



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA**  
**UNAN – FAREM MATAGALPA**

### **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al Título de: Licenciadas en Administración de Empresas

#### **TEMA GENERAL**

Gestión del Talento Humano de las empresas del municipio Tuma La Dalia  
Departamento de Matagalpa durante el primer semestre del año 2022.

#### **SUBTEMA**

Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en la Cooperativa de  
servicios múltiples Flor de Dalia del Municipio Tuma La Dalia, durante el primer  
semestre del año 2022.

#### **AUTORES**

Br. Noreira Isabel Castro Valiente

Br. Maykeling Mairena Sánchez

Br. Karen Paola Salgado Roa

#### **TUTOR**

MSc. Francisco Ramón Ochoa Chavarría

**Matagalpa 04 de Marzo, 2023**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA**  
**UNAN – FAREM MATAGALPA**

## **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para optar al Título de: Licenciadas en Administración de Empresas

### **TEMA GENERAL**

Gestión del Talento Humano de las empresas del municipio Tuma La Dalia  
Departamento de Matagalpa durante el primer semestre del año 2022.

### **SUBTEMA**

Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en la Cooperativa de  
servicios múltiples Flor de Dalia del Municipio Tuma La Dalia, durante el primer  
semestre del año 2022.

### **AUTORES**

Br. Noreira Isabel Castro Valiente

Br. Maykeling Mairena Sánchez

Br. Karen Paola Salgado Roa

### **TUTOR**

MSc. Francisco Ramón Ochoa Chavarría

**Matagalpa 04 de Marzo, 2023**

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>VALORACION DE TUTOR</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	1
<b>II. JUSTIFICACION</b> .....	5
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	6
<b>IV. DESARROLLO</b> .....	7
<b>4.1. Gestión del Talento Humano</b> .....	7
4.1.1. Definición de talento humano .....	7
4.1.2. Importancia de Talento Humano .....	8
4.1.3. Objetivo del talento humano .....	10
<b>4.2. Clima Organizacional</b> .....	10
4.2.1. Evolución histórica del clima organizacional.....	10
4.2.2. Definición.....	11
4.2.3. Importancia del clima organizacional .....	12
4.2.4. La conducta en las Organizaciones .....	14
4.2.5. Importancia de la Evaluación del Clima Organizacional .....	17
4.2.6. Ventajas de medir el clima laboral dentro de las organizaciones.....	18
4.2.7. Factores que influyen en el Clima Laboral.....	19
4.2.7.1. Organización .....	19
4.2.7.2. Liderazgo.....	20
4.2.7.3. Reconocimiento.....	21
4.2.7.4. Relaciones .....	21
4.2.7.5. Igualdad.....	22
4.2.7.6. Implicación.....	22
4.2.8. Características del clima organizacional .....	24
4.2.9. Relevancia del clima organizacional .....	25
<b>4.3. Satisfacción Laboral</b> .....	26

4.3.1. Definición.....	26
4.3.2. Importancia.....	26
4.3.3. Factores que inciden en la satisfacción laboral .....	28
4.3.3.1. Cultura y valores de la empresa.....	28
4.3.3.2. Labor que plantee retos mentales. ....	29
4.3.3.3. Recompensas equitativas.....	30
4.3.3.4. Condiciones apropiadas de trabajo. ....	31
4.3.3.5. Compañeros colaboradores. ....	33
4.3.3.6. Calidad de liderazgo de los directivos.....	33
4.3.3.7. Balance entre trabajo y vida personal.....	34
4.3.3.8. Perspectiva empresarial de la organización.....	35
4.3.3.9. Oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial .....	36
<b>4.4. Relación entre Satisfacción y motivación laboral.....</b>	<b>37</b>
4.4.1. Teorías y modelos de satisfacción laboral.....	37
4.4.1.1. Modelo de dos factores (Herzberg 1959) .....	37
4.4.1.2. Teoría de las necesidades (Maslow 1954).....	38
4.4.1.3. Modelo situacional de motivación (Vroom).....	39
4.4.1.4. Teoría de la expectativa (Lawler).....	39
4.4.1.5. . Teoría de las tres necesidades ( McClelland ) .....	41
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>43</b>
<b>VII. ANEXOS .....</b>	<b>1</b>

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo con amor y cariño a todas aquellas personas que nos apoyaron y motivaron durante esta hermosa etapa de nuestras vidas.

**A Dios**, primeramente, el dador de la vida, la salud y las fuerzas para cada día, por su inmensurable amor y misericordia, sin él este momento tan importante no podría ser posible.

**A nuestros Padres**, que han sido sin duda nuestro mayor apoyo en todo momento desde el inicio de nuestra carrera, nuestro mayor ejemplo a seguir, los amamos.

**A nuestros hijos**, valiosos tesoros que son nuestra mayor inspiración para poder crecer y seguir adelante a pesar de los obstáculos que surgen en el camino.

Br. Noreira Isabel Castro Valiente

Br. Maykeling Mairena Sánchez

Br. Karen Paola Salgado Roa

## AGRADECIMIENTO

Estamos agradecidas con todas aquellas personas que hicieron posible la realización de esta investigación.

**A nuestro Dios** quien ha sido nuestro proveedor de sabiduría y entendimiento, quien ha sido siempre nuestro guía y luz en nuestro camino para poder culminar esta etapa con éxito.

**A nuestras familias** quienes nos han brindado su apoyo y comprensión de una manera incondicional.

**A nuestros maestros** quienes nos impartieron sus conocimientos durante todo este tiempo para poder formarnos como profesionales.

**A nuestro Tutor MSc. Francisco Ramón Ochoa Chavarría**, quien ha sido un guía excelente, nos ha brindado su apoyo y nos ha dedicado de su tiempo para el desarrollo de esta investigación,

**A la planta docente y personal Administrativo de FAREM Matagalpa** por su valioso apoyo en el transcurso de nuestra formación profesional.

**A Cooperativa de Servicios Múltiples Flor de Dalia**, por brindarnos un espacio y facilitarnos información de calidad para el desarrollo de nuestra investigación.

Br. Noreira Isabel Castro Valiente

Br. Maykeling Mairena Sánchez

Br. Karen Paola Salgado Roa



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA**  
**UNAN – FAREM MATAGALPA**

**VALORACION DE TUTOR**

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Karen Paola Salgado Roa (Carné 18719345), Maykeling Mairena Sánchez (Carné 18719290) y Noreira Isabel Castro Valiente (Carné 05064415) con el Tema General: Gestión de Talento Humano de las empresas del municipio de La Dalia Matagalpa en el I Semestre del 2022. Y correspondiente al subtema: Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en la Cooperativa de servicios múltiples Flor de Dalia del Municipio Tuma La Dalia, durante el primer semestre del año 2022, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la variable: Gestión de Talento Humano de las empresas del municipio de La Dalia Matagalpa en el I Semestre del 2022.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente en la ciudad de Matagalpa, a los veintiocho días del mes de enero del año dos mil veintitrés.

Tutor

MSc. Francisco Ramón Ochoa Chavarría

## **RESUMEN**

La presente investigación estudia la gestión del talento humano en las empresas del municipio Tuma La Dalia, Departamento de Matagalpa, aborda la temática Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en la Cooperativa de servicios múltiples Flor de Dalia R.L del Municipio Tuma La Dalia, durante el primer semestre del año 2022, con el objetivo de analizar la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de servicios múltiples Flor de Dalia, lo que le permitirá a la empresa conocer el ambiente desarrollado en su entorno laboral .El clima organizacional es un factor determinante para el buen desempeño de las empresas, influye positiva o negativamente en los integrantes de las mismas, es por ello que se destaca la importancia de un ambiente agradable y optimo, pues de esto dependerá el alcance de la satisfacción laboral y por ende el cumplimiento de los objetivos. El estudio demuestra que un clima organizacional agradable influye en gran manera en la satisfacción laboral de sus integrantes, ya que esto les genera motivación e interés en las actividades que realizan, esto gracias a la capacidad de liderazgo que tiene la persona que está al frente logrando transmitir a los colaboradores el trabajo en equipo lo que conlleva a obtener mejores resultados, sin embargo, aunque el clima sea agradable no se logra cubrir las expectativas económicas de cada uno.

Palabras Claves: talento humano, clima organizacional, satisfacción laboral, motivación laboral.

## I. INTRODUCCION

La presente investigación se refiere al tema: Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en la Cooperativa de servicios múltiples Flor de Dalia R.L del Municipio Tuma La Dalia, durante el primer semestre del año 2022.

El clima organizacional hace referencia a todos aquellos juicios y percepciones que poseen los miembros de las organizaciones en función de su funcionamiento, dinámica de trabajo y estructura, en este sentido, el proceso de investigación busca generar un corpus teórico sobre el clima organizacional evidenciado en el departamento de talento humano de la empresa, de allí que el proceso requiere del apoyo teórico para poder sustentar las relaciones de la empresa y las expectativas de los empleados (Peña Rivas, 2018).

Es importante la percepción que tengan los colaboradores de su entorno, pues de allí dependerá la satisfacción o insatisfacción que genere el ambiente ya que un clima organizacional agradable influye positivamente en la obtención de mejores resultados.

Esta investigación tiene como propósito identificar las características del clima organizacional, describir la satisfacción laboral y valorar el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de la Cooperativa de Servicios Múltiples Flor de Dalia R.L.

En la búsqueda de información relacionada con la temática en estudio se encontró:

En Lima Perú se realizó una tesis bajo la temática: El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013. (Huamani Cordova, 2015), este tema de investigación tiene como fin explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los conductores de trenes, del área de transporte del metro de lima línea 1 en el 2013, y se concluyó que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio productivo y medianamente satisfactorio para un buen desempeño laboral; además se comprueba la hipótesis de que el clima organización influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del metro de lima, la línea 1.

En Estelí, Nicaragua en la UNAN – FAREM Estelí se presentó un Seminario de Graduación basado en el Tema Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015, este estudio

revelo de acuerdo a los resultado obtenidos que el clima organizacional del área administrativa de FAREM Estelí no es satisfactorio ya que las condiciones de trabajo no son favorables porque no se cuenta con ambientes físicos adecuados que ayuden al bienestar de los colaboradores para la realización de las tareas asignadas dentro del área, por lo cual sugieren que se considere, el puesto de trabajo, la remuneración, los reconocimientos monetarios y verbales, así como la promoción de puestos y la apropiada capacitación de acuerdo al perfil ocupacional para que puedan ejercer sus labores con entusiasmo. (García, 2016).

En Matagalpa, Nicaragua en el año 2017 estudiante de FAREM – Matagalpa realizó su Tesis de grado para optar al Título Máster en Gerencia Empresarial bajo el tema: Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, en este trabajo el autor identifico que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre medianamente favorable y desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo, además se identifica que el desempeño laboral que se desarrolla en la Facultad es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación (Zans Castellon, 2017).

Las investigaciones antes mencionadas son de mucha importancia para relacionar con el tema abordado, por que brindan conocimientos conceptos, características, teorías y factores para analizar el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral.

Con relación a los aspectos metodológicos de la investigación:

Según McMillan & Schumacher (2005), se utilizan los términos cualitativo y cuantitativo para identificar diferentes modalidades de estudios y la distinción sobre la naturaleza del conocimiento. Sigue diciendo “La forma más evidente para el lector de distinguir entre una investigación cuantitativa y cualitativa es la forma de presentación de los datos. La investigación cuantitativa presenta resultados estadísticos en forma de números; la investigación cualitativa presenta los datos como una narración”.

Para Bonilla y Rodríguez, citado por Bernal, (2010) El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Con respecto al enfoque cuantitativo o método tradicional, (Bernal C. A., 2010), indica que éste se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Por tanto esta investigación es de enfoque mixto puesto que, para poder procesar la información obtenida durante la investigación se hizo uso del método cualitativo para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la entrevista aplicada al Gerente de Cooperativa Flor de Dalia y el método cuantitativo para interpretar los resultados arrojados en las encuestas aplicadas a los colaboradores y de acuerdo a McMillan & Schumacher la investigación cuantitativa presenta resultados estadísticos en forma de números; la investigación cualitativa presenta los datos como una narración.

Según el nivel de profundidad estudiado esta investigación es de tipo descriptiva dado que en la misma se describen actitudes, cualidades, características, factores y situaciones que engloban el clima organizacional de Cooperativa Flor de Dalia, de acuerdo a la definición según Cerda (1998), (citado por Bernal, 2010), en la investigación descriptiva se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de las personas, situaciones o cosas. Una de las funciones principales es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

Por su extensión en el tiempo será de corte transversal, puesto que los datos se recolectaron en un único momento, durante el primer semestre del año 2022, con el fin de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación, tomando como referencia el concepto de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) que dice: Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y

analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Para la recopilación de información se aplicaron las técnicas de recolección de datos como la entrevista, encuestas y guías de observación, con el propósito de recopilar información confiable y de calidad que permita analizar el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral.

La entrevista consta de 26 interrogantes abiertas, la encuesta de 28 preguntas cerradas con las opciones Si, No, A veces, de igual manera la guía de observación consta de 50 interrogantes. Ver Anexos No 2, 3 y 4.

Una población es un grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. (McMillan & Schumacher, 2005).

El muestreo intencional, en palabras de (McMillan & Schumacher, 2005), el investigador selecciona elementos particulares a partir de la población que será representativa o proporcionará información sobre el elemento de interés. Sobre la base del conocimiento que tiene el investigador de la población, se hace un juicio sobre qué sujetos deberían ser seleccionados para proporcionar la información más adecuada que responda al propósito de la investigación.

La población lo constituyen todos los trabajadores de Cooperativa Flor de Dalia, equivalente a 15 colaboradores, por tanto para efecto de la investigación la muestra es igual a la población por ser ésta pequeña y de acuerdo al criterio de los investigadores; tomando como referencia la definición de McMillan & Schumacher, que dice se hace un juicio sobre qué sujetos deberían ser seleccionados para proporcionar la información más adecuada que responda al propósito de la investigación; por tanto se considero que la opinión de todos aportará información apropiada para la temática en investigación.

## II. JUSTIFICACION

En toda organización se debe priorizar un clima organizacional favorable para obtener un ambiente cálido y atractivo que permita a los colaboradores desempeñarse eficazmente aportando mayor rendimiento en su desempeño, logrando así la satisfacción laboral y el cumplimiento de los objetivos.

