1			1				1			1		
8	1				1				1			1			1				1				1	
9	1				1					1		1			1				1				1	
10	1				1					1		1			1				1				1	
11	1				1					1			1		1				1				1	
12	1				1					1		1			1				1				1	
13	1					1				1			1		1				1				1	
14		1			1				1			1			1				1			1		
15	1				1				1			1			1				1				1	
16	1				1					1		1			1				1				1	
17																								
18																								
19																								
total	12	2	1	0	11	3	1	0	6	8	1	13	2	0	15	0	0	0	15	0	0	4	7	4
%	63%	11%	5%	0%	58%	16%	5%	0%	32%	42%	5%	68%	11%	0%	79%	0%	0%	0%	79%	0%	0%	21%	37%	21%

Tabulación Encuesta	48			49					50					51			52			53				
	El trabajador está más interesado en sus actividades de ocio o sus tareas			Reacción del trabajador ante cambios repentinos en su ambiente laboral					Cómo asimila el trabajador los cambios del entorno laboral					Los trabajadores perciben oportunidades laborales en la cooperativa			El trabajador está claro de sus funciones y limitaciones de actuación en la cooperativa			Participan los jefes inmediatos en la planificación				
No.	a	b	c	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	e
1																								
2			1			1						1			1			1			1			
3		1			1							1			1			1			1			
4		1				1							1		1			1				1		
5		1						1					1		1				1		1			
6		1		1						1				1				1			1			
7		1				1						1			1			1				1		
8		1		1						1				1				1			1			
9		1				1						1			1			1			1			
10		1			1							1				1		1			1			
11	1							1		1					1			1				1		
12			1			1						1			1			1				1		
13		1		1									1		1			1				1		
14			1		1								1		1			1					1	
15			1		1						1				1			1			1			
16			1			1				1					1		1						1	
17																								
18																								
19																								
total	1	9	5	3	4	6	0	2	0	4	1	6	4	7	8	0	1	13	1	8	5	1	1	0
%	5%	47%	26%	16%	21%	32%	0%	11%	0%	21%	5%	32%	21%	37%	42%	0%	5%	68%	5%	42%	26%	5%	5%	0%

Tabulación Encuesta	54				55			56			57			58			59				60				abstinencias
	La cooperativa planifica con antelación el trabajo				La cooperativa planifica anualmente			Los trabajadores realizan informes de sus labores			Periodicidad con la que los trabajadores realizan informes			Los trabajadores saben que alcanzar objetivos traen actitudes positivas			Existe integración y cooperación entre los trabajadores de una misma oficina				Los trabajadores se consideran creativos ante nuevas tareas				
No.	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	a	b	c	d	
1																								1	
2	1				1			1			1				1			1					1		
3	1				1			1			1			1			1			1					
4			1				1	1			1			1					1		1				
5		1				1		1			1			1					1		1				
6	1				1			1			1			1				1			1				
7		1					1	1				1			1				1		1				
8		1			1			1				1		1					1				1		
9	1						1	1			1			1				1			1				
10	1				1			1			1			1				1			1				
11		1				1			1		1				1			1			1				
12	1				1			1			1			1					1		1				
13		1				1			1			1			1				1		1				
14				1			1	1				1			1			1			1				
15	1				1			1			1			1				1					1		
16	1				1			1			1				1				1		1				
17																								1	
18																								1	
19																								1	
total	8	5	1	1	8	3	4	12	3	0	11	0	4	9	1	5	6	1	8	0	12	0	3	0	4
%	42%	26%	5%	5%	42%	16%	21%	63%	16%	0%	58%	0%	21%	47%	5%	26%	32%	5%	42%	0%	63%	0%	16%	0%	21%