La temática de investigación estudia el Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en la Cooperativa de servicios múltiples Flor de Dalia del Municipio Tuma La Dalia, durante el primer semestre del año 2022.

Este estudio se da con el fin de Analizar la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de servicios múltiples Flor de Dalia, durante el primer semestre del año 2022, considerando que el clima organizacional ha sido uno de los factores más importante para el desarrollo de la cooperativa en todos su ámbitos: productivo, administrativo, estructural y evolutivo y así determinar la forma en que estos factores inciden en el comportamiento de sus colaboradores.

La presente investigación va a permitir comprender si el clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores y como se afecta la satisfacción y motivación laboral por el comportamiento del clima organizacional.

La investigación es de gran provecho para la empresa, ya que le servirá de referencia para analizar el estado en que se encuentra su clima organizacional, tomando así los puntos planteados para la mejora continua de su ambiente laboral.

Además, se ha puesto en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos en la trayectoria de nuestra carrera, convirtiéndose en reseña bibliográfica que aporta conocimientos y servirá como antecedentes de futuras investigaciones acordes con el tema de investigación.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Analizar la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de servicios múltiples Flor de Dalia, durante el primer semestre del año 2022.

#### **Objetivos Específicos**

1. Identificar las características del clima organizacional de la Cooperativa de Servicios múltiples Flor de Dalia.
2. Describir la satisfacción laboral de la Cooperativa de servicios múltiples Flor de Dalia.
3. Valorar el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de la Cooperativa de servicios múltiples Flor de Dalia.

## **IV. DESARROLLO**

### **4.1.Gestión del Talento Humano**

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es circunstancial y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables ( Chiavenato, 2008).

Al encontrar trabajadores que no están satisfechos con el empleo actual, y además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán más con el paso del tiempo.

Según Chiavenato (2008) a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización.

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia.

#### **4.1.1. Definición de talento humano**

Según la Real Academia (2006) el talento, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto, la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores

o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Según Jerico (2008), el talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción.

Por lo cual se dedujo que una mezcla total de estos ingredientes garantiza el desarrollo profesional e intelectual de cada uno de los individuos dentro de la organización, una persona capaz de asumir roles y responsabilidades asignadas para el cumplimiento de los objetivos será de gran utilidad ya que cuenta con los conocimientos básicos para desempeñar sus tareas, pero no solamente esto conlleva al cumplimiento de las mismas sino que también debe existir compromiso para realizarlas, dicho de otra manera, si una persona tiene los conocimientos pero no se preocupa por ejercerlos, es decir no tiene compromiso, acarreará problemas en la ejecución de sus actividades, pero para que esto sea posible también de tener un plan de acción, con el cual ejecutar cada una de las acciones que le permitan el cumplimiento de los objetivos.

#### 4.1.2. Importancia de Talento Humano

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad (Chiavenato, 2009).

El talento humano es uno de los recursos y activos más relevantes para el desempeño de las organizaciones, ya que estas sin personal no pueden desarrollarse, ni realizar sus múltiples tareas que les permita alcanzar sus objetivos, es por ello que deben prestar especial interés y atención en sus recursos indispensables que los impulsan a la cima del éxito.

Se obtuvo como resultado en encuestas aplicadas, que en Cooperativa Flor de Dalia los colaboradores perciben que su trabajo es valorado y que con ello aportan valor al crecimiento de

la organización, considerándose parte de la misma y afirmando así la mutua dependencia (Ver Anexo No 5).

Por su parte el Gerente afirma que cada uno de sus colaboradores son factor clave e indispensable para el éxito de la organización, demostrando así la importancia que tienen hoy en día los talentos humanos para el desarrollo y crecimiento de las mismas.

Por lo tanto, se valida que de acuerdo al trato e importancia que perciban los colaboradores dependerá también el grado de compromiso que estos asumen al momento de realizar sus labores, aportando al cumplimiento de los objetivos.

Cuando existe un recurso humano capaz, competente y comprometido, permite el crecimiento de las empresas, haciendo de estas organizaciones exitosas y fortalecidas en el ámbito empresarial, recalando siempre el trabajo en equipo a través de las condiciones favorables ofrecidas por éstas, que permitan un adecuado desempeño de sus integrantes, es decir los beneficios recíprocos obtenidos de ambas partes debe ser el origen de un tratamiento adecuado entre empresa y talento humano, quien aporta sus habilidades, destrezas, conocimientos, experiencia, tiempo e ideas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa u organización y ésta se convierte en el peldaño importante en la vida del ser humano que le permite el desarrollo profesional y el cumplimiento de sus objetivos personales.

Se pudo comprobar en encuesta realizada que los colaboradores de Cooperativa Flor de Dalia se sienten comprometidos con la organización a aportar al cumplimiento de los objetivos de la misma, es decir trabajan sobre la misma línea, lo cual facilita el crecimiento, generando así mejores resultados y obteniendo beneficios recíprocos, evidenciando trabajo en equipo eficiente y eficaz (Ver Anexo No 6).

Por su parte el Gerente afirma que se evalúa el grado de compromiso adquirido por cada colaborador, y que, si están comprometidos al cumplimiento de los objetivos, demostrando sus capacidades y habilidades en el desempeño de sus tareas es evidente que esto les ha permitido crecer y tener éxito como organización.

### 4.1.3. Objetivo del talento humano

Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (Chiavenato, 2009).

En si el principal objetivo de los talentos humanos es aportar para el desarrollo de la empresa de manera dinámica, eficaz y eficiente dotados de un amplio conocimiento y aspectos relevantes convirtiéndose en un recurso valioso para las organizaciones que les permita agregar valor y llegar a la excelencia enfocados en los resultados, esto mostrando actitudes positivas y sabiendo responder ante las adversidades y cambios necesarios, logrando así no solo el crecimiento de la organización sino también la autorrealización profesional y personal.

## **4.2.Clima Organizacional**

### 4.2.1. Evolución histórica del clima organizacional

Para, Gómez, L. (2011), citado por Ramos Moreno, (2012) el clima organizacional antes conocido como psicología industrial se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Y según Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007), citado por Ramos Moreno, (2012) las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral. Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.

El clima organizacional surge bajo la necesidad de estudiar a cada individuo de forma individualizada con el fin de identificar como se puede lograr la satisfacción de un colaborador a través de un clima agradable en sus lugares de trabajo; y de igual manera que las organizaciones puedan identificar y aprovechar el capital humano que puede aportar valor a sus empresas y lograr así la competitividad y la rentabilidad que estas requieren para lograr el éxito.

De acuerdo a Chiavenato (1999), cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

A su vez la motivación de un trabajador a nivel individual conduce de manera importante a mejorar o mantener de manera positiva el clima organizacional, por ende, los seres humanos estamos expuestos a distintas situaciones que influyen en nuestro estado emocional y esto afecta de manera directa o indirecta al ambiente y las personas que nos rodean.

#### 4.2.2. Definición

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Chiavenato, 1999).

Un clima organizacional que preste las condiciones donde él o los individuos puedan desempeñarse y aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la vez el cumplimiento de sus objetivos profesionales y personales es el idóneo para obtener excelentes resultados, es decir da pauta a la satisfacción de los empleados y esto proporciona un clima agradable para todos los integrantes de la organización.

Para Rubió (2016) el clima son los atributos o conjunto de atributos del ambiente de trabajo. De ahí la importancia de considerar este concepto en relación con la cultura organizacional, pues ambos se interrelacionan e influyen entre sí. El clima ha sido definido como aquellos sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la organización. También se relaciona con la manera en que los componentes empresariales perciben que se hacen las cosas.

Por lo tanto, el clima organizacional debe prestar las condiciones para el desempeño de las labores no solo en infraestructura sino también en un ambiente cálido y humano con sus integrantes, donde se pueda compartir ideas y trabajar en equipo de manera próspera y continua, lo que facilitara en gran manera el desempeño y el cumplimiento de los objetivos.

#### 4.2.3. Importancia del clima organizacional

Según Rubió (2016) menciona lo siguiente: Ya hemos destacado la relevancia del clima laboral como indicador de la vida laboral de la empresa, pues refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización. Así en general, resulta que es importante analizarlo y diagnosticarlo por los siguientes motivos:

- Esta altamente relacionado con los resultados finales de la organización (índice de productividad, eficiencia, incremento de ventas, calidad del servicio).
- Los estilos de dirección y los comportamientos de los directores (por acción u omisión) influyen en el desarrollo de patrones de conducta dentro del clima organizativo.
- Afecta directamente el rendimiento de los empleados y de la empresa. Algunos climas favorecen la motivación del personal, mientras que otros climas provocan el efecto contrario. Si el clima es percibido como positivo, fomentara un mayor sentido de compromiso y pertinencia a la empresa y a sus objetivos generales. No obstante, si es percibido como desfavorable, desencadenara una actitud negativa frente al trabajo,

situaciones conflictivas y de bajo rendimiento. Por tanto, si los objetivos de los empleados son distintos de los objetivos corporativos, habrá rotación, absentismo, insatisfacción laboral y los trabajadores al final pueden optar por irse de la empresa al sentirse aislados e incomprendidos.

- La evaluación del clima aporta a la dirección de la empresa información sobre lo positivamente integrados que están los diversos aspectos de la compañía en cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Hace viable la evaluación de las fuentes de conflicto o de insatisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Expone el inicio y el desarrollo de un cambio, indicando los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.
- Muestra la previsión de los problemas que puedan surgir en la propia evolución y desarrollo de la organización a corto, medio y largo plazo.

Para que una organización empresarial funcione adecuadamente ha de disponer de un equilibrio entre los diferentes elementos que la componen (estructura, sistemas, personas, estrategias) y su clima laboral. El clima, como resultado real o percibido, es un determinante directo de las actitudes y expectativas de los empleados, que con su comportamiento laboral influyen decisivamente en el grado de competitividad de la empresa.

En sí un adecuado tratamiento al clima organizacional y laboral permitirá a la empresa prever problemas o conflictos entre sus miembros los cuales podrán ser resueltos a tiempo evitando así la frustración, el desequilibrio y efectos negativos que impidan el correcto funcionamiento de ésta, logrando así un mejor rendimiento y un grado de satisfacción de los individuos, tomado en cuenta que un colaborador satisfecho y contento en su entorno laboral aportará más al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los colaboradores de Cooperativa Flor de Dalia se verificó que trabajan en equipo lo que facilita la realización de las diversas actividades dentro de la organización, creando un espacio laboral agradable y amistoso, poniendo en práctica el compañerismo, comprensión y empatía, todo esto es fomentado por el Gerente de la Cooperativa, demostrando así su calidad de liderazgo influyendo directamente en el comportamiento y el rendimiento de cada colaborador (Ver Anexo N° 7 y 8).

Según entrevista aplicada al Gerente, se pudo constatar que en Cooperativa Flor de Dalia no se evalúa el clima organizacional como tal, ya que carecen de un instrumento que les permita la evaluación de este; sin embargo, siempre se evalúa el desempeño de cada uno de los colaboradores y la comunicación existente en el campo laboral, ya que al final de esto depende un clima laboral agradable, estando completamente ligado a obtener mejores resultados aumentando los índices de productividad, se trata de que el equipo mantenga siempre la comunicación, abordar a tiempo los problemas, realizar críticas constructivas para mantener un clima sano en la organización a través de buenas relaciones personales entre compañeros de trabajo.

En la observación directa se pudo corroborar la carencia del instrumento de evaluación del clima organizacional, pero a la vez se observó la existencia de buenas relaciones entre todo el equipo de trabajo.

#### 4.2.4. La conducta en las Organizaciones

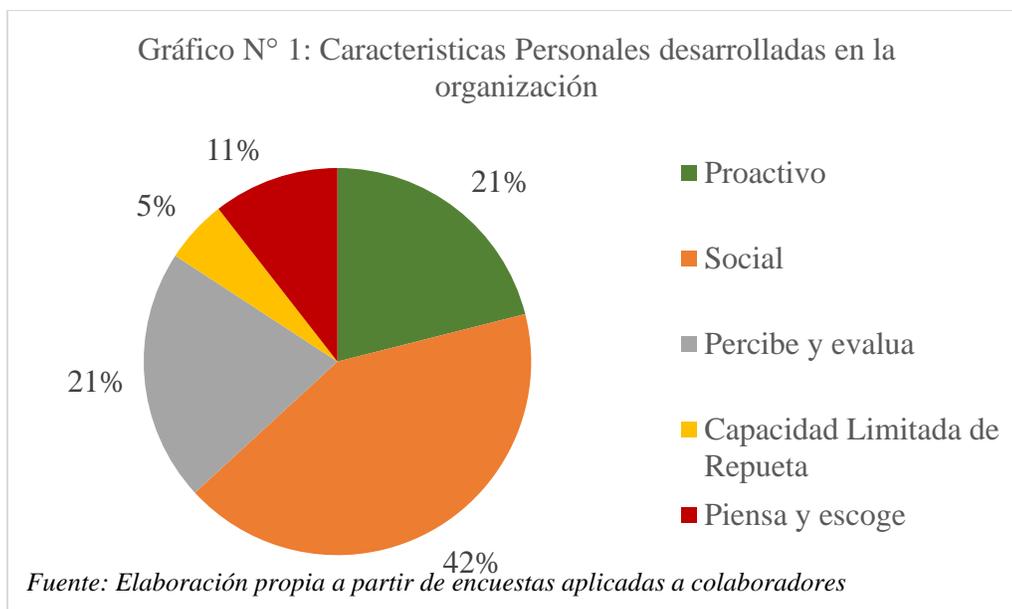
Según Chiavenato (2011) aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias y motivación para el trabajo, nunca se debe olvidar que las personas son personas, es decir, portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares. Por esto, conviene destacar algunas características generales de las personas como tales, pues esto mejorará la comprensión de la conducta dentro de las organizaciones, el comportamiento presenta algunas características:

- El ser humano es proactivo. La conducta se orienta a la satisfacción de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado a los objetivos personales) de quienes intervienen en la organización.
- El ser humano es social. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otros individuos o grupos. En los grupos o en las organizaciones, ellos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos

y el ambiente en que viven. Estos datos constituyen una “realidad social” para quienes se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.

- El ser humano tiene necesidades diferentes. Las personas se motivan por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para impulsarlo al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas sufre la influencia simultánea de un gran número de necesidades con valores y cantidades diferentes.
- El ser humano percibe y evalúa. La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa basándose en sus experiencias pasadas y en función de lo que en ese momento experimenta en términos de sus necesidades y valores.
- El ser humano piensa y escoge. La conducta es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige y desarrolla para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera como el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se explica mediante la teoría de la expectativa.
- El ser humano tiene una capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, pues sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones.

Es por ello que las organizaciones deben tener presente siempre que los individuos tienen características, actitudes y necesidades diferentes, todos actúan de acuerdo a sus capacidades e impulsos que les permita realizar sus funciones de modo que favorezcan su desempeño laboral y personal, sin embargo la lucha constante del trabajo en equipo y de la atención especial en cada individuo debe ser constante para mantener el equilibrio dentro de la organización, fomentando la comunicación, el respeto, y el deseo de superación, motivándoles a ser mejor cada día, sacando a flote su potencial y haciéndoles sentir importantes y parte de la organización.



En el Gráfico N° 1 se observa como resultado que los colaboradores afirman que aplican las características personales dentro de la organización, con mayor relevancia el 42 % se identifica con social, en igual porcentaje con un 21 % las características de percibir, evaluar y ser proactivo, el 11% piensa y escoge y con un porcentual menor el 5% de los encuestados con capacidad limitada de repuesta.

El Gerente expresó en entrevista aplicada que se induce a los trabajadores bajo la filosofía de trabajo para que se adapten a esto y puedan apegar o sacar provecho de sus características individuales dentro de la organización, motivándolos a ser mejor cada día.

Tomando como referencia la definición de Chiavenato, donde expresa que nunca se debe olvidar que las personas son personas, es decir, portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, se puede deducir que se cumple con tal definición puesto que cada uno de los colaboradores poseen e integran características diferentes, sin embargo, logran adecuar estas a la conducta organizacional.

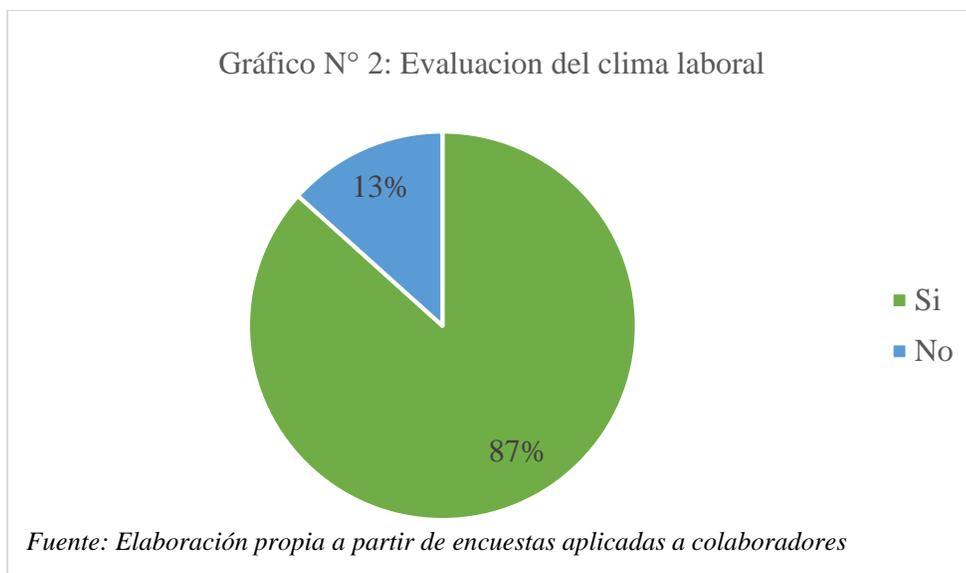
Es evidente que esto permitirá el cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales como personales de los colaboradores, lo cual les facilitará adecuarse a la conducta propia de la organización, logrando desarrollar y sacar máximo provecho a las características individuales de cada uno, y así lograr el éxito organizacional.

#### 4.2.5. Importancia de la Evaluación del Clima Organizacional

De acuerdo Peña Rivas (2018) la evaluación del clima organizacional le permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, por lo tanto, la importancia de la evaluación del clima organizacional:

- Favorece una inversión a largo plazo
- Ofrece a los trabajadores afiliación, colaboración, producción, disciplina, adaptación, satisfacción e innovación.
- Un buen o mal clima organizacional tiende a las consecuencias importantes a nivel positivo o negativo.
- Es importante por el aumento del compromiso y lealtad hacia la empresa.
- Porque este debe valorar y prestar la debida atención a los trabajadores, siempre y cuando el potencial humano es el arma competitiva de la empresa.

Por ende, es importante que cada organización se dé a la tarea de evaluar de cierto modo su clima, para saber cuál es la actitud de sus colaboradores en el entorno, si el nivel de satisfacción es el adecuado, si se sienten comprometidos con la organización o simplemente lo hacen por la remuneración, en sí, analizar todos los puntos negativos y positivos que puedan estar afectando el desempeño laboral y así tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos a fin de mejorar o mantener un clima organizacional favorable que brinde estabilidad y lealtad dentro de la organización.



En el gráfico N° 2 el 87% de los encuestados mencionaron que si les realizan evaluaciones sobre el clima laboral mientras un 13% restante menciono que no.

El Gerente por su parte menciona que efectivamente carecen de un instrumento que les permita evaluar y medir el clima laboral; sin embargo de forma indirecta prestan total atención al comportamiento de cada individuo, con el fin de detectar actitudes negativas que afecten el clima laboral, lo que facilita un tratamiento adecuado y a tiempo para evitar desenlaces inesperados, es por ello que se mantiene un clima agradable que favorece el trabajo en equipo, inculcando siempre el respeto y buenos valores entre compañeros de trabajo.

De acuerdo a la definición de Peñas Rivas la evaluación del clima organizacional permite conocer la percepción que tienen los colaboradores de su entorno laboral, es por ello que se considera importante examinarlo para conocer a fondo las fortalezas y debilidades persistentes para un adecuado tratamiento, por lo que se insta a considerar de manera formal el uso de un instrumento evaluativo y así obtengan mejores resultados.

#### 4.2.6. Ventajas de medir el clima laboral dentro de las organizaciones

Según Peña Rivas (2018) la medición de clima laboral es una herramienta que facilita conocer los factores humanos y técnicos que influyen en la toma de decisiones.

Sirve para detectar ciertos problemas emergentes dentro de las organizaciones, como, por ejemplo: una alta rotación, ausentismo laboral, desmotivación y apatía, conflictos interpersonales

recurrentes, mala atención al cliente, entre otros, por eso recomendable realizar la medición del clima laboral. Un estudio de Clima Laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Además, tiene un propósito motivacional, ya que, en el momento de aplicar las herramientas, se le hace sentir al personal el interés sobre la organización, por su desarrollo integral y el bienestar en su trabajo.

Por lo tanto, medir el clima laboral es muestra de interés por el bienestar no solo de la empresa sino también de los colaboradores como personas, considerando que cada uno de ellos tiene necesidades y pensamientos diferentes, si bien es cierto no se puede complacer a todos en sus pretensiones, pero se trata de buscar alternativas que permitan un grado de satisfacción individual siempre y cuando sean personas capaces de aceptar condiciones y estén comprometidos con la organización, es decir que trabajen en pro de la obtención de resultados y objetivos planteados, dispuestos a seguir orientaciones de sus superiores.

Para esto se toma como referencia un instrumento de medición diseñado precisamente para determinar el nivel del clima laboral, el cual puede ser aplicado en cualquier organización o empresa para obtener resultados que ayuden a mejorar o cambiar el clima organizacional.

La Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (Palma Carrillo, 2004). (Ver Anexo No 9 y 10).

#### 4.2.7. Factores que influyen en el Clima Laboral

##### 4.2.7.1. Organización

Para Chiavenato (2011), la vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no

vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Dispuestas a contribuir en una acción conjunta.
- A fin de alcanzar un objetivo común.

Es por ello que es de vital importancia que los colaboradores sean personas capaces de trabajar en equipo, que puedan compartir ideas, opiniones, que sean humanitarios y sobre todo comprensibles, para que puedan realizar el trabajo de una mejor manera y así obtener mayor rendimiento y productividad, esto es posible cuando los integrantes de las misma están en total coordinación, trabajando bajo la misma línea y en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### 4.2.7.2.Liderazgo

Según Chiavenato (2011) lo define de la siguiente manera: construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás ejecutivos a hacer lo mismo, o detectar con claridad oportunidades y problemas.

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia (Robbins, 2009).

Ambos autores coinciden que el liderazgo es una herramienta fundamental para que las organizaciones puedan llevar a cabo sus designios, que sean dirigidas por personas capaces de

inspirar a los demás a trabajar en pro del cumplimiento de los objetivos, que puedan orientar, coordinar, pero sobre todo puedan guiarlos por lineamientos decisivos para la empresa.

Un líder debe tener capacidad, aptitud y habilidades que se requieren para desempeñar este rol tan importante y fundamental para una organización, así como realizar acciones que favorezcan el desempeño de la misma, es meritorio resaltar la importancia de éste ya que a través de una buena coordinación se podrá mantener el control, la dirección y el futuro de una empresa.

#### 4.2.7.3.Reconocimiento

Es común que la organización desarrolle esfuerzos considerables para conservar a esa clase de personal. Les dan aumentos de salario, aprecio, reconocimientos, mejores oportunidades para ascender. Todo lo opuesto tiende a aplicarse para quienes tienen mal desempeño. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Incluso llega a haber presiones sutiles para que renuncien. Entonces, se esperaría que la satisfacción en el trabajo fuera una influencia más significativa para la permanencia de los trabajadores con desempeño deficiente, que para la de los empleados de alto rendimiento. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos continúen con la organización porque el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse (Robbins, 2009).

Es importante destacar que el éxito de una empresa depende en gran medida de sus colaboradores, por ende, se debe valorar y reconocer el esfuerzo de ellos y premiarlos a través de incentivos y reconocimientos económicos o verbales, esto aumenta la motivación, el grado de compromiso, el entusiasmo y por tanto su rendimiento y desempeño al realizar sus funciones.

#### 4.2.7.4.Relaciones

Es probable que el área más compleja en el campo de la administración de capital humano en el entorno internacional sea la relación de la organización con el personal. Con frecuencia, los gerentes operativos, independientemente de su nacionalidad, solicitan el apoyo del área de capital humano en este difícil aspecto. La forma en que se administre la relación internacional entre gerentes y empleados ejercerá un efecto directo en el grado de realización de las metas que logre alcanzar la organización (Werther, 2008).

Hoy en día es necesario que los seres humanos interactúen para poder desarrollarse en el ámbito social y cultural, de igual manera para las empresas es importante que existan buenas relaciones

personales entre la alta gerencia y demás colaboradores según el orden jerárquico. La relación que exista entre ellos dependerá de la manera que desarrollen sus habilidades para interactuar, su comportamiento, sus actitudes, y la capacidad de escuchar a los demás, los cuales son indispensable para lograr una buena relación laboral que garantice el desarrollo y el crecimiento tanto de la vida del colaborador como de la organización misma.

#### 4.2.7.5. Igualdad

La igualdad es el trato idéntico que un organismo, estado, empresa, asociación, grupo o individuo le brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social u otra circunstancia plausible de diferencia o para hacerlo más práctico, es la ausencia de cualquier tipo de discriminación (Asamblea Legislativa de Costa Rica).

En el ámbito familiar, profesional y laboral es meritorio que las personas sean tratadas por igual sin diferencia por sus condiciones o sus características personales, es importante recalcar que cada individuo posee características y habilidades especiales que le permiten realizar sus actividades de la mejor manera posible, es decir cada uno tiene su propio esplendor y hay que saber explotar las habilidades existentes y trabajar en aquellas que aún están débiles porque todos somos capaces de realizar diversas actividades. En una organización es vital que se pueda brindar las condiciones apropiadas y por igual a cada colaborador para poder garantizar así la calidad de vida laboral de cada uno de ellos.

#### 4.2.7.6. Implicación

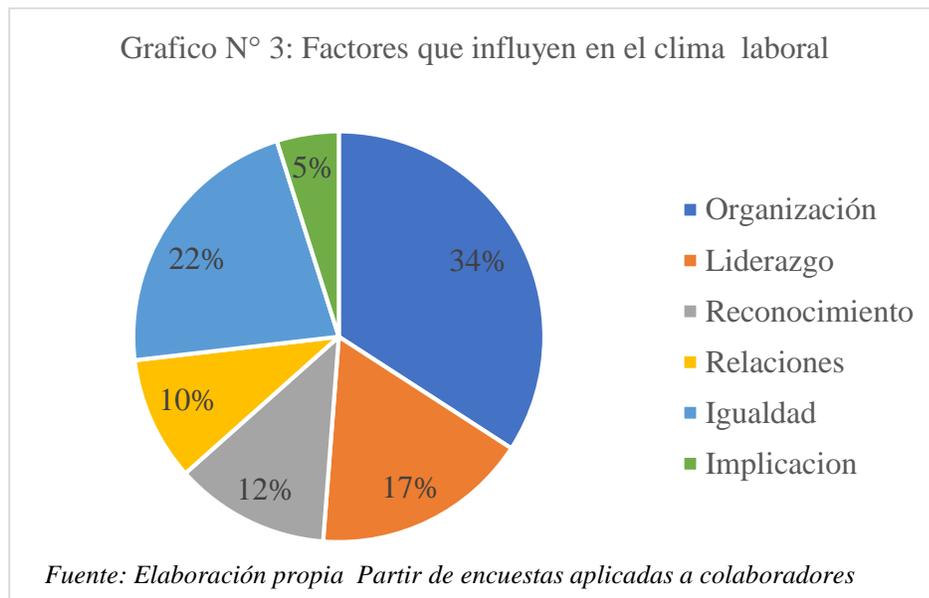
Para Werther (2008), las compañías que crean el futuro sobreviven. Por ello existen tres tipos de compañías:

- Las que tratan de guiar a los clientes a donde ellos no desean ir
- Las que escuchan a sus clientes y responden a sus necesidades
- Las que guían a sus clientes a donde desean ir, pero aún no lo saben.

Las áreas de capital humano en las organizaciones se vuelven estratégicas ya que tienen que planear todas las necesidades del personal que van a requerir a corto, mediano y largo plazo. Uno de los retos de las empresas en América Latina es incorporar talento con formación integral, que

compartan los mismos objetivos, que tengan compromiso y entusiasmo para enfocarse hacia la misma dirección.