- Tabulación de entrevistas

Matriz de consolidación de Entrevistas						
Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Gerente	Entrevistado 2 Presidente	Entrevistado 3 Socio	Consolidación	Valoración
1	<p>¿Cómo valora usted el liderazgo en esta cooperativa? ¿jefes y órganos de dirección? ¿En qué aspectos cree debe reforzar?</p>	<p>1.1 En la cooperativa, a pesar que la mayoría de sus miembros son profesionales y algunos empresarios de éxitos. No se ha logrado estructurar un consejo de administración con una sola visión y misión. Tienen ideas de trabajos múltiples, pero no se enfocan en una sola, algunos muy temerosos y otros muy arriesgados. Como este negocio no es, es la fuente principal de ingreso de cada uno de sus miembros, los audaces se han retirado a manejar sus propios negocios, dejando al mando a los conservadores. Que son jefes pero no líderes.</p> <p>1.2 En relación a los jefes de áreas: Son personas capacitadas, en ocasiones se les resta autoridad por parte del consejo de administración, creo que es por lo mismo que no están los lineamientos escritos o bien implantados. Siempre están interfiriendo restando autoridad al jefe de área, lo que te paraliza y en ocasiones antes de recibir un regaño mejor no haces nada.</p> <p>1.3 Aspectos a reforzar: Definir las políticas, reglamentos que regirán la cooperativa, comunicarnos para definir el camino a seguir. Los aspectos antes mencionados en su mayoría se han transmitido verbalmente.</p>	<p>Existe mucha personalidad No se establecen metas y por tanto se acepta cualquier excusa por incumplimiento de expectativas</p>	<p>Muy bueno Falta implementar expectativas para mejorar el trabajo</p>	<p>Dos de los entrevistados valoran el liderazgo de forma muy buena y con personalidad, pero es necesario: - Establecer metas - Falta implementar expectativas para mejorar el trabajo</p> <p>El primero de los entrevistado considera que no hay liderazgo, debido a que: - Se comportan como jefes - Restan autoridad por parte del consejo a la administración - Interfieren en la autoridad de los jefes de área - Provocan no tener iniciativas por temor a regaños - Se deben reforzar las políticas, reglamentos que direccionen a la cooperativa</p>	<p>Es importante mencionar que la valoración de muy bueno corresponde a un socio que no tiene cargo en este momento, funge como asesor de la gerencia por haber sido presidente por muchos periodos en la cooperativa, pero no se observa manejo o dominio de aspectos de liderazgo de su parte. Debido a esto se puede deducir que quizás haya exitido un liderazgo social relevante que es de los organos de dirección con los socios.</p> <p>Otro elemento importante es la valoración de liderazgo con mucha personalidad que realiza la Presidenta de la Cooperativa, terminos asociados a un liderazgo de confianza, iniciativa, persistencia, y cooperación.</p> <p>Ambos apreciaciones de la valoración de liderazgo, se contraponen con la apreciación de la gerencia por los aspectos mencionados a continuación: - Se comportan como jefes - Restan autoridad por parte del consejo a la administración - Interfieren en la autoridad de los jefes de área - Provocan no tener iniciativas por temor a regaños - Se deben reforzar las políticas, reglamentos que direccionen a la cooperativa.</p> <p>La pregunta es: ¿Que liderazgo es el que se ejerce en la cooperativa? ¿Como está incidiendo este liderazgo de los organos de dirección en los trabajadores?</p>
2	<p>¿De qué manera se relacionan el consejo de administración con el equipo de gerencia y demás trabajadores?</p>	<p>En los 7 años que llevo de laborar, en la coop., los primeros 3 años prácticamente estuve sola, se efectuaron reuniones más que todo informativas. A partir del cuarto año se creó el cargo de contralor, a partir de este momento se podría decir que se cuenta con un observador del consejo de admon, pero igual sin una visión definida. Este 2021 el presidente del consejo está asistiendo con mayor frecuencia y se está comunicando directamente con el área administrativa y la gerencia en reuniones y sesiones de trabajo, espero que este acercamiento permita que nos encaucemos, a fin de sacar adelante a la coop. Con operarios y repartidores la comunicación es prácticamente nula.</p>	<p>Mediante visitas permanentes, revisión de informes, reuniones con la gerencia y el consejo, visitas diarias a la planta</p>	<p>Relación laboral</p>	<p>Dos de los entrevistados coinciden en la forman de relación de las autoridades de dirección de la cooperativa y los mandos medios: Primer y segundo entrevistado: - Se efectuan reuniones informativas - Se cuenta con un contralor pero sin visión definida para la cooperativa - Visitas frecuentes o permanentes - Sesiones de trabajo con la gerencia y administración - Con operarios y repartidores la comunicación es nula - Revisión de informes</p> <p>El tercer entrevistado: manifiesta que la relación es unicamente laboral</p>	<p>Analizando la información suministrada por la Gerencia y Presidencia, los Organos de Dirección se relacionan unicamente con el Mando Medio es decir (Gerencia y administración de la Cooperativa) a través de métodos formales como son las Visitas frecuentes y permanentes al lugar de trabajo; sesiones informativas y revision de informes.</p> <p>Es importante resaltar que la relación con los mandos Operativos, es nulo, y por lo tanto las directrices y determinadas acciones son retransmitidas desde el mando Medio de la organización, limitando el trabajo en equipo dentro de la organización, dejando un nudo de comunicación entre la base operativa y la Alta Dirección.</p> <p>Este analisis es reafirmado con la entrevista con uno de los Socios de la cooperativa que además por muchos años fue Presidente de la Cooperativa, cuando expresa que la relación es unicamente laboral con los trabajadores.</p> <p>Con una relación limitada entre los Organos de Dirección y los trabajadores, nos preguntamos: ¿Cómo se logra un verdadero liderazgo participativo y tranformacional que faculte a los niveles operativos para que se sientan parte de la cooperativa y obtengan los mayores resultados de productividad cumpliendo con los objetivos organizacionales???</p>