Si los objetivos de los colaboradores y los organizacionales van en la misma dirección será de gran valor para que se obtenga ventaja competitiva y se aumente la eficacia, eficiencia y desempeño de ésta, por ende, también aumentará el nivel de compromiso al lograr satisfacer sus propósitos personales y aprovechar oportunidades que sean de beneficio para ellos a nivel personal y laboral.



En el gráfico N° 3 se observa que de alguna manera los colaboradores perciben la incidencia de estos factores dentro de la organización, el 34% organización, el 22% igualdad, el 17% liderazgo, el 12% reconocimiento, el 10% relaciones y el 5% considera que implicación.

Según el Gerente coincide en cierta medida con la respuesta de los colaboradores considerando que todos estos factores son aplicados dentro de la Cooperativa para la existencia de un clima laboral agradable, sin embargo, destacó organización, liderazgo, reconocimiento y relaciones.

Es importante considerar la influencia de estos factores y que sean percibidos por el equipo, pues será motivacional para lograr el cumplimiento de los objetivos ya que estar organizado les facilitara en gran medida el desempeño, esto debe ser guiado a través de un líder que oriente y aporte al cumplimiento de estos, esto no sería posible si no existieran buenas relaciones que

faciliten la comunicación entre el equipo, pero también reconocer el trabajo de cada uno de los colaboradores es importante porque sin ellos no se alcanzaría éxito y productividad.

#### 4.2.8. Características del clima organizacional

Según Peña Rivas (2018) el clima organizacional cuenta con diferentes características que influyen en la motivación de las personas que forman parte de la organización y conlleva al comportamiento que tendrán, el cual puede ser tanto negativo como positivo, entre estas se destacan:

- Estructura: Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de todo tipo de reglamento, procedimientos o trámites que realiza la empresa para que ellos puedan ejercer su trabajo.
- Responsabilidad: Sentimiento que comparten los empleados acerca de la independencia que tienen para tomar decisiones en momentos de trabajo.
- Recompensa: La recompensa que obtienen los empleados por el trabajo que realizan, siempre y cuando sea un trabajo merecedor de ésta.
- Desafío: La percepción que se tiene acerca de los desafíos que enfrenta la empresa al imponer el trabajo. Promueve aceptación de riesgos.
- Relaciones: Cómo los miembros de la empresa se sienten en el ambiente laboral. La percepción que tienen acerca de las relaciones sociales ya sea con compañeros de trabajo o jefes.
- Cooperación: El sentimiento de las personas de la organización de poder formar parte de un equipo, el cual cuente con un apoyo mutuo y espíritu positivo.
- Conflictos: El momento en el cual los miembros aceptan las opiniones de todos los demás, tienen la capacidad de solucionar problemas con madurez.
- Identidad: Sentirse valioso dentro de la organización, sentir que forma parte importante del equipo. Conocer el clima organizacional de una empresa (Peña Rivas, 2018).

Cada una de estas características influyen en el desempeño de los colaboradores, ya que estas definen el ambiente en el cual se desarrollan, determinando la productividad y eficacia que dependerá del grado de importancia que se les brinde dentro de la organización.

Según las características que tenga el sistema organizacional, esto derivará en un clima organizacional concreto, repercutiendo en las motivaciones de los trabajadores de la empresa y sobre su modo de actuar.

El clima organizacional tiene que ver con el sentido compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una organización que se relacionan con la experiencia de los empleados, sin obviar que el comportamiento de estos es el atenuante de consecuencias positivas o negativas dentro de la organización.

Los colaboradores consideran que las características del clima organizacional son importantes para el éxito de la organización, lo que les ha permitido crecer y desarrollarse armoniosamente, así lo expresaron en encuestas aplicadas (Ver Anexo No 11).

Por su parte el Gerente menciona en entrevista aplicada que es posible identificar las características del clima organizacional ya que el personal tiene muy claro lo que debe hacer, compartimos metas y objetivos, muestra compromiso y dedicación en el trabajo realizado, existe empatía y comprensión entre compañeros de trabajo.

Por ende, las características del clima organizacional influyen en la percepción que se tiene de la organización, es por ello que se obtiene resultados positivos en Cooperativa Flor de Dalia al aplicarlas y que sean reconocidas por sus colaboradores.

#### 4.2.9. Relevancia del clima organizacional

El clima organizacional laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Por ello, establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional y la toma de acciones para corregir los aspectos que muestran resultados deficientes debe ser una práctica obligada para cualquier tipo de gestión. Sin duda, en la actualidad, es relevante la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea pública o privada para los logros y la consecución de sus objetivos. Disponer de personas motivadas y satisfechas con el trabajo y con la organización aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio prestado (Quintero, 2008).

El buen clima organizacional de una empresa dependerá del ambiente laboral y del desempeño de sus colaboradores, es necesario que las organizaciones mantengan motivado a sus talentos

humanos para que estos puedan desarrollar todo su potencial y lograr mantener una relación que pueda aportar para ambos.

### **4.3.Satisfacción Laboral**

#### 4.3.1. Definición

Se entiende por satisfacción laboral la percepción que tienen los trabajadores de su ambiente de trabajo y que se traduce en la satisfacción o insatisfacción en relación con lo que espera de la organización y lo que percibe de ella (Quintero, 2008).

Es de vital importancia mantener motivados a los colaboradores de una organización ya que de esto depende en mayoría la satisfacción laboral. Un personal motivado podrá maximizar todo su potencial y desempeñarse en pro del desarrollo de la organización, por ende, el colaborador estará satisfecho consigo mismo, habrá cumplido con ambos objetivos.

Se logró comprobar que los colaboradores se sienten cómodos y satisfecho con el trabajo que desempeñan, porque una persona que considera que su esfuerzo es valorado en la organización y que aporta al desarrollo de ésta no buscara otras alternativas laborales y se visualiza trabajando a largo plazo dentro de ella, lo cual indica un alto nivel de satisfacción en los colaboradores de Cooperativa Flor de Dalia (Ver Anexo N° 12).

Por otra parte, el Gerente afirma que los colaboradores se encuentran satisfechos y motivados con sus puestos de trabajo, la mayoría llevan muchos años de laborar para la organización y se les ha presentado otras oportunidades laborales con un mejor salario sin embargo no se han retirado, eso habla bien del grado de satisfacción y compromiso adquirido, porque valoran lo que acá se les ofrece de la misma manera que nosotros valoramos su desempeño.

La percepción que tienen los colaboradores del ambiente laboral, de acuerdo a Chiavenato es lo que determina la satisfacción o insatisfacción, por ende, la percepción de la valoración del desempeño y ser considerado factor influyente en el crecimiento de la cooperativa es lo que aumenta el índice de satisfacción en sus colaboradores.

#### 4.3.2. Importancia

Para Chiang Vega; Martín Rodrigo; Núñez Partido (2010), una de las razones por las que la satisfacción laboral es importante es porque para la mayoría de los empleados, constituye un fin en

sí misma (o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal). La satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas, asimismo, con un número de consecuencias organizacionales.

Sin embargo, Boada y Tous, (1993), menciona: la satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Chiang Vega; Martín Rodrigo; Núñez Partido, 2010).

Por otra parte, para Aldag y Brief, (1975), citado por Chiang Vega; Martín Rodrigo; Núñez Partido (2010) la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. En un primer momento, la atención se centró en los efectos de la satisfacción laboral sobre variables como el absentismo, el cambio y el abandono de la organización, por este motivo se ha configurado como una dimensión valiosa en sí misma para la intervención organizacional.

Según Schneider (1985). Entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar las siguientes:

- La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional.
- La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización (Chiang Vega; Martín Rodrigo; Núñez Partido, 2010).

Por tanto, la satisfacción laboral influye tanto en la organización como en el desarrollo individual de cada colaborador, una persona satisfecha aporta más para el desarrollo y productividad de la misma siendo un factor importante que lo impulsa a mantener el compromiso y la lealtad con la organización y así trabajar en pro del cumplimiento de los objetivos planteados, además de encontrar un balance entre la calidad de vida laboral y personal.

Se verificó efectividad en cuanto a la valoración del desempeño de los colaboradores de Cooperativa Flor de Dalia, lo cual incide en la satisfacción percibida por ellos, por esta razón aseguran sentirse útiles e importantes para el funcionamiento de la misma (Ver Anexo N°13).

Por su parte, el Gerente en entrevista aplicada, considera que la satisfacción laboral es vital para el crecimiento y desarrollo de la organización, de esta manera se garantiza un alto grado de compromiso para el cumplimiento de los objetivos mutuos, brindando oportunidades de crecimiento personal y laboral, siempre se les motiva a través de palabras de ánimos y cuando existe la posibilidad de un ascenso se valora el talento y capacidad de cada uno de ellos con el fin de premiar su buen desempeño, siempre en pro de la motivación y satisfacción laboral.

Acá se destaca el auge que ha tenido la satisfacción que perciben los colaboradores de la Cooperativa, pues esto los impulsa a dar lo mejor de sí dentro de la organización.

#### 4.3.3. Factores que inciden en la satisfacción laboral

##### 4.3.3.1. Cultura y valores de la empresa

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. Para Schein, es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Chiavenato, 2011).

Los seres humanos por naturaleza tienen hábitos y creencias propias, pero al involucrarse en una organización tienen que conocer y adaptarse a la cultura y valores de la misma, por ello la

organización debe transmitir a cada uno de los miembros sus culturas y valores, para que actúen de acuerdo a lo establecido lo que será garante de un excelente desempeño laboral y permitirá el crecimiento de la misma.

En Cooperativa Flor de Dalia los colaboradores se adaptan a la cultura organizacional de la misma, puesto que la conocen y ponen en práctica los valores establecidos (Ver Anexo N° 14).

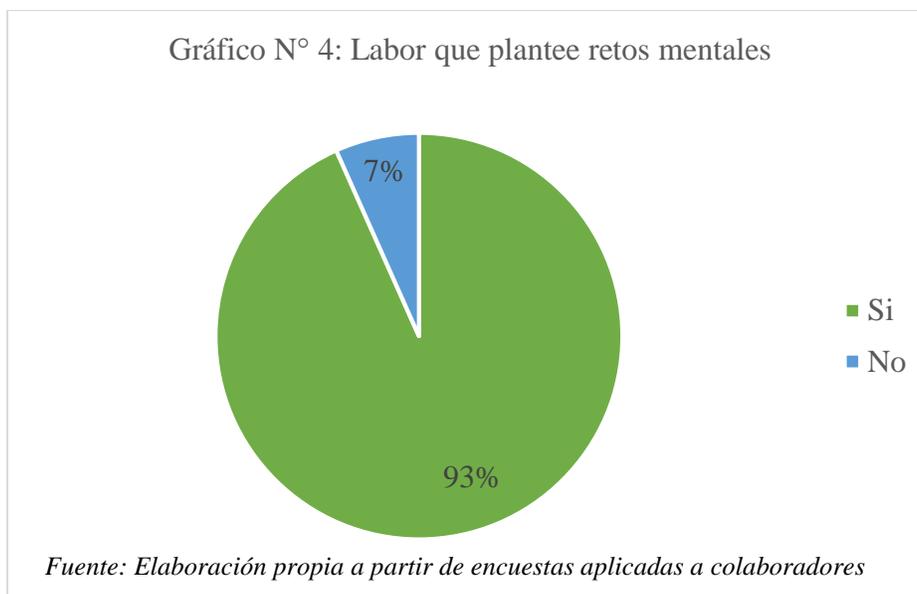
En entrevista realizada al Gerente nos expresó que fomentar los valores es una acción persistente a través de la comunicación con el equipo de trabajo, tomando en cuenta la opinión de cada uno, recalcando lo que se debe hacer y retomando lo que se ha dejado de hacer para seguir avanzado y evaluar porque el entorno siempre es cambiante.

Es importante que cada uno de los miembros conozcan la cultura organizacional en la cual se desempeñan, de igual manera los valores para un acoplamiento exitoso que les permita dirigir sus acciones en pro del cumplimiento de los objetivos.

#### 4.3.3.2.Labor que plantee retos mentales.

Por lo general, las personas prefieren empleos que les den oportunidades de usar sus habilidades y aptitudes y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación respecto a la forma en que se desempeñan (Robbins, 2009).

Cada individuo que forma parte de una organización tiene capacidades y habilidades para desempeñar su labores y por lo general está pensando en crecer y desarrollarse dentro de la misma, espera ser valorado y calificado por su desempeño, llenar expectativas y satisfacer sus necesidades, razón por la cual se debe valorar y cuidar el talento humano permitiéndoles oportunidades de superación personal y profesional, con esto se lograra un grado de satisfacción y por ende estarán motivados y comprometidos con el desarrollo de la organización.



En el gráfico N°4, se muestra que el 87% de los encuestados afirman que, si les es permitido realizar actividades empleando métodos diferentes a los tradicionales, sin embargo, se obtuvo una escala negativa porcentual del 7% de los colaboradores que manifiestan que no se le permite cumplir con las tareas de una forma diferente a lo habitual.

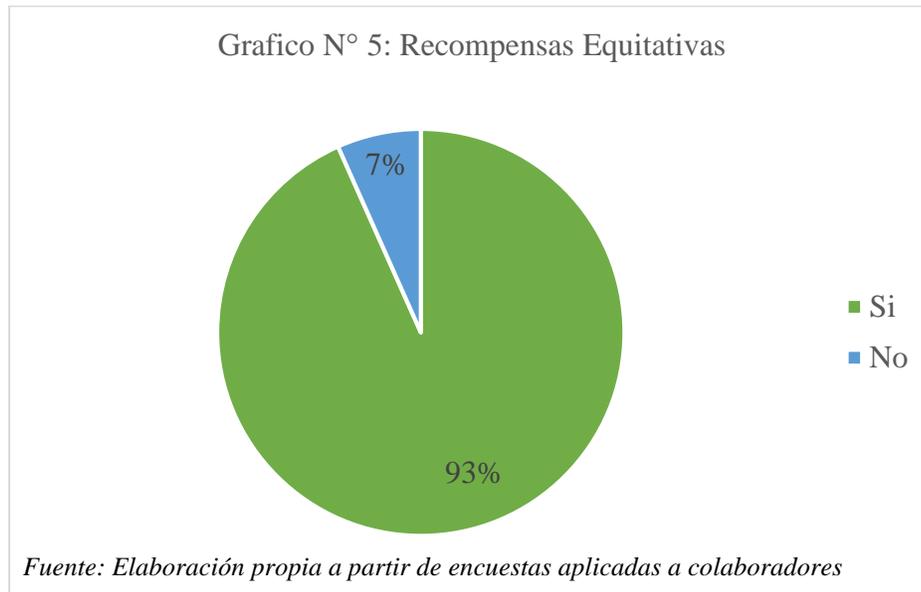
En entrevista aplicada al Gerente expresó que se les permite a los colaboradores utilizar otros tipos de herramientas técnicas según su área, siempre y cuando sea para aumentar la productividad y desarrollo de la misma, demostrando interés y deseo de superación, además se les brinda la oportunidad de seguir especializándose.

Es importante que los colaboradores se desempeñen en un ambiente donde se les admita aplicar habilidades en su desempeño que no sean las empleadas directamente dentro de la organización pero que, si se orienten al cumplimiento de los objetivos planteados de forma segura y más cómoda para ellos, esto aportara al crecimiento proactivo de los mismos.

#### 4.3.3.3.Recompensas equitativas.

Los empleados quieren sistemas de pago que perciban como justos, no ambiguos y que cumplan sus expectativas. Cuando el pago se ve como algo justo, con base en las demandas del puesto, el nivel de aptitud individual y dentro de los estándares de pago de la comunidad, es probable que surja la satisfacción (Robbins, 2009).

Cuando los colaboradores de una organización perciben que no están recibiendo remuneraciones justas y equitativas tienden a sentirse inconformes con su trabajo, esto afecta tanto al colaborador como la organización, ya que la insatisfacción genera una cadena de problemas que afectan el desempeño y el funcionamiento de la misma.



En el gráfico No 5 se evidencia que el 93% de los colaboradores consideran ser remunerados justamente de acuerdo a su desempeño laboral, mientras que el 7% creen no ser recompensado justamente por la realización de sus actividades.

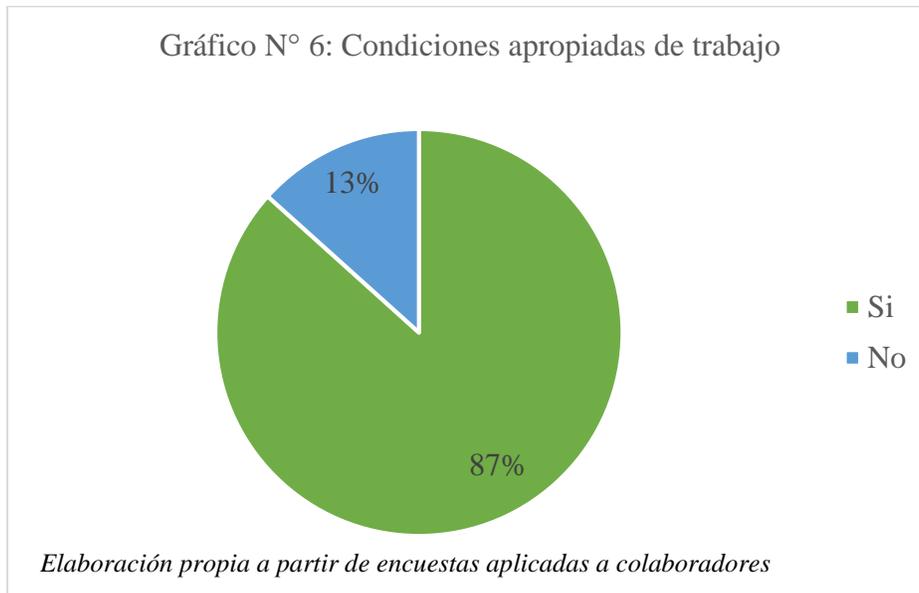
Por su parte el Gerente expresó en la entrevista aplicada que la remuneración se hace de acuerdo al puesto, que la cooperativa depende financieramente del crecimiento económico propio, por eso les insta siempre trabajar adecuadamente para el beneficio no solo de la organización como tal sino también de cada uno de sus integrantes ya que esto es lo que les ha permitido hacer mejoras en los salarios y considera que son salarios competitivos a nivel municipal.

Por tanto, se deduce que al ser el salario uno de los principales motivadores, la insatisfacción por parte de éste genera negatividad en la organización por ende se debe evaluar correctamente la asignación de acuerdo a las responsabilidades de cada uno.

#### 4.3.3.4. Condiciones apropiadas de trabajo.

A los empleados les interesa su ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que les resulte sencillo hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren

entornos físicos que no sean peligrosos o incómodos. Además, la mayor parte de empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y modernas, y con herramientas y equipos adecuados. (Robbins, 2009)



En el gráfico N°6 se observa que el 87% de los colaboradores afirman que su área presta las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades, sin embargo, una escala negativa porcentual del 13% expresaron que sus áreas no cuentan con las condiciones apropiadas para un buen desempeño de las tareas.

Por su parte el Gerente pronunció que se cumple con los niveles de seguridad, que cada área esta adecuada para el desempeño de las actividades de manera apropiada de modo que resulte cómodo para los colaboradores y que están en mejoras constantes valorando las necesidades que surgen de acuerdo a los requerimientos, tomando en cuenta la opinión de cada uno.

Se pudo corroborar a través de la técnica de observación que las áreas cumplen con los requisitos necesarios para el desarrollo de las actividades diarias, que cuentan con espacios suficientes y condiciones físicas y ergonómicas agradables.

Las condiciones físicas que una organización pueda ofrecer a sus colaboradores forman parte del ambiente laboral y tiene gran influencia sobre la satisfacción, ya que si esas condiciones son apropiadas aportaran a que ellos se sientan cómodos y conformes, esto contribuirá al correcto funcionamiento y desempeño de la organización.

#### 4.3.3.5. Compañeros colaboradores.

Las personas obtienen más de su trabajo que sólo dinero o logros tangibles. Para la mayor parte de empleados, el trabajo también cubre la necesidad de tener interacción social. De ahí que no sorprenda que tener compañeros amistosos y colaboradores lleve a un incremento de la satisfacción en el trabajo. El comportamiento del propio jefe también es un determinante principal de la satisfacción. Los estudios dicen que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amistoso, hace elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ellos (Robbins, 2009).

Es por ello que es importante la relación y el trato que se establece entre compañeros de trabajo, ya que esto influye en el desempeño laboral y personal de los individuos, aumentando así las expectativas laborales a través de un ambiente lleno de armonía, comprensión, amistad y empatía. Esto depende en gran parte del superior el cual tiene toda la responsabilidad de velar por un clima laboral cálido y amigable, logrando de este modo el éxito de la organización.

En Cooperativa Flor de Dalia existe una buena relación en el equipo de trabajo, lo que garantiza un clima laboral agradable y una comunicación fluida, lo cual conlleva a facilitar en gran manera la realización del trabajo y que se sostenga una relación más allá de lo laboral (Ver Anexo N° 15).

De igual manera lo fundamentó el Gerente en entrevista realizada asegurando que siempre entre ellos comparten un espacio amistoso en fechas especiales, se celebran los cumpleaños de cada uno, además son solidarios entre sí, lo cual es un factor determinante para lograr la satisfacción laboral.

Esta buena relación entre compañeros genera aportes positivos para la organización, pues facilita el trabajo en equipo y por ende la estabilidad organizacional, además es factor para la motivación y satisfacción personal.

#### 4.3.3.6. Calidad de liderazgo de los directivos

Reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento. Tiene mucha más importancia la calidad del trabajo del empleado y el apoyo del ambiente laboral. Por ello, es probable que tener administradores con buenas capacidades interpersonales haga del sitio de trabajo algo mucho más placentero, lo que a su vez hace más fácil contratar y conservar personal calificado. Además, la creación de un lugar de trabajo

agradable parece tener una buena razón económica. Por ejemplo, se ha encontrado que las compañías que gozan de una buena reputación por ser buenos lugares de trabajo tienen un desempeño financiero superior (Robbins, 2009).

Es importante tener en cuenta y reconocer la influencia que tiene un líder, dado que este puesto implica una gran responsabilidad y la calidad con la que sea ejercida esta labor podrá beneficiar o bien afectar significativamente el funcionamiento de una organización, por esto un líder debe tener claro el impacto positivo o negativo que puede resultar al desempeñarse dentro de una organización, debe ser capaz de dirigir y orientar a los colaboradores para poder alcanzar los objetivos planteados.

Es notorio que los colaboradores de Cooperativa Flor de Dalia son dirigidos por una persona que sabe desempeñar el papel de líder e influye de manera positiva en ellos, pues así lo reconocen (Ver Anexo N° 16).

Cabe destacar que esto genera un grado de satisfacción en los colaboradores al estar orientados y dirigidos por una persona que se preocupa no solo por el bienestar de la organización sino también por cada uno de los integrantes de esta para lograr en conjunto los objetivos planteados.

#### 4.3.3.7. Balance entre trabajo y vida personal

La puntuación máxima corresponde a las compañías que consiguen que sus colaboradores armonicen su vida personal con la profesional. Un espacio físico que permita momentos de ocio en los descansos, políticas de incentivos para la práctica de deportes y preocupación por la salud y el bienestar personal son fundamentales para este equilibrio (Chiavenato, 2011).

Un buen clima laboral además de proporcionar conformidad en su trabajo, también puede aportar a que los trabajadores puedan atender sus necesidades personales sin descuidar sus responsabilidades laborales, por ejemplo, a través de horarios de descanso oportunos en los que pueden relajarse y tomarse un tiempo para dedicarse a su vida personal, o realizar actividades fuera del trabajo para que puedan salir de la rutina laboral.

La empleada común en las décadas de 1960 y 1970 acudía a su trabajo de lunes a viernes y hacía sus labores en turnos de ocho o nueve horas de trabajo. El lugar de trabajo y las horas se especificaban con claridad. Eso ya no aplica en un gran segmento de la fuerza de trabajo actual.

Los empleados se quejan cada vez más de que la línea entre el tiempo en el trabajo y fuera de éste se ha vuelto tenue, lo que genera conflictos personales y estrés. Sin embargo, al mismo tiempo el lugar de trabajo ofrece oportunidades para que los empleados creen y estructuren sus roles laborales. Cierta número de fuerzas han contribuido a diluir las fronteras entre el tiempo de trabajo y la vida personal de los empleados. Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre su trabajo con su vida encontrarán cada vez más difícil reclutar y conservar a los empleados más capaces y motivados (Robbins, 2009).

Una organización tiene la responsabilidad de garantizar la división equitativa de la vida personal de sus colaboradores en relación con su trabajo, tomando en cuenta las necesidades y responsabilidades personales que tienen fuera del ámbito laboral, evitando sobrecargarlos de trabajo lo que ocasionaría estrés y cansancio, además delegando de una manera correcta las responsabilidades a cada uno, para que ellos puedan desempeñarse eficazmente y así obtener colaboradores motivados y por ende satisfechos.

Los colaboradores de Cooperativa Flor de Dalia expresan que han logrado armonizar su vida laboral con la personal, es decir se desarrollan profesionalmente y aportan al crecimiento de la organización a través de su trabajo, pero a la vez pueden atender sus necesidades personales y familiares, es decir no solamente se encuentran inmerso en el trabajo (Ver Anexo N° 17).

De igual manera el Gerente expresó que en la Cooperativa se trata de dar un espacio a cada uno de sus colaboradores, comprenderlos y escucharlos con el fin de aportar a que logren un balance racional entre trabajo y vida personal.

Con relación a los resultados se deduce que la existencia de este balance permite que los colaboradores de Cooperativa Flor de Dalia sean más productivos en la realización de sus actividades, pues logran ejercer sus responsabilidades laborales sin desatender su vida personal, esto además genera armonía familiar, reducción de estrés y por ende satisfacción personal.

#### 4.3.3.8. Perspectiva empresarial de la organización

Las organizaciones desarrollan estándares y expectativas que les aseguren una ventaja competitiva, así como un desempeño excepcional. Las personas deberán identificar oportunidades y agregar valor, por lo que serán vistas como socias de la empresa (Chiavenato, 2011).

Una organización que siempre este a la vanguardia es determinante en la satisfacción y motivación de sus integrantes ya que será fuente de inspiración, compromiso y lealtad para con la misma, lo que permite un mejor desempeño y por ende mayor productividad y eficiencia en la realización de las tareas, guiados por las perspectivas de la empresa en pro del cumplimiento de sus objetivos manteniendo estándares de calidad y desarrollo.

#### 4.3.3.9.Oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. Alcanzar un desarrollo empresarial le permitirá al empresario aprovechar las oportunidades que se le presentan a la empresa en un entorno globalizado (Pozos, 2016).

Es de suma importancia que las organizaciones aprovechen las oportunidades que en determinados momentos se presenta, dado que le permitirán crecer y tener éxito, esto depende de una correcta gestión de los recursos técnicos, humanos y económicos, además la innovación y la creatividad son indispensables para aportar al crecimiento y desarrollo de la organización, lo que le permitirá lograr las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

Los colaboradores de Cooperativa Flor de Dalia perciben oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto laboral como personal, lo que los motiva a ser mejor cada día y trabajar en pro del crecimiento de la organización (Ver Anexo N° 18).

Por su parte el Gerente expresó en entrevista realizada que se les brinda oportunidad de seguir especializándose en las áreas pertinentes, a través de capacitaciones, compartiendo experiencias con otras cooperativas u organizaciones similares e incluso cuando existe la oportunidad de salir fuera del país cuando son invitados a ser partícipe de eventos promocionados por organismos internacionales se han enviado a diferentes colaboradores, esto con el fin de que adquieran mayor experiencia y conocimiento, no considero justo solo ser yo el protagonista en estos eventos, sino que también ellos puedan gozar de estos beneficios.

Esta inclusión e interés para que los colaboradores crezcan y se desarrollen profesionalmente ha sido vital en la organización, puesto que esta percepción es relevante para la motivación laboral y el desempeño de cada integrante y para alcanzar éxito organizacional.

#### **4.4.Relación entre Satisfacción y motivación laboral**

##### 4.4.1. Teorías y modelos de satisfacción laboral

###### 4.4.1.1.Modelo de dos factores (Herzberg 1959)

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales.

Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

- b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí.

Incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Estos dos factores definen el ambiente laboral adecuado y la excelente relación que debe existir en una organización para el cumplimiento de sus objetivos y la motivación necesaria para sus colaboradores, así como un cargo que esté de acuerdo a sus aptitudes, habilidades y destrezas de igual manera una remuneración que logre satisfacer sus necesidades, siendo esto propicio para motivarlos y que su desempeño sea productivo, obteniendo así resultados esperados, eliminando la insatisfacción de los colaboradores y obteniendo una alta higiene y una excelente motivación.

Se pudo constatar que los colaboradores de Cooperativa Flor de Dalia están motivados para la realización de su trabajo (Ver Anexo N° 19).

Por su parte el Gerente expresó que la motivación es un factor vital para el éxito de la organización, que su personal se sienta parte de la misma es relevante para obtener buenos resultados, para nosotros cada uno aporta valor a la organización.

Por lo cual se dedujo que los colaboradores están satisfechos con sus puestos y se sienten estimulados por su aporte en la organización.

#### 4.4.1.2. Teoría de las necesidades (Maslow 1954)

Según Chiavenato (1999) se refiere a la jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

- a) Necesidades fisiológicas: Son las necesidades innatas como alimentación, sueño, reposo y abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
- b) Necesidades de seguridad: Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
- c) Necesidades sociales: Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
- d) Necesidades de autoestima: Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- e) Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales.

De acuerdo a la descripción de esta teoría, las necesidades influyen tanto en el comportamiento personal como en el desempeño dentro de la organización, ya que lograr cubrir algunas de las necesidades básicas permite mayor eficiencia laboral lo que generará una mayor producción y estabilidad en los individuos, desarrollándose deseos más elevados, que pueden llegar a cumplirse en determinado momento; por lo tanto a través de la satisfacción de las necesidades, los trabajadores logran cumplir, no solo con los objetivos de la organización sino también con los personales.

#### 4.4.1.3. Modelo situacional de motivación (Vroom).

Para Chiavenato (1999) se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son:

- a) Los objetivos individuales.
- b) La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares.
- c) La capacidad individual para influir en su nivel de productividad.

Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines.

Un individuo puede estar motivado para producir de acuerdo al planteamiento de sus objetivos o necesidades personales, si su meta es producir más para devengar más salario, su nivel de producción por ende aumentará, es decir su salario puede ser una muy buena motivación para aumentar la producción, confirmando así la relación existente entre el objetivo y el resultado final, esto favorece tanto al colaborador como a la organización ya que ambos pueden cumplir sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

#### 4.4.1.4. Teoría de la expectativa (Lawler).

El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio para satisfacer sus necesidades, no un fin (Chiavenato, 1999).

Por lo tanto, el dinero motiva a las personas ya que de esa manera pueden satisfacer sus necesidades, es así como cada organización debe prestar suma atención al sistema de remuneración de sus colaboradores, que sea justo y equitativo de acuerdo al desempeño y cargo que este ocupa, lo cual será gratificado con mayor esfuerzo y dedicación en su trabajo, además de promover un ambiente laboral favorable, fomentando el compañerismo.

Las personas desean ganar dinero para cubrir sus necesidades básicas, además esto les permite crear las condiciones para satisfacer las necesidades de autorrealización y de autoestima.



En el gráfico N° 7 se muestra que de los encuestados el 67 % expresó que consideran justo su salario y cumple con sus expectativas económicas, mientras, el 33% afirma que no.

Por su parte el Gerente expresó en entrevista realizada que hoy en día todo se ha encarecido y que por ende no puede asegurar que económicamente el salario llene las expectativas de cada uno ya que para cubrir las necesidades económicas se requiere obtener altos ingresos, considero que las expectativas referentes al salario son más elevadas, de acuerdo a metas y sueños personales; sin embargo, el salario es competitivo y siempre les transfiero a los muchachos que debemos seguir trabajando bien para que la Cooperativa siga creciendo, a medida que la organización crece habrá mejores oportunidades salariales.

Las expectativas económicas suelen ser individuales según las propias necesidades, en acuerdo con lo expresado por Chiavenato cuando dice, el dinero es un medio para cubrir necesidades; se

logró comprobar que cada uno de los colaboradores derivan situaciones económicas diferentes que necesitan satisfacer, es por ello que no todos logran llenar sus expectativas económicas dentro de la organización.

#### 4.4.1.5.. Teoría de las tres necesidades ( McClelland )

A mediados de los 60, aparece David McClelland (1961) con la teoría de las tres necesidades, quien sostiene que los individuos poseen tres tipos de necesidades y que dependiendo de la conducta del ser humano una de ella toma un rol más importante, aunque las tres actúan simultáneamente; dichas necesidades son:

- Necesidades de afiliación que implican el deseo, amistad y cercanías.
- Necesidades de logro que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito.
- Necesidades de poder que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos, citado por (Diaz Jurado, 2020)

El ser humano tiene diferentes formas de actuar, pensar y sentir, por esto es que conforme van creciendo surgen un conjunto de necesidades imprescindibles de cumplir para nuestra vida personal, se plantean metas, objetivos, surgen sueños, que de acuerdo a las capacidades se logra cumplir poco a poco, logrando así la satisfacción personal, demostrando nuestras habilidades y alcanzando el éxito a nivel profesional.

## V. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados para esta investigación se ha llegado a la conclusión de que en Cooperativa Flor de Dalia se aprecia el desempeño de cada colaborador y se considera que la satisfacción laboral es impulsada en gran medida por la percepción del entorno en el cual se desarrollan, por lo tanto:

1. Las características aplicadas en el clima organizacional de Cooperativa Flor de Dalia son: proactivo, social, percibe y evalúa, capacidad limitada de repuesta, piensa y escoge, todas estas propician un ambiente laboral agradable ya que facilitan el trabajo en equipo e influyen en la motivación de los colaboradores.
2. La satisfacción laboral de los colaboradores de Cooperativa Flor de Dalia es favorable, ya que influye positivamente en el comportamiento de sus colaboradores puesto que cada uno de ellos se considera factor clave para el éxito de la organización, se les brinda la oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal lo que proporciona satisfacción de sus necesidades y por ende motivación en su desempeño laboral.
3. El clima organizacional de Cooperativa Flor de Dalia incide en la satisfacción laboral de sus colaboradores, debido a que su conducta organizacional está basada en valores que rigen un desempeño laboral eficiente basado en el compañerismo, respeto, compromiso y trabajo en equipo.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Elsevier Editora Ltda. ISBN 978-85-352-2512-9.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (s.f.). *Valores Institucionales*. Obtenido de [www.asamblea.go.cr/ci/ciev/Documentos%20compartidos/VALORES%20-%20PEI%20-%20Igualdad.pdf](http://www.asamblea.go.cr/ci/ciev/Documentos%20compartidos/VALORES%20-%20PEI%20-%20Igualdad.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Colombia: Pearson Educacion Prentice Hall.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación (Tercera Edición ed.)*. Colombia: Pearson Educacion Prentice Hall.
- Chiang Vega; Martin Rodrigo; Núñez Partido, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales,S.L.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos el capital Humano de las organizaciones*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.
- Delfin Pozos, Acosta Marquez, F. L. (20 de Abril de 2016). *Importancia y Analisis del Desarrollo Empresarial*. Obtenido de *Importancia y Analisis del Desarrollo Empresarial*: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>
- Diaz Jurado, N. (2020). *Factotes que inciden en la satisfaccion laboral del personal administrativo de una universidad publica de la ciudad de Manizales*. Colombia.
- García Hodgson, Melgara Estrada, Villarreyna C, M. E. (2016). *Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del area administrativa de FAREM - Esteli, en el primer semestre 2015*. Esteli.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (Quinta ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Huamani Cordova, N. N. (2015). *EL clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conduccion de trenes, del area de transporte del metro de Lima, la Linea 1 en el 2013*. Villa El Salvador.

- Jerico, P. (2008). Gestion del Talento Humano. España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). Investigación educativa (Quinta ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Palma Carrillo, S. (2004). ESCALA CLIMA LABORAL CL - SPC. Lima Peru.
- Peña Rivas, H. (2018). Clima Organizacional. Ecuador: Upse.
- Quintero Isaza, Renate Barrera, Campo Arias, B. L. (2008). Factores asociados a la satisfacción laboral en empleados de un hospital psiquiatrico de Bucaramanga, Colombia. Colombia.
- Ramos Moreno, D. C. (Agosto de 2012). El clima organizacional, definicion, teoria, dimensiones y modelos de abordaje. Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Real Academia, E. (2006). Diccionario esencial de la lengua española. Obtenido de <https://www.rae.es/desen/talento>
- Robbins, Judge, S. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educacion.
- Rubió, T. (2016). Recursos Humanos. Bailen Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.
- Werther, Davis, W. (2008). Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Zans Castellon, A. J. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN - Managua en el periodo 2016. Matagalpa.

**VII. ANEXOS**



**ANEXO No 1: Operacionalización de Variables**

<b>Variable</b>	<b>Sub Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Escala</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Dirigido a</b>	
<b>Clima Organizacional y su incidencia en la Satisfacción laboral</b>	Talento Humano	Importancia	¿Considera factor clave a cada uno de los colaboradores para el éxito de la organización?	Si___ No___	Entrevista	Gerente	
			Su trabajo es valorado en la organización	Si___ No___ A veces ___	Encuesta	Colaboradores	
			¿El personal demuestra capacidad, compromiso y acción en su desempeño para el cumplimiento en conjunto de los objetivos?	Si___ No___	Entrevista Guía de observación	Gerente	
			¿Te sientes comprometido a aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores	
	Clima Organizacional	Importancia	Importancia	¿Analiza de alguna manera el comportamiento del clima organizacional?	Si___ No___	Entrevista	Gerente
				¿Existen buenas relaciones personales entre los colaboradores?	Si___ No___	Entrevista Guía de observación	Gerente
				¿Existe compañerismo y trabajo en equipo?	Si___ No___	Encuesta Guía de Observación	Colaboradores
				¿Su jefe les fomenta el compañerismo y trabajo en equipo?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
		Conducta Organizacional	¿De qué manera evalúa las características generales de los colaboradores?		Entrevista	Gerente	

			Los recursos humanos somos personas y por ende poseemos diferentes personalidades: Somos proactivo, social, tiene necesidades diferentes, percibe y evalúa, piensa y escoge, tiene capacidad limitada de respuesta, ¿cómo adapta su conducta humana a la conducta organizacional?		Entrevista	Gerente
			¿Tiene algún inconveniente con la conducta de la organización?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
			¿De estas características personales, cuales desarrolla dentro de la organización?	Proactivo___ Social ___ Percibe y Evalúa___ Piensa y Escoge___ Capacidad limitada de repuesta___	Encuesta	Colaboradores
		Evaluación	¿Cuentan con un instrumento que le permita evaluar y medir el clima organizacional?	Si___ No___	Entrevista Guía de observación	Gerente
			¿Cómo detecta actitudes negativas que afecten el clima organizacional?		Entrevista	Gerente
			¿Se realizan sondeos constantes en el comportamiento del equipo de trabajo?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
			¿Se toman en cuenta las opiniones de cada uno?	Si___ No___ A veces ___	Encuesta	Colaboradores

		Factores	¿De estos factores, cuales considera más relevante en el clima laboral? ¿Por qué?	Organización____ Liderazgo____ Reconocimiento____ Relaciones____ Igualdad____ Implicación____	Entrevista	Gerente
			¿De estos factores, cuales son aplicados dentro de la organización?	Organización____ Liderazgo____ Reconocimiento____ Relaciones____ Igualdad____ Implicación____	Encuesta	Colaboradores
	Características		¿Cómo caracteriza el clima organizacional?		Entrevista	Gerente
			¿Considera que las características del clima organizacional son claves en el logro de los objetivos?	Si____ No____	Entrevista	Gerente
			¿Las características del clima organizacional, llenan tus expectativas?	Si____ No____	Encuesta	Colaboradores
			¿Consideras importante las características del clima organizacional para el éxito de la organización?	Si____ No____	Encuesta	Colaboradores
	Satisfacción Laboral	Importancia	¿Consideras que el personal está satisfecho con su puesto de trabajo? ¿Por qué?	Si____ No____	Entrevista	Gerente

			¿La percepción de satisfacción laboral la considera clave para el desarrollo de la organización?	Si___ No___	Entrevista	Gerente
			¿Tienes una comprensión clara de los objetivos y estrategias de la organización?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
			¿Tu equipo te inspira a dar lo mejor de ti mismo?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
			¿Crees que tu equipo y Gerente valoran tu desempeño?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
			¿Te visualizas trabajando por mucho tiempo en la organización?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
		Factores	¿Cómo fomentas el cumplimiento de los valores de la organización?		Entrevista	Gerente
			¿Qué medidas se toman cuando no se respeta la cultura y los valores de la organización?		Entrevista	Gerente
			¿Conoces y practicas los valores y cultura de la organización?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
			¿Permite la organización el desarrollo de habilidades y aptitudes de sus colaboradores en la realización de sus funciones?	Si___ No___	Entrevista	Gerente

		¿Te permiten cumplir con las tareas de una manera diferente a la habitual durante su realización sin desviarte del objetivo?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
		¿Las recompensas son equitativas y justas?	Si___ No___	Entrevista	Gerente
		¿Consideras que eres recompensado justamente por la realización de tus tareas?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
		¿La organización brinda las condiciones apropiadas a sus colaboradores para la realización de sus actividades?	Si___ No___	Entrevista Guía de observación	Gerente
		¿Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias?	Si___ No___	Encuesta Guía de Observación	Colaboradores
		¿El equipo de trabajo se muestra comprensivo y amistoso?	Si___ No___	Entrevista Guía de observación	Gerente
		¿La relación que tiene con su jefe y compañeros es cordial?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
		¿Influye positivamente su jefe como líder en el desempeño de sus actividades?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
		¿Su jefe valora el esfuerzo que hace en el trabajo?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
		¿Considera que existe un balance entre el trabajo y la	Si___ No___	Entrevista	Gerente

			vida personal de los trabajadores?			
			¿Eres capaz de lograr un equilibrio entre tu vida laboral y personal con la organización?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
			¿Consideras que los colaboradores aportan al crecimiento y desarrollo empresarial de la organización?	Si___ No___	Entrevista	Gerente
			¿La organización les brinda oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto laboral como personal?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
	Motivación Laboral	Teorías y modelos de satisfacción laboral	¿De qué manera motiva al personal?		Entrevista	Gerente
			¿Considera la motivación como factor vital para el éxito de la organización?	Si___ No___	Entrevista	Gerente
			¿Identifica las necesidades de sus colaboradores y que medidas toma para tratar de satisfacerlas?	Si___ No___	Entrevista	Gerente
			¿Consideras que el salario llena las expectativas económicas de los colaboradores?	Si___ No___	Entrevista	Gerente
			¿Tienen planes de incentivos y motivación para el personal?	Si___ No___	Entrevista Guía de observación	Gerente

		¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?	Si___ No___	Encuesta Guía de Observación	Colaboradores
		¿Considera que la organización se preocupa por sus necesidades?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
		¿El salario que percibes lo consideras justo y llenas tus expectativas económicas?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores
		¿Te incentivan y motivan de alguna manera en la organización?	Si___ No___	Encuesta	Colaboradores

## ANEXO No 2



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA UNAN – FAREM MATAGALPA

#### SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Entrevista dirigida a: Gerente de Cooperativa de Servicios Múltiples Flor de Dalia R.L.