Matriz de consolidación de Entrevistas

Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Gerente	Entrevistado 2 Presidente	Entrevistado 3 Socio	Consolidación	Valoración
3	¿Como valora ustedes la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo?	Al carecer de un instrumento que valore técnicamente, certeramente, eficazmente el desempeño laboral. Se nos menciona constantemente que no estamos llenando las expectativas. Por tanto, existe un desánimo generalizado, a pesar de eso se trata de cumplir .	Muy pobres, la causa fundamental puede ser bajo salario y pocos estímulos no monetarios	Muy bueno No hay rotación	<p>Dos de los entrevistados valoran la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carecen de instrumentos que valoren técnicamente su desempeño - No llenan las expectativas - Existe desánimo generalizado - Muy pobres por tener bajo salario y falta de estímulo no monetarios <p>El tercer entrevistado, considera que la satisfacción de los trabajadores es muy buena porque no existe rotaciones de personal</p>	<p>La valoración de la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajos según las respuestas de los entrevistados, es percibida en un nivel de desagrado o insatisfacción laboral, actitud estimulada por la carencia de incentivos que promuevan en la cooperativa el trabajo en equipo; intercambios de experiencias, capacitación o formación académica que permita contar con técnicas que abonen a un mejor desempeño laboral; remuneración por sus actividades que se ajusten a las características de su trabajo, y den respuestas a sus necesidades y expectativas personales; falta de creación de condiciones que fomenten el intercambio, descanso y desconexión de sus actividades laborales con actividades motivadoras e incentivos que estimulen sus valores y los deseos de ser miembros de la cooperativa.</p> <p>Una tercera valoración realizada por uno de los socios, calificada como "Satisfacción muy buena porque no existe rotación" se visualiza como una desconexión entre la realidad de la cooperativa y su percepción personal.</p> <p>¿Que se necesita mejorar para crear entre los trabajadores y la cooperativa, vínculos que den respuesta a las necesidades de los empleados y resultados efectivos para la cooperativa??</p>
4	¿Han realizado alguna vez una evaluación al desempeño?	No	No	No	Los tres entrevistados, aciertan que no , nunca han realizado una evaluación al desempeño a los trabajadores de la cooperativa.	Conforme la respuesta de los tres entrevistados, la cooperativa no tiene la práctica de medir de forma objetiva e integral la conducta profesional de los empleados, como mecanismo de ayuda para identificar los puntos de mejora de cada trabajador a través de una evaluación al desempeño, que incluya la apreciación de aptitudes básicas, habilidades, competencias, rendimientos y la productividad.
5	¿De qué manera mide la productividad de sus trabajadores?	La productividad del trabajador, está valorada a discreción del consejo de administración, según ellos mencionan en base a resultados.	Referente, en el área de registro relativo a ventas, administración, así como gestión En base a resultados bueno en producción, inventario		<p>Los tres entrevistados coinciden con diferentes palabras pero con la misma connotación la forma de evaluar la productividad de los trabajadores en la cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En base a resultados - Registro de ventas - Buena gestión de producción - Inventario <p>Sin embargo el primero de los entrevistados considera que la productividad de los trabajadores también se evalúa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discreción del consejo de administración 	<p>Las organizaciones miden la productividad de un empleado sobre sus rendimientos o bien la producción total alcanzada por los trabajadores entre las horas trabajadas.</p> <p>En el caso de la cooperativa, según los entrevistados no cuentan con un mecanismo o formato debidamente establecido, sino que miden la productividad de sus trabajadores en base a sus resultados, registro de ventas, producción y movimiento de sus inventarios, lo que también se considera una forma de medición. Esta forma de evaluación de la productividad podría ser lo que uno de los entrevistados nombra a Discreción del consejo de administración.</p> <p>Como recomendación, la cooperativa debería contar con una evaluación más amplia de valoración de la productividad de sus empleados, a fin de no solo medir sus rendimientos en resultados, sino abarcar como parte de la productividad la especialización en algunas áreas, responsabilidades, conducta, compromiso, interacción, conducta y cooperación de los trabajadores, temas esenciales y sensibles que aumentan la precisión en el desarrollo de las tareas.</p>

Matriz de consolidación de Entrevistas

Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Gerente	Entrevistado 2 Presidente	Entrevistado 3 Socio	Consolidación	Valoración
6	<p>¿Cómo considera que se desempeñan en sus cargos?</p>	<p>Sin respuesta del entrevistado</p>	<p>Trabajan siempre, pero sin planificación, esto incide en el resultado. Hay poca creatividad</p>	<p>Responden a sus funciones establecidas</p>	<p>El primero de los entrevistados se adstuvo de dar respuesta Los otros dos entrevistados difieren en sus respuesta. El entrevistado dos considera que el desempeño de los trabajadores en sus cargos es: - Sin planificación - Hay poca creatividad</p> <p>El tercer entrevistado valora que los trabajadores Responden a sus funciones establecidas en sus cargos</p>	<p>Analizando las respuestas de los entrevistados, los trabajadores desempeñan sus cargos sin planificación y con poca creatividad. El no planificar las actividades, tiene como consecuencias la falta de coordinación; sobre-esfuerzos en los resultados que se desean alcanzar, mala comunicación, poca eficiencia y por ende incumplimiento de metas y pérdidas de oportunidades. Pero que puede estar creando la falta de planificación de los empleados, será: ¿Una inadecuada asignación de funciones, recursos u orientaciones de su jefe superior e inmediatos? o será ¿que la cooperativa no esta planificando de forma clara a nivel macro como empresa? ¿Oh será falta de capacidades tecnicas de los trabajadores?</p> <p>Otro de los elementos mencionados por los entrevistados, es la falta de creatividad de los trabajadores para el desempeño de sus funciones. Se sabe que para tener trabajadores creativos, tambien deben estar motivados con su empresa, la dinamica de trabajo y sus funciones, deben tener autonomia para decidir la forma en que pueden hacer las cosas; sus exitos o fracasos deben ser visibilizados; y debe existir un reconocimiento o incentivo que valore positivamente el esfuerzo realizado por el trabajador . En la cooperativa ¿Será que los jefes marcan pautas que limitan la creatividad ? ¿Los trabajadores tienen miedo de equivocarse al momento de ser creativos? ¿La burocracia y procesos estrictos desalienta la creatividad de los trabajadores?</p>
7	<p>¿Cuáles son los principales problemas que afectan el retraso del trabajo?</p>	<p>La principal causa del retraso del trabajo, según considero es que la empresa no cuenta con una herramienta de registro, que te permita extraer la información para generar los reportes de manera ágil, las múltiples funciones y aunado a esto el no crearse como trabajador una rutina o un plan de trabajo diario y cumplirlo. Toda la información se registra en excel y no estamos capacitados para el uso de este programa. El conocimiento es básico, la presentación de informes es libre y tal vez algo sencillo se elabora de la manera más complicada y larga, consumiendo mucho tiempo.</p>	<p>Falta de planificación Dejar trabajos inconcluso No hay analisis de información</p>	<p>No hay retraso</p>	<p>El primer entrevistado aduce que los principales problemas que afectan la entrega de trabajos son: - La cooperativa no cuenta con herramientas de registro - Los trabajadores tienen multiples funciones - La información se registra en excel - No estan capacitados en programas de excel - Los conocimientos son basicos - La presentación de informes es libre no tienen formatos ni tiempos</p> <p>Los dos primeros entrevistados coinciden que en: - La falta de planificación El segundo entrevistado valora que el retraso se debe a : - Dejan los trabajos inconclusos - No hay analisis de información</p> <p>El tercer entrevistado, consiera que NO HAY RETRASOS en la entrega de trabajos</p>	<p>Según la valoración realizada por la Gerencia los retrasos en la entrega del trabajo por parte de los empleados, se deben a los siguientes factores: no tienen las herramientas de registro de información; los empleados tienen multiples funciones, no estan capacitados y los conocimientos del personal en programas de office son basicos, para la presentación de los informes de resultados no tienen formatos ni tiempos establecidos.</p> <p>Por otro lado los representantes del consejo de administración, consideran que estos retrasos se deben a una falta de planificación departe de los trabajadores lo que conlleva a dejar inconclusos las asignaciones de trabajo, y el otro factor es la falta de analisis de la información.</p> <p>La cooperativa debería evaluar el impacto del atraso del trabajo, analizando conjuntamente empleador-trabajador las causas, para definir acciones correctoras e informar del avance sobre las acciones a los trabajadores; definir formatos de informes que faciliten la entrega de información en tiempos reales; considerar un plan de seguimiento y contingencia para la capacitación de los trabajadores.</p>

Matriz de consolidación de Entrevistas

Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Gerente	Entrevistado 2 Presidente	Entrevistado 3 Socio	Consolidación	Valoración
8	¿De qué manera garantiza la cooperativa las condiciones físicas para que los trabajadores realicen sus labores bien y de forma segura? (equipo protección, tecnología, y espacio físico)	<p>Administración: Espacio adecuado, en cuanto a la tecnología lo que hay que reforzar es la capacitación a fin de hacer buen uso de los recursos asignados.</p> <p>Producción: Cuenta con su indumentaria de protección específica para esta área (Gabachas, botas, mascarillas, botas, cobertores de cabello), espacio físico adecuado, equipos acorde al nivel de tecnificación de la planta como pequeña industria. Si hay que mencionar que están expuestos a temperaturas cerca de los 40°C durante toda la jornada.</p> <p>Comercialización: Espacio adecuado, en cuanto a la tecnología lo que hay que reforzar es la capacitación, a fin de hacer buen uso de los recursos asignados.</p>	<p>Se cuenta con los equipos necesarios para el desempeño de trabajo - equipos industrial, computadora, equipos de protección, guantes, lentes, cinturones de carga, botas, gorras.</p> <p>Producción tiene espacio físico suficiente, pero no climatizado.</p> <p>Area de oficinas poco espacio físico</p>	<p>Cumpliendo con lo establecido en el código del trabajo</p>	<p>Los dos primeros entrevistados coinciden en la evaluación sobre la condiciones físicas para que los trabajadores realicen sus labores bien y de forma segura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todas las áreas de trabajo (Administración, Producción y Comercialización) cuentan con espacios físicos adecuados - Los trabajadores cuentan con los equipos de protección - Los equipos informáticos y trabajo acorde al nivel de tecnificación de la cooperativa - Los espacios físicos no están climatizados los trabajadores están expuestos a temperaturas de hasta 40°C - Se requiere de capacitación al personal en equipos tecnológicos <p>El tercer entrevistado, considera que se cumple con lo establecido en el código del trabajo</p>	<p>En las empresas el estado y las condiciones del puesto de trabajo es un factor de vital importancia para tener un clima laboral positivo. En la cooperativa según la evaluación de los tres entrevistados las condiciones físicas son amplias, adecuadas y seguras, además que los trabajadores cuentan con los equipos informáticos y tecnificación necesaria; equipos e instrumentos de seguridad, protección e higiene requeridas para el desempeño de sus funciones, cumpliendo con lo establecido en la Ley Laboral del país.</p> <p>Sin embargo, los espacios físicos no están climatizados y los trabajadores están expuestos a temperaturas de hasta 40°C, este factor en la cooperativa debería mejorarse a fin de no propiciar un estado anímico o emocional en los trabajadores que evite obtener la productividad deseada.</p> <p>Lo anterior teniendo presente que el bienestar laboral es el conjunto de condiciones que el trabajar tiene en la organización para satisfacer sus necesidades, y fomenta la productividad y motivación constante en el ambiente de trabajo.</p> <p>Así mismo, retomamos la recomendación de la necesidad de capacitación del personal como obligación de la cooperativa de proporcionar a sus trabajadores las enseñanzas técnicas necesarias para el desempeño de sus actividad.</p>
9	¿De qué manera la gerencia interviene para la resolución de conflicto entre los trabajadores de la cooperativa?	<p>Los conflictos tratamos de resolverlos: Escuchando a las partes y tratando de llegar a un consenso, cuando esto no es posible, se les efectúa llamado de atención por escrito, y se actúa acorde a la percepción que he logrado captar del pensamiento en general del consejo de administración.</p>	<p>Mediante conversación entre las partes y en última instancia llamados de atención</p>	<p>A la fecha no se ha dado el caso</p>	<p>Los dos primeros entrevistados manifiestan que los conflictos en la cooperativa se resuelven así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escuchando a las partes y tratando de llegar a un consenso - En última instancia llamados de atención <p>El tercer entrevistado, manifiesta que no se han presentado conflictos laborales en la cooperativa</p>	<p>Una de las tareas de las relaciones laborales es saber gestionar o manejar los conflictos laborales entre y con los empleados, especialmente cuando forman parte de un mismo equipo de trabajo a fin de que los empleados tengan una relación cordial.</p> <p>Según manifiestan la Gerencia y Presidencia en la cooperativa los conflictos se resuelven escuchando a las partes y tratando de llegar a un consenso y en última instancia se realizan llamados de atención al personal.</p> <p>Según las técnicas de resolución de conflictos laborales, la mediación y escuchar imparcialmente son prácticas efectivas para resolver conflictos laborales por lo que se valora que en la cooperativa se ejecutan dos formas eficaces.</p> <p>Se recomienda que para evitar los conflictos laborales, la cooperativa debe implementar estrategias de indagación de los puntos vulnerables que posibilitan los conflictos como por ejemplo (Evitar que los trabajadores reciban órdenes de distintos mandos puede llevar a confusión y conflictos; Saber escuchar con atención y buscar soluciones pacíficas, etc).</p> <p>La respuesta del socio "que no se han presentado conflictos laborales en la cooperativa" desprende dos preguntas ¿es un directivo que no se involucra en el ambiente laboral de la cooperativa? ¿Los conflictos laborales que se han presentado no trascienden a las máximas autoridades?</p>