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y para culminar nuestros estudios estamos realizando Seminario de Graduación, es por ello que nos dirigimos a usted con el objetivo de recopilar información sobre la temática que estamos investigando “Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de Cooperativa de Servicios Múltiples Flor de Dalia R.L, para lo cual solicitamos nos proporcione un pequeño espacio de su valioso tiempo para la realización de esta entrevista.

La información recopilada es de carácter confidencial y se usara exclusivamente para el desarrollo del tema en estudio.

#### I. DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE LABORAR PARA LA EMRESA: \_\_\_\_\_

FECHA DE LA APLICACIÓN: \_\_\_\_\_

#### II. DESARROLLO

1. ¿Considera factor clave a cada uno de los colaboradores para el éxito de la organización?

2. ¿El personal demuestra capacidad, compromiso y acción en su desempeño para el cumplimiento en conjunto de los objetivos?
  
3. ¿Analiza de alguna manera el comportamiento del clima organizacional?
  
4. ¿Existen buenas relaciones personales entre los colaboradores?
  
5. Los recursos humanos somos personas y por ende poseemos diferentes personalidades: Somos proactivo, social, tiene necesidades diferentes, percibe y evalúa, piensa y escoge, tiene capacidad limitada de respuesta, ¿Cómo adapta su conducta humana a la conducta organizacional?
  
6. ¿De qué manera evalúa las características generales de los colaboradores?
  
7. ¿Cuentan con un instrumento que le permita evaluar y medir el clima organizacional?
  
8. ¿Cómo detecta actitudes negativas que afecten el clima organizacional?
  
9. ¿De estos factores, cuales considera más relevante en el clima laboral? ¿Por qué?  
Organización\_\_\_\_ Liderazgo\_\_\_\_ Reconocimiento \_\_\_\_  
Relaciones \_\_\_\_Igualdad\_\_\_\_ Implicación\_\_\_\_

10. ¿Cómo caracteriza el clima organizacional?
  
11. ¿Considera que las características del clima organizacional son claves en el logro de los objetivos
  
12. ¿Consideras que el personal está satisfecho con su puesto de trabajo? ¿Por qué?
  
13. ¿La percepción de satisfacción laboral la considera clave para el desarrollo de la organización?
  
14. ¿Cómo fomentas el cumplimiento de los valores de la organización?
  
15. ¿Qué medidas se toman cuando no se respeta la cultura y los valores de la organización?
  
16. ¿Permite la organización el desarrollo de habilidades y aptitudes de sus colaboradores en la realización de sus funciones?
  
17. ¿Las recompensas son equitativas y justas?
  
18. ¿La organización brinda las condiciones apropiadas a sus colaboradores para la realización de sus actividades?

19. ¿El equipo de trabajo se muestra comprensivo y amistoso?
20. ¿Considera que existe un balance entre el trabajo y la vida personal de los trabajadores?
21. ¿Consideras que los colaboradores aportan al crecimiento y desarrollo empresarial de la organización?
22. ¿De qué manera motiva al personal?
23. ¿Considera la motivación como factor vital para el éxito de la organización?
24. ¿Identifica las necesidades de sus colaboradores y que medidas toma para tratar de satisfacerlas?
25. ¿Considera que el salario llena las expectativas económicas de los colaboradores?
26. ¿Tienen planes de incentivos y motivación para el personal?

**“Gracias por proporcionar tan valiosa información”**

## ANEXO No 3



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA UNAN – FAREM MATAGALPA

#### SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Encuesta dirigida a: Colaboradores de Cooperativa de Servicios Múltiples Flor de Dalia R.L.

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y para culminar nuestros estudios estamos realizando Seminario de Graduación.

Con el objetivo de recopilar información confiable y de calidad que nos permita evaluar el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de Cooperativa de Servicios Múltiples Flor de Dalia R.L, solicitamos su colaboración en el llenado de este cuestionario, marcando con una X la opción que usted considere apropiada, recuerde contestar con la mayor veracidad y transparencia a cada interrogante

La información recopilada es de carácter confidencial y se usara exclusivamente para el desarrollo del tema en estudio.

#### I. DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE LABORAR PARA LA EMRESA: \_\_\_\_\_

GENERO: \_\_\_\_\_

FECHA DE LA APLICACIÓN: \_\_\_\_\_

## II. DESARROLLO

1. ¿Su trabajo es valorado en la organización?

Si\_\_\_ No\_\_\_ A veces \_\_\_

2. ¿Te sientes comprometido a aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización?

Si\_\_\_ No\_\_\_

3. ¿Existe compañerismo y trabajo en equipo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

4. ¿Su jefe les fomenta el compañerismo y trabajo en equipo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

5. ¿Tiene algún inconveniente con la conducta de la organización?

Si\_\_\_ No\_\_\_

6. ¿De estas características personales, cuales desarrolla dentro de la organización?

Proactivo\_\_\_ Social \_\_\_ Percibe y Evalúa\_\_\_ Piensa y Escoge\_\_\_

Capacidad limitada de repuesta\_\_\_\_\_

7. ¿Se realizan sondeos constantes en el comportamiento del equipo de trabajo?

Si\_\_\_ No \_\_\_

8. ¿Se toman en cuenta las opiniones de cada uno?

Si\_\_\_ No\_\_\_ A veces\_\_\_

9. ¿De estos factores, cuales son aplicados dentro de la organización?

Organización\_\_\_ Liderazgo\_\_\_ Reconocimiento\_\_\_ Relaciones\_\_\_

Igualdad\_\_\_ Implicación\_\_\_

10. ¿Las características del clima organizacional, llenan tus expectativas?

Si\_\_\_ No\_\_\_

11. ¿Consideras importante las características del clima organizacional para el éxito de la organización?

Si\_\_\_ No\_\_\_

12. ¿Tienes una comprensión clara de los objetivos y estrategias de la organización?

Si\_\_\_ No\_\_\_

13. ¿Tu equipo te inspira a dar lo mejor de ti mismo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

14. ¿Crees que tu equipo y Gerente valoran tu desempeño?

Si\_\_\_ No\_\_\_

15. ¿Te visualizas trabajando por mucho tiempo en la organización?

Si\_\_\_ No\_\_\_

16. ¿Conoces y prácticas los valores y cultura de la organización?

Si\_\_\_ No\_\_\_

17. ¿Te permiten cumplir con las tareas de una manera diferente a la habitual durante su realización sin desviarte del objetivo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

18. ¿Consideras que eres recompensado justamente por la realización de tus tareas?

Si\_\_\_ No\_\_\_

19. ¿Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias?

Si\_\_\_ No\_\_\_

20. ¿La relación que tiene con su jefe y compañeros es cordial?

Si\_\_\_ No\_\_\_

21. ¿Influye positivamente su jefe como líder en el desempeño de sus actividades?

Si\_\_\_ No\_\_\_

22. ¿Su jefe valora el esfuerzo que hace en el trabajo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

23. ¿Eres capaz de lograr un equilibrio entre tu vida laboral y personal con la organización?

Si\_\_\_ No\_\_\_

24. ¿La organización les brinda oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto laboral como personal?

Si\_\_\_ No\_\_\_

25. ¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

26. ¿Considera que la organización se preocupa por sus necesidades?

Si\_\_\_ No\_\_\_

27. ¿El salario que percibes lo consideras justo y llenas tus expectativas económicas?

Si\_\_\_ No\_\_\_

28. ¿Te incentivan y motivan de alguna manera en la organización?

Si\_\_\_ No\_\_\_

**“Gracias por proporcionar tan valiosa información”**

## ANEXO No 4



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA UNAN – FAREM MATAGALPA

#### SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

#### Guía de Observación

Objetivo: Observar el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de Cooperativa de Servicios Múltiples Flor de Dalia R.L, con el fin de verificar a través del método visual información recopilada en entrevista y encuestas aplicadas.

Para esto se marcará con una X " en el recuadro correspondiente de acuerdo a los documentos y archivos revisados y proporcionados por los integrantes de la Institución.

La información recopilada es de carácter confidencial y se usara exclusivamente para el desarrollo del tema en estudio.

#### I. DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_

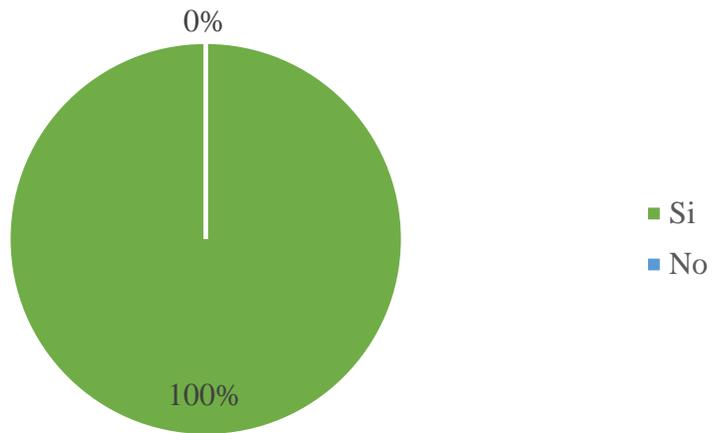
FECHA DE LA APLICACIÓN: \_\_\_\_\_

No.	Interrogantes	Si	No	N/A
1	¿Considera factor clave a cada uno de los colaboradores para el éxito de la organización?			
2	Su trabajo es valorado en la organización			
3	¿El personal demuestra capacidad, compromiso y acción en su desempeño?			
4	¿Te sientes comprometido a aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización?			
5	¿Analiza de alguna manera el comportamiento del clima organizacional?			
6	¿Existen buenas relaciones personales entre los colaboradores?			
7	¿Existe compañerismo y trabajo en equipo?			
8	¿Su jefe les fomenta el compañerismo y trabajo en equipo?			
9	¿De qué manera evalúa las características generales de los colaboradores?			
10	¿Tiene algún inconveniente con la conducta de la organización?			
11	¿Cuentan con un instrumento que le permita evaluar y medir el clima organizacional?			
12	¿Cómo detecta actitudes negativas que afecten el clima organizacional?			
13	¿Se realizan sondeos constantes en el comportamiento del equipo de trabajo?			
14	¿Se toman en cuenta las opiniones de cada uno?			
15	¿Cómo caracteriza el clima organizacional?			
16	¿Considera que las características del clima organizacional son claves en el logro de los objetivos?			
17	¿Las características del clima organizacional, llenan tus expectativas?			
18	¿Consideras importante las características del clima organizacional para el éxito de la organización?			
19	¿Consideras que el personal está satisfecho con su puesto de trabajo? ¿Por qué?			

No.	Interrogantes	Si	No	N/A
20	¿La percepción de satisfacción laboral la considera clave para el desarrollo de la organización?			
21	¿Tienes una comprensión clara de los objetivos y estrategias de la organización?			
22	¿Tu equipo te inspira a dar lo mejor de ti mismo?			
23	¿Crees que tu equipo y Gerente valoran tu desempeño?			
24	¿Te visualizas trabajando por mucho tiempo en la organización?			
25	¿Cómo fomentas el cumplimiento de los valores de la organización?			
26	¿Qué medidas se toman cuando no se respeta la cultura y los valores de la organización?			
27	¿Conoces y practicas los valores y cultura de la organización?			
28	¿Permite la organización el desarrollo de habilidades y aptitudes de sus colaboradores en la realización de sus funciones?			
29	¿Te permiten cumplir con las tareas de una manera diferente a la habitual durante su realización sin desviarte del objetivo?			
30	¿Las recompensas son equitativas y justas?			
31	¿Consideras que eres recompensado justamente por la realización de tus tareas?			
32	¿La organización brinda las condiciones apropiadas a sus colaboradores para la realización de sus actividades?			
33	¿Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias?			
34	¿El equipo de trabajo se muestra comprensivo y amistoso?			
35	¿La relación que tiene con su jefe y compañeros es cordial?			
36	¿Influye positivamente su jefe como líder en el desempeño de sus actividades?			
37	¿Su jefe valora el esfuerzo que hace en el trabajo?			
38	¿Considera que existe un balance entre el trabajo y la vida personal de los trabajadores?			

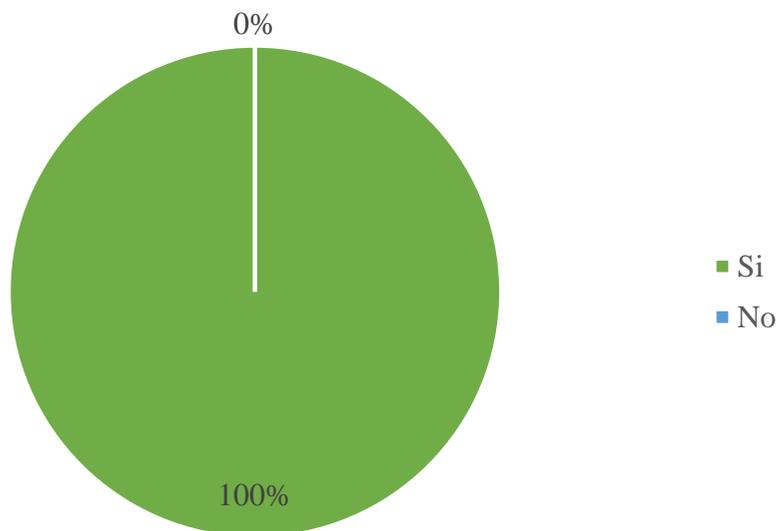
No.	Interrogantes	Si	No	N/A
39	¿Eres capaz de lograr un equilibrio entre tu vida laboral y personal con la organización?			
40	¿Consideras que los colaboradores aportan al crecimiento y desarrollo empresarial de la organización?			
41	¿La organización les brinda oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto laboral como personal?			
42	¿De qué manera motiva al personal?			
43	¿Considera la motivación como factor vital para el éxito de la organización?			
44	¿Identifica las necesidades de sus colaboradores y que medidas toma para tratar de satisfacerlas?			
45	¿Consideras que el salario llena las expectativas económicas de los colaboradores?			
46	¿Tienen planes de incentivos y motivación para el personal?			
47	¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?			
48	¿Considera que la organización se preocupa por sus necesidades?			
49	¿El salario que percibes lo consideras justo y llenas tus expectativas económicas?			
50	¿Te incentivan y motivan de alguna manera en la organización?			