Matriz de consolidación de Entrevistas

Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Gerente	Entrevistado 2 Presidente	Entrevistado 3 Socio	Consolidación	Valoración
10	<p>¿Cuáles son los mecanismos de comunicación interna de la cooperativa? ¿Qué cree que debe mejorar en ello?</p> <p>Verbal o escrita</p>		<p>Verbal, escrita, reuniones informativas. Puede mejorarse implementandose reuniones de carácter social, tipo convivios, festejos de cumpleaños para mejorar el ambiente laboral y así permita tener comunicación</p>	<p>Generalmente verbal Implementar la comunicación escrita</p>	<p>Los tres entrevistados expresan que el mecanimos de comunicación interna en la cooperativa es: Verbal y escrita</p> <p>El segundo entrevistado, considera que la comunicación interna se puede mejorar implementado: reuniones de carácter social Festejos y convivios entre el personal</p>	<p>La comunicación interna es una de las herramientas más importante para establecer dinamicas salubles de comunicación e información de forma descendentes, horizontal y ascendentes en la estructura organizativa de una organización. Para lograr el éxito comunicacional se deben establecer mecanismos o manuales que describan los tipos o formas y canales que seran utilizados para que fluya correctamente la información.</p> <p>Según los tres entrevistados la cooperativa tiene como mecanismo de comunicación interna la forma verbal y escrita para dirigirse e informar a los trabajadores. Así mismo, consideran que puede mejorarse implementando reuniones de caracter social, festejos y convivios entre el personal.</p> <p>Las formas de comunicación utilizadas por la cooperativa son correctas y aceptadas, sin embargo puede mejorar implementando una estrategia comunicacional que promueva el intercambio de información entre las areas; fomente un ambiente de trabajo informado (boletines informativos, circulares, reuniones informativas); impulse el trabajo en equipo; promueva la participación interna (intercambio de ideas, encuentros y intermcambio de experiencias).</p>
11	<p>De que forma se comunican la gerencia con los diferentes órganos de dirección ¿cómo valora esa comunicación?</p> <p>Verbal o escrita. En ocasiones es fluida, otras veces, no atienden razones.</p>		<p>A traves de reuniones para informar gestiones realizadas y resultados obtenidos. Así mismo presentanción de propuestas de inversión, gastos extraordinarios o bien metas estrategicas</p>	<p>Generalmente verbal Poca comunicación</p>	<p>El entrevistado 1 y 3 manifiestan la comunicación entre la Gerencia y los organos de dirección, se da de forma verbal o escrita El segundo entrevistados expresa que a traves de reuniones para informar sobre gestiones y resultados obtenidos</p> <p>Los tres entrevistados valoran la comunicación entre la Gerencia y los organos de dirección: - Ocasionalmente fluido - Otras veces poca comunicación</p>	<p>La comunicación desde la Gerencia en una empresa tiene un papel importante en la transmisión de mensajes claros y motivadores, que lleven ideas precisas e informes que despierten el interés a la Junta Directiva. Las diferentes informaciones sirven para la toma de decisiones de los directivos conforme los resultados que comunique la Gerencia se estan dando en la empresa.</p> <p>Según las respuestas de los entrevistados, la comunicación entre la Gerencia y el Consejo de Dirección de la Cooperativa, se da de forma verbal o escrita a través de reuniones para informar sobre gestiones y resultados obtenidos. Coincidiendo los tres entrevistados que la comunicación ocasionalmente es fluida y en otras veces tienen poca comunicación.</p> <p>Se considera que en la cooperativa, debe desarrollarse en la Gerencia la habilidad de transmitir a los Directivos información asertiva, precisa, conforme resultados en tiempos, con el objetivo de crear un proceso de comunicación e intercambios de información que le permita tanto a la Gerencia como los Directivos resolver y tomar decisiones en el momento asertado.</p>

Matriz de consolidación de Entrevistas

Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Gerente	Entrevistado 2 Presidente	Entrevistado 3 Socio	Consolidación	Valoración
12	¿ Considera que se ausentan mucho los trabajadores? Si No	No	No	No	Los tres entrevistados valoran que NO hay ausentismo laboral en la cooperativa.	El ausentismo laboral se da por diferentes razones (retrasos, visitas medicas, problemas familiares, ausencias injustificadas, entre otros). En muchas ocasiones el ausentismo es provocado por falta de motivación, estrés o jornadas largas de trabajo. Según los 3 entrevistados en la cooperativa NO hay ausentismo laboral. Analizando el conocimiento sobre ausentismo y las respuestas de los entrevistados, se considera que en la cooperativa hay poco conocimiento sobre la definición de ausentismos como un problema silencioso en la organización. Dado que hay ausentismos justificados, injustificados y ausentismo personal que es el mas complicado en toda organización empresarial.
13	¿ Considera que los trabajadores se distraen mucho de sus labores por?: a) Estar en redes sociales b) Ir frecuentemente a citas médicas c) Levantarse de sus puestos de trabajo para ir al baño o merendar	a) Estar en redes sociales b) Ir frecuentemente a citas médicas	Ninguna de las anteriores, todos los trabajadores esta en función de su trabajo	No aplica todos estan en función de su trabajo	Los entrevistados 2 y 3 consideran que los trabajadores no se distraen de sus laborales, dado que siempre estan en función de su trabajo El entrevistado 1 considera que se distraen por: - Estar en redes sociales - Ir frecuentemente a citas médicas	Una de las principales consecuencias del ausentismo laboral, es la reducción de la productiva en un empresa. Según las respuestas de los entrevistados (Presidencia y Socio) los trabajadores no se distraen de sus labores, dado que siempre estan en función de su trabajo. Sin embargo, la Gerencia considera que se distraen en Redes sociales e ir frecuentemente a citas médicas. Según esta evaluación, existe ausentismos justificado e injustificado en la cooperativa.
14	¿Cómo valora el ausentismo en esta cooperativa?	Se dan con poca frecuencia	No hay ausentismo o es casi nulo	Muy bajo solo por enfermedad	Los tres entrevistados valoran que el ausentismo es casi nulo, por la poca frecuencia o solo por enfermedad	Conforme respuesta de los 3 entrevistados, valoran que el ausentismo es casi nulo en la cooperativa porque su frecuencia es solo por enfermedad de los trabajadores. Según está valoración, se reafirma que existe un ausentismo justificado. El cual la cooperativa debe revisar para que el mismo no se incremente y afecte la tareas propias como empresa cooperativa.
15	¿Cuáles creen que son las principales causas de ausentismo laboral?	Enfermedad de familiar, o algún conflicto familiar.	No aplica	Por enfermedad Visita a cita al seguro	Los entrevistados 1 y 3 consideran que las causas del ausentismo laboral se da por: - Enfermedad o visita al medico El 2 entrevistado considera que no aplica	Una de las causas del ausentismo laboral es por constancias médicas o enfermedades según valoración de la Gerencia y Socio de la cooperativa. Según la Presidenta no aplican razones porque no existe ausentismo en la cooperativa. Las diferentes valoraciones, indican que si existe ausentismo en la cooperativa justificado y no justificado, por lo que general según los entrevistados es por: - Citas médicas - Enfermedades - Redes socoales Como afecta estos tipos de ausentismo al dima laboral de la cooperativa: ¿Afectará la satisfacción de los empleados que asumen las cargas de trabajos de los ausentes??

Matriz de consolidación de Entrevistas

Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Gerente	Entrevistado 2 Presidente	Entrevistado 3 Socio	Consolidación	Valoración
16	¿Considera que hay alta rotación de personal? ¿A qué cree que se debe?	La rotación es poca, se da mayormente por enfermedad del recurso o familiar cercano	Se da en grado minimo	No hay rotación de personal	<p>Los entrevistados 1 y 2 valoran la rotación de personal como minima y cuando sucede es por enfermedad de un empleado o familiar cercano</p> <p>El tercer entrevistado, considera que no hay rotación de personal en la cooperativa</p>	<p>La rotación de personal es el movimiento (entrada - salida) de un empleado en su puesto laboral, dada por diferentes razones (enfermedad, jubilación, ascenso, renuncia, despedido).</p> <p>Según el Gerente y Presidente de la cooperativa, la rotación de personal es minima y sucede cuando un trabajador se enferma o un familiar del mismo. Desde la valoración del Socio, en la cooperativa no hay rotación de personal.</p> <p>Evaluamos, la minima rotación de personal en la cooperativa como un indicador que los trabajadores estan contentos en sus puestos de trabajo y sus empleadores estan satisfecho con su rendimiento producto. También, debemos considerar que este minimo movimiento se debe a que no hay nada que corregir entre los empleados, jefes y clientes de la cooperativa???</p> <p>Sin embargo, la cooperativa debería considerar la rotación interna del personal como mecanismo de promoción de sus trabajadores; oportunidad de adquirir nuevos conocimientos. Permitirse como organización empresarial, aprovechar la rotación para descubrir nuevos talentos en sus trabajadores.</p>
17	¿Porque no cuentan con políticas, reglamento y procedimientos de recursos humanos?	Por falta de aprobación de los órganos de dirección	Existen manuales de organización y funciones, pero no se han actualizado. Sin embargo cada trabajador tiene su contrato de trabajo y sus funciones	Debilidad empresarial	<p>Los entrevistado 1 y 3 valoran que la falta de políticas, reglamentos y procedimientos de recursos humanos, se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de aprobación de los Organos de Dirección y debilidades empresariales <p>La entrevistada 2 considera que no se han actualizados los documentos que ya existen</p> <p>Sin embargo cada trabajador tiene su contrato de trabajo y sus funciones</p>	<p>Las políticas, reglamentos y procedimientos de recursos humanos, sirven para cumplir con las leyes y regulaciones de la empresa en cuanto a su estructura organizativa, así mismo simplifican los procesos internos y facilitan la toma de decisiones en la empresas.</p> <p>Según entrevista con la Gerente y Socio de la cooperativa ambos coinciden en que Falta que estos instrumentos sean aprobados por los Organos de Dirección, por lo cual consideran que es una debilidad empresarial que actualmente tiene la cooperativa. Por su parte, la Presidente, ascerta que los documentos existen pero que no se han actualizado, sin embargo cada trabajador tiene su contrato y sus funciones.</p> <p>Conforme la información descrita por los 3 entrevistados, se valora que la cooperativa, cuenta con políticas, reglamentos y procedimientos de recursos humanos, solo que los mismos estan desactualizados y pendientes de aprobación por los organos de dirección, lo que efectivamente es un punto a superar, dado que estos documentos son los que dirigen las acciones para manejar las relaciones humanas.</p>

Matriz de consolidación de Entrevistas						
Nº	Preguntas	Entrevistado 1 Gerente	Entrevistado 2 Presidente	Entrevistado 3 Socio	Consolidación	Valoración
18	¿Cuáles son los mecanismos de supervisión que aplican a las diferentes áreas laborales?	No están definidos.	Solicitud de información, arqueos, visita a clientes y productores, revisión de instrumentos en general, reunión con el personal	Supervisión de visita a los puestos de trabajo	El entrevistado 1 considera que no hay definidos mecanismos de supervisión para ser aplicados en la cooperativa Los entrevistados 2 y 3 coinciden en que los mecanismos de supervisión son: - Visitas a sus puestos de trabajo, clientes y productores - Solicitud de información - Arqueos y revisión de instrumentos generales	Los mecanismos de supervisión son instrumentos que ayudan a vigilar el cumplimiento de funciones de los trabajadores y medir el grado de resultados para tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos; hacer planes de mejoras para que la empresa obtenga mayor rentabilidad; y contribuir a mejorar las condiciones laborales. La cooperativa según la Gerente, no hay definidos mecanismos de supervisión para ser aplicados; por el contrario la Presidente y el Socio, coinciden que los mecanismos de supervisión son: - Visitas a sus puestos de trabajo, clientes y productores - Solicitud de información a los trabajadores - Arqueos y revisión de instrumentos generales Conforme la información relatada, se valora que los mecanismos de supervisión empleados según el Presidente y Socio, son mecanismos validos para el funcionamiento de una organización, sin embargo hace falta normarlos en un documento que sirva a la Gerencia como un instrumento validado internamente para la cooperativa.
19	¿Cómo valora los salarios en esta cooperativa con relación al mercado?	Bajos	Bajo porque no se cuenta con suficientes aspectos informaticos que faciliten el desempeño	Acorde al mercado laboral en la zona	Los entrevistados 1 y 2 valoran que los salarios en la cooperativa son bajos El entrevistado 3 manifiesta que estan acorde al mercado laboral de la zona	La remuneración es la recompensa que un trabajador recibe por los servicios prestado a una empresa. Este pago-recompensa significa un medio de vida, subsistencia y bienestar para una persona y en muchos casos el reconocimiento economico por los esfuerzos realizados. En mucho de los casos según el medio o la organización estos podrán ser mayores o menores, según la persecución de un trabajador o empleador. En el caso de la cooperativa, según el Gerente y Presidente, los salarios de los trabajadores son bajos, mientras que el Socio miembro del consejo de administración, considera que estan acorde al mercado laboral de la zona. ¿Inciden los salarios que perciben los trabajadores en su desempeño y estabilidad laboral? ¿Serán los salarios un medio de motivación para los trabajadores?
20	¿Considera que tiene un personal motivado comente?	Lamentablemente el personal está algo desmotivado, influye el aspecto económico, pero el que cala más es el trato, y no es que estemos expuestos a maltrato verbal directo, pero si existe el dile a Pedro para que entienda Juan, esto por parte de directivos y al no existir esa comunicación directa el mensaje llega tergiversado, generando descontento. Percibo que si se les presentara otra plaza de trabajo se retiran en su mayoría.	No esta motivado No hay trabajo en equipo No se acostumbra reuniones de convivencia	El personal esta motivado No hay motivación de personal	Los tres entrevistados valoran que el personal de la cooperativa esta desmotivado. El entrevistado 1 considera que la desmotivación se debe a: - Aspectos economicos - Falta de comunicación directa de parte de los directivos - Comunicación tergiversada generando descontentos El segundo entrevistado valora la desmotivación a causas de: - Falta de trabajo en equipo - Falta de comunicación entre los trabajadores	Un personal motivado rinde más y por ende la empresa consigue mayores beneficios, y su clima laboral es estable-bueno, por lo que las empresas siempre buscan tener un personal motivado y satisfecho con su empleador. En la cooperativa los tres entrevistados (Gerente, Presidente y Socio) consideran que el personal esta desmotivado, debido a: - Aspectos economicos - Falta de comunicación directa de parte de los directivos - Comunicación tergiversada generando descontentos - Falta de trabajo en equipo - Falta de comunicación entre los trabajadores ¿Que está haciendo la Gerencia y los Directivos de la cooperativa, para motivar a los trabajadores?¿Debería la cooperativa implementar estrategias para la mejora de las condiciones laborales?