### Anexo N° 5: Valoración del desempeño



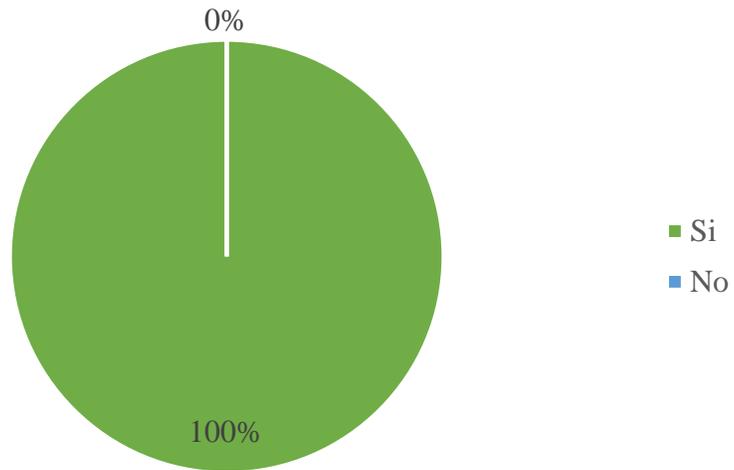
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

### Anexo N° 6: Compromiso con la Organización



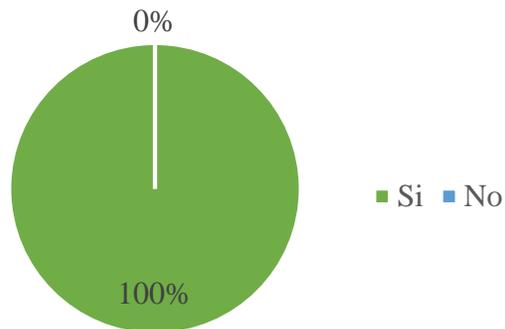
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

Anexo N° 7: Compañerismo y trabajo en equipo



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

Anexo N° 8: Inducción al compañerismo y trabajo en equipo



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

## Anexo No 9

### ESCALA DE CLIMA LABORAL CL – SPC

A continuación, encontrará sugerencias de aspectos relacionados con las características del entorno laboral que suele tener. Cada una de las propuestas tiene cinco opciones para responder según lo que mejor describe su entorno laboral. Lea atentamente y marque con una **X** el aspecto que crea conveniente desde su punto de vista

No	Pregunta	Nada	Poco	Regular	Mucho	Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos del trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					

17	Los trabajadores están comprometidos con la Organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las tareas laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La organización fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					

36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor o jefe escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la organización.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo					
47	La organización es buen opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la Organización					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

## Anexo No 10

### ESCALA DE SASTIFACCION LABORAL SL – SPC

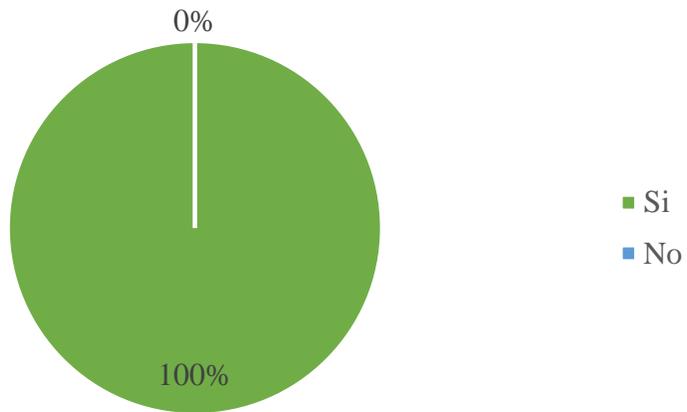
Estimado trabajador, saber cuál es su opinión sobre su entorno laboral. A continuación, te presentamos una serie de opiniones que agradeceríamos que respondieras con total sinceridad marcando la alternativa que encuentres que mejor expresa tu punto de vista. Recuerda que la escala es completamente anónima y no hay buenas ni malas respuestas ya que son solo declaraciones.

**TA:** Total Acuerdo; **A:** Acuerdo; **I:** Indeciso; **D:** En desacuerdo y **TD** Total desacuerdo

No	Pregunta	TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo					
3	El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	Las tareas que realizo son tan valiosas como cualquiera otra.					
6	Mi jefe es comprensivo					
7	Me siento mal con lo que hago					
8	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros					
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					

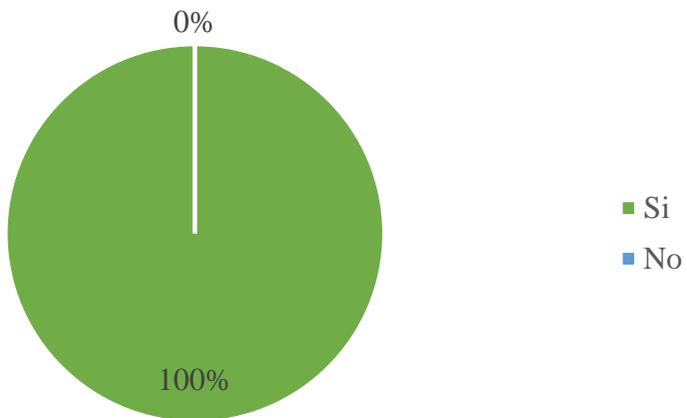
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo,					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incomodo					
24	La solidaridad es una virtud común en nuestro grupo de trabajo					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo me aburre					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado					
30	Me gusta el trabajo que realizo					
31	No me siento a gusto con mi jefe.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Anexo N° 11: Importancia de las características del clima organizacional



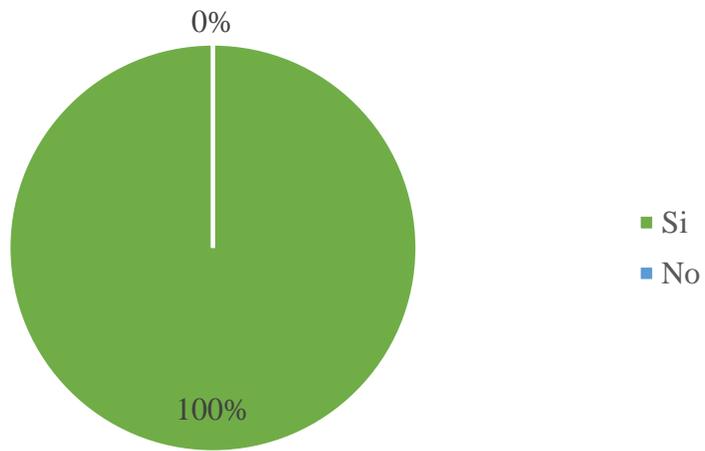
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

Anexo N° 12: Satisfacción laboral



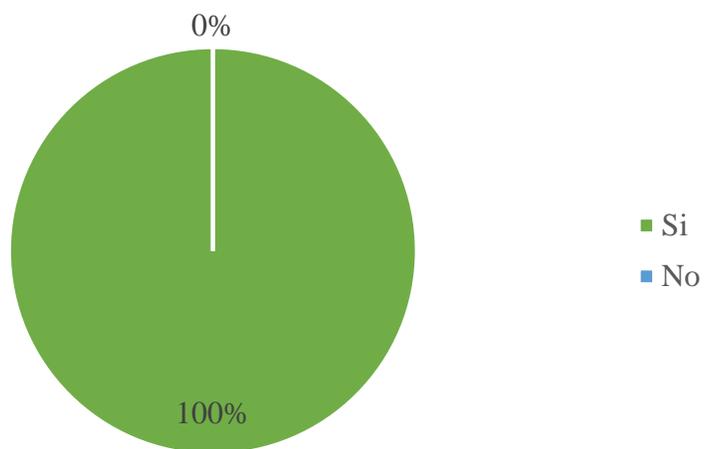
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

Anexo N° 13: Valoración del desempeño laboral



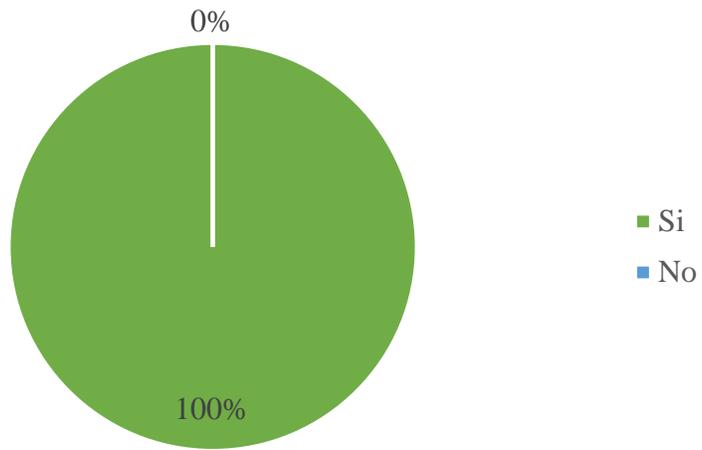
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

Anexo N° 14: Cultura y valores de la empresa



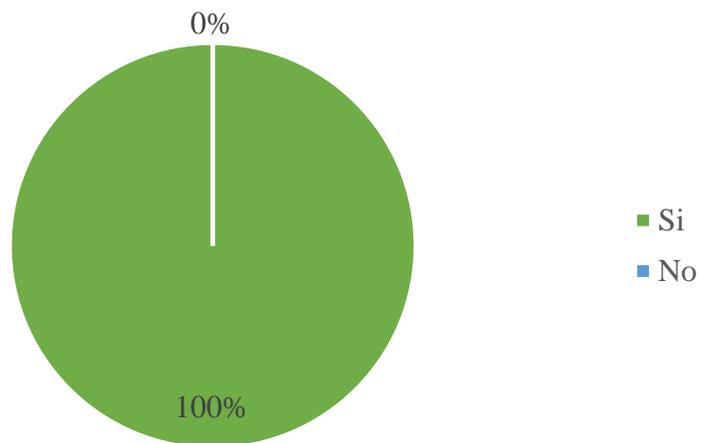
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

### Anexo N° 15: Compañeros Colaboradores



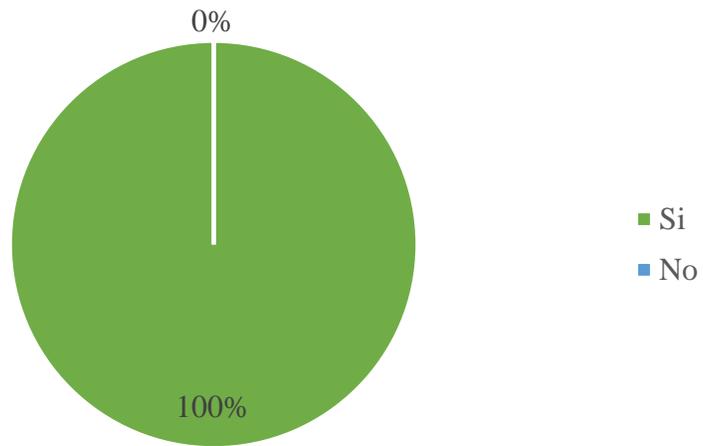
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

### Anexo N° 16: Calidad de Liderazgo



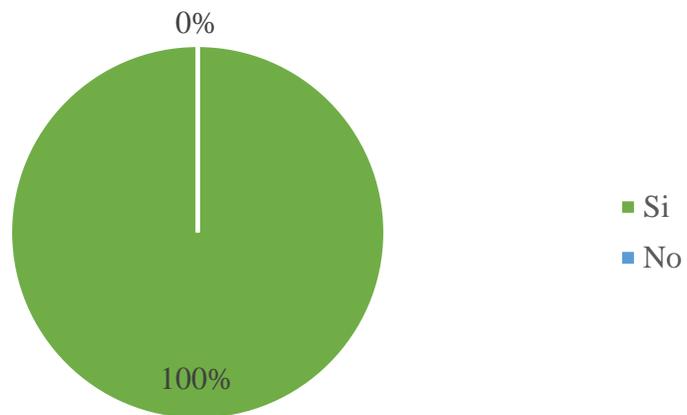
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

Anexo N° 17: Balance entre trabajo y vida personal



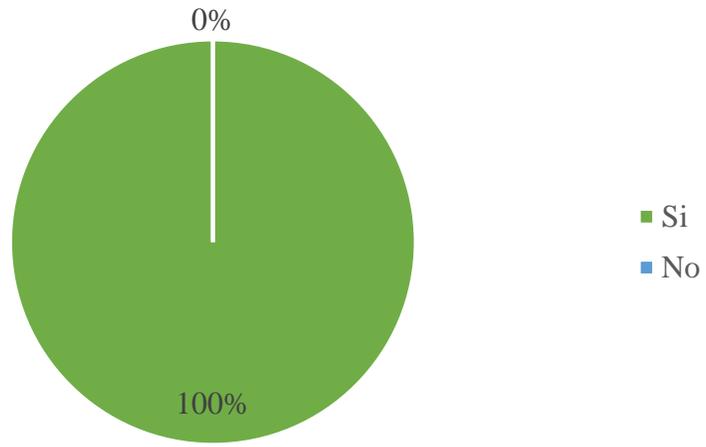
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

Anexo N° 18: Oportunidad de crecimiento y desarrollo empresarial



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*

Anexo N° 19: Motivacion laboral



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores*