

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
SANTIAGO DE COATEPEQUE R.L.**

**TESIS**

*PRESENTADA POR:*

**ELMAN OMAR FUENTES FUENTES**

Previo a optar al título profesional que le acredita como  
**MAESTRO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2010.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

**AUTORIDADES**

RECTOR MAGNIFICO	Dr. Carlos Eduardo Gálvez Barrios
SECRETARIO OFICIAL	Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
DIRECTOR DEL CUNOC	Msc. Eduardo Rafael Vital
SECRETARIO ADMINISTRATIVO	Msc. Jorge Emilio Minera

REPRESENTANTE DE DOCENTES

Msc. Teodulo Cifuentes  
Dr. Oscar Arango Benecker

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Ing. José Nimatuj

REPRESENTANTE DE LOS ESTUDIANTES

Br. Juan Antonio Mendoza Barrios  
Br. Eduard Paul Navarro Mérida

DIRECTOR DE POSTGRADOS

Msc. Miguel Angel Oroxom Cobaquil

COORDINADOR MAESTRÍAS CC.EE.

Msc. Roberto Estrada López

**TRIBUNAL QUE PRACTICO  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE</b>	Msc. Miguel Ángel Oroxom Cobaquil
<b>SECRETARIO</b>	Msc. Roberto Estrada López
<b>EXAMINADOR</b>	Msc. José Rafael Morales Rodas
<b>EXAMINADOR</b>	Msc. Alejandro Ximin Puac
<b>EXAMINADOR</b>	Msc. Walter Alfredo Santizo López

**PADRINO**

Msc. Walter Alfredo Santizo López

**Nota:** Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis. Artículo 31 del reglamento de Exámenes Técnicos Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS  
SECRETARIA

IMPRESIÓN PTG-CUNOC \_\_\_ 07 \_\_\_ /2010

**EL DIRECTOR DE POSTGRADOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA QUETZALTENANGO, A CATORCE DIAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

Vista el Acta No. 155-10 suscrita por los Miembros del Jurado designado para practicar el Examen Privado de Tesis y el Dictamen del Asesor de fecha 12 de Agosto de dos mil diez, en donde se hace constar que se ha cumplido con las recomendaciones de la terna examinadora; está Dirección de Postgrados **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe individual titulado "NIVEL DE SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTIAGO DE COATEPEQUE, R.L.", presentado por el estudiante: ELMAN OMAR FUENTES FUENTES, Carné No. 100030356 previo a optar al Título de "MAESTRO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Miguel Ángel Orozom Cobaquil".



*Msc. Miguel Ángel Orozom Cobaquil*

Director de Postgrados  
Centro Universitario de Occidente

C/ c Archivo  
AICC

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Quetzaltenango, 12 de Agosto de 2,010.

Maestro:

**Miguel Ángel Oroxom Cobaquil**  
Director de Postgrados  
Centro Universitario de Occidente  
Edificio.

Respetable Maestro Oroxom:

En atención al Acta No. 155-2010 de Fecha 17 de Julio de 2010, del libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis de Postgrados, en relación a las observaciones hechas en el examen privado de tesis, al trabajo titulado "**NIVEL DE SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTIAGO DE COATEPEQUE, R. L.**", del Estudiante: **ELMAN OMAR FUENTES FUENTES**, al respecto me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

Las observaciones fueron realizadas satisfactoriamente, y se ajustan a los requerimientos plasmados en el Acta, como también en el diseño de investigación, estructurándose de acuerdo a los objetivos planeados según el problema a desarrollar y la hipótesis de trabajo establecida, ya que se cumplió con todo lo requerido, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que se autorice la impresión respectiva, previo a su presentación en acto público.

Por lo anterior expuesto recomiendo sea sometido el presente trabajo a la fase siguiente del Trabajo de Graduación correspondiente, previo a optar al título de Maestro en Administración de Recursos Humanos, para su sustentación y posterior publicación.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**Msc. Walter Alfredo Santizo López**  
**ASESOR**

Quetzaltenango, 22 de Junio de 2010.-

Msc. MIGUEL ANGEL OROXOM COBAQUIL

DIRECTOR DE POST-GRADOS

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

De conformidad con el nombramiento PG-CUNOC 02/2010 de fecha 06 de Abril de 2010, en donde se me nombra como REVISOR de la tesis del sustentante ELMAN OMAR FUENTES FUENTES, estudiante de la carrera de Maestría en ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, y que se denomina NIVEL DE SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE SANTIAGO DE COATEPEQUE; trabajo que revisé, anteponiendo los cuidados que toda revisión requiere, por lo que me permito dictaminar favorablemente de acuerdo a lo siguiente:

- El trabajo cumple los lineamientos requeridos en la investigación documental, con los apartados del caso.
- El objetivo principal se cumple
- El planteamiento del problema es acorde a la observancia que llevó a estructurar la idea del problema de investigación.

Por lo anterior se emite el DICATAMEN FAVORABLE para que pueda continuar con la fase siguiente.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Msc. ALEJANDRO XIMIN PUAC

REVISOR



Quetzaltenango, 10 de Junio del 2,010.-

Msc. Miguel Ángel Oroxom  
Director Postgrados  
Centro Universitario de Occidente

Estimado Msc Oroxom:

Atentamente me dirijo a usted para emitir dictamen de la tesis denominada:  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Y SERVICIOS VARIOS SANTIAGO DE COATEPEQUE R.L.**  
Estructurada por: Elman **Omar Fuentes Fuentes**, previo a otorgarle el título que lo acredita como Magister en Administración de Recursos Humanos, a ese respecto mi dictamen es el siguiente:

La tesis explica una problemática actual, interesante y compleja que sucede en todas las entidades dado que se labora con personas. Ya que en base a su satisfacción puede ser el nivel de productividad que se genere. Para este estudio se identifico la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L.

Explica con propiedad el desarrollo y medición de la interacción humana con ellos mismos y con la sinergia institucional, así como la estructura de Gestión Gerencial que determina la productividad en general, basado especialmente en la satisfacción laboral de sus actores.

Lo cual permite tener una perspectiva clara de los fenómenos que deben existir o dejar de serlos para que los colaboradores estén en condiciones adecuadas para su correcto desenvolvimiento.

Por lo anterior emito Dictamen Favorable para que continúe con los trámites administrativos correspondientes.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAN A TODOS"**

Msc Rafael Morales  
Revisor

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

***Por ser la fuente inagotable de misericordia, sabiduría y bendición para mi vida.***

¡Cuando la sabiduría entrare en tu corazón, y la ciencia fuere grata a tu alma, la discreción te guardará; te preservará la inteligencia para librarte del mal camino!  
Proverbios 2:10-12.

### **A MI ESPOSA**

***Ana López***

Por su apoyo y comprensión en todo momento

### **A MIS HIJOS**

***Wuesley Gabriela y Omar Estuardo***

Por ser la razón de seguir adelante, que este triunfo académico sea un motivo de crecimiento para sus vidas

### **A MIS PADRES**

***Arsenio Fuentes y María Fuentes***

Por su apoyo incondicional y enseñarme el camino de la vida

### **A MIS HERMANOS**

***Rony Waldemar y Bayron David***

Gracias por su apoyo y solidaridad en todo momento

### **A GERENCIA GENERAL Y PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE COATEPEQUE R.L.**

Por su valiosa colaboración en la realización de la presente Tesis

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

***Especialmente a Asesor, Revisores y Docentes del Centro Universitario de Occidente -CUNOC-***

Por contribuir a mi formación académica y por compartir sus sabios conocimientos

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPITULO I

##### DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

	1
1. Justificación del problema	1
2. Planteamiento del problema	2-4
3. Definición del problema	4
4. Delimitación del problema	4
5. Objetivos	5
6. Hipótesis	5
7. Operacionalización de Hipótesis	6
8. Metodología	7

#### CAPITULO II

##### MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco contextual	8
2.1.1 Antecedentes	8
2.1.2 Servicios que ofrece la Cooperativa	9-11
2.1.3 Puntos de servicio	11-12
2.1.4 Organigrama	13

#### CAPITULO III

##### 3.1 Marco Teórico

	14
3.1.1 Importancia de la Satisfacción laboral	15
3.1.2 Factores determinantes de la satisfacción laboral	17
3.1.3 Tendencias generales de satisfacción	18
3.1.4 Otros factores que determinan la satisfacción laboral	21
3.1.5 Efectos de la satisfacción laboral	25
3.1.6 Causas de la insatisfacción laboral	27
3.1.7 Formas de insatisfacción laboral	27
3.1.8 Recursos para enfrentar la insatisfacción laboral	28

3.1.9 Investigaciones sobre la satisfacción laboral	29
3.1.10 Teorías sobre satisfacción laboral	32
3.1.11 Modelos de satisfacción laboral	36

#### **CAPITULO IV**

<b>Presentación, Análisis y Discusión de resultados</b>	<b>38-73</b>
---	--------------

#### **CAPITULO V**

5.1 Conclusiones	74-77
5.2 Recomendaciones	78-81
5.3 Bibliografía	82-84
5.4 Propuesta	85-115
5.5 Boleta dirigida a Jefes de departamento y/o agencia	116-119
5.6 Boleta dirigida a colaboradores	120-123
5.7 Manual de higiene y seguridad laboral	124-141
5.8 Boleta para medir satisfacción laboral	142

## INTRODUCCIÓN

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchos de estos actualmente están insatisfechos es decir faltan al trabajo con frecuencia y suelen renunciar, en comparación con aquellos empleados satisfechos que gozan de mejor salud y viven más años.

El propósito de este estudio es hacer un diagnóstico para determinar el nivel de satisfacción laboral del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Varios Santiago de Coatepeque R.L., con la finalidad de conocer si el ambiente laboral es el adecuado para que el personal esté satisfecho y así efectúe sus tareas y propicie el crecimiento y desarrollo de la organización.

Tomando en cuenta que el recurso humano es clave para lograr el desarrollo y cambio dentro de las organizaciones. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones y de esta interacción depende que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. De tal manera que la relación organización-recurso humano conforman un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

La satisfacción laboral en el presente estudio, es examinada con base a indicadores como compensaciones económicas, condiciones de trabajo, políticas administrativas, relaciones interpersonales – comunicación, relación con la autoridad y desarrollo personal, entre otros.

Es por ello, que para que una empresa alcance un nivel laboral satisfactorio es indispensable que la organización tome en cuenta los aspectos relacionados al contenido del trabajo (interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad), con el salario, con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa.

Dentro de los alcances del estudio se determinó que los colaboradores y Jefes de departamento y/o agencia presentan actitudes similares de satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría evaluada presentan un nivel de satisfacción regular es decir no hay satisfacción laboral.

El desempeño laboral esta constituido por procesos en los que se involucra la administración de recursos económicos, tecnológicos y humanos. La administración de Recursos Humanos representa uno de los mayores retos o limitantes para las organizaciones, esto debido a que las personas son quienes operan y manejan los demás recursos de la empresa, encaminándolos hacia las metas planeadas. El personal es quien toma las decisiones, genera estrategias, opera la maquinaria (tecnología), optimiza las ganancias e inversiones (financieros), conduce y orienta al grupo de trabajo hacia los objetivos (humanos), entre otros.

La medición de la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Varios Santiago de Coatepeque R.L., permitió establecer el nivel de salud organizacional y por ende, identificar problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del recurso humano y los factores que aportan satisfacción en general. A partir de ello, se aportan recomendaciones que se espera permitan a la Cooperativa, la implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral de su recurso humano y crear condiciones favorables para que ambas partes alcances sus metas (organizacionales e individuales), asimismo se busca con la investigación sobre el tema en nuestro medio abrir nuevos horizontes de estudio y estimular la necesidad de contar con recurso humano profesional, especializado y sobre todo satisfecho en el desempeño de sus funciones.

## **CAPITULO I**

### **Diseño de investigación**

“NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE COATEPEQUE R.L.”

#### **1. Justificación del problema**

En los nuevos escenarios de globalización en los que se desenvuelven las organizaciones el permanente cambio y la valoración del conocimiento son elementos que marcan la diferencia entre una organización y otra.

La diferencia, evidente entre el modelo Tayloriano y los actuales modelos de gestión de recursos humanos esta dado por la concepción de un hombre como un “sustituible” considerado como un engranaje de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. La pérdida de capital o recursos materiales posee varias vías de solución, por ejemplo la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero la fuga e insatisfacción laboral del recurso humano no puede solucionarse adoptando dichas vías.

Es notable en las organizaciones que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se sienten bien pagados, bien considerados, porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, realizando tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Por lo descrito, se consideró importante la realización de la presente investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L. pues es una organización que promueve el desarrollo tanto de sus asociados como de sus colaboradores; para así describir el nivel de satisfacción laboral que prevalece en el recurso humano que labora en la organización, la cual se expresa en actitud de cooperación o de resistencia hacia los objetivos organizacionales, y de esta forma orientar a la administración del recurso humano a tomar decisiones para asegurar el aporte de los esfuerzos individuales y el compromiso hacia la organización.

Por ende, con el presente estudio se logró conocer los factores que motivan y las necesidades de cada colaborador; y así poner a disposición de la organización la información que permita corresponder a las necesidades y expectativas del recurso humano mediante la creación de beneficios recíprocos (Cooperativa y colaboradores), que impliquen que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos de cada puesto de trabajo, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado además desarrollar acciones consecuentes al sistema recompensas económicas que logren mejorar la satisfacción general (actitudes, comportamiento y resultados) del Recurso Humano.

## 2. Planteamiento del Problema

En el ambiente guatemalteco, el trabajo aporta sentido a la vida de las personas, aumenta la autoestima, siempre que su labor sea considerada útil a los demás y permita reconocimiento social. A través del trabajo, también se tiene la oportunidad de interactuar con otras personas y de hacer amigos. En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas, necesidades o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Sin embargo, en otros casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales se encuentran ante un sub-empleo, bajo nivel de ingreso económico, horario incompatible con la vida familiar, condiciones desfavorables o trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente y asuman actitudes de resistencia o negatividad hacia el puesto y la organización a la que pertenecen manifestada por la inadaptabilidad al ambiente y a los compañeros, insubordinación, y falta de compromiso.

“También en Guatemala hay muchas empresas que ofrecen a los jóvenes la oportunidad de integrarse y crecer, sin embargo el problema en la juventud muchas veces es el conformismo, el miedo, el cambio y la poca confianza de darse la

oportunidad de superarse profesionalmente aunque se tenga que iniciar con un ingreso menor en otro lugar. Prefieren ganar más aunque no se sientan realizados con su trabajo”<sup>1</sup>.

Numerosos puntos de referencia y nuestras propias convicciones indican que el siglo XXI es el “Siglo del Recurso Humano”, la sociedad del conocimiento no puede tener el éxito esperado si este, no es realmente considerado en todas sus dimensiones y no se siente integralmente atendido.

Cada día son más las Tecnologías “Blandas de punta” o alto impacto como la automatización de procesos para la planificación y gestión de recursos humanos llamada plataforma de SAP y normas internacionales de calidad ISO 9001, estas “son un conjunto de reglas de carácter social y organizativo para mejorar y potenciar las relaciones entre los miembros de una organización y conseguir un aumento a la calidad final del producto y la satisfacción de los consumidores y la sociedad”<sup>2</sup>

Por ende, el recurso humano es pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones y en nuestro medio el nivel de satisfacción laboral es muy bajo debido a que no existe empatía entre las expectativas de los individuos y las metas de las organizaciones. Tomando en cuenta de que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo y de esta interacción depende que su paso por las empresas sea satisfactorio y estimulante, como también puede ser insatisfactorio y desagradable. De tal manera que la relación organización - colaborador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

“La importancia de la satisfacción laboral es obvia considerando que existen indicios de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud, son leales, comprometidos con la organización y viven más años”<sup>3</sup>. En tal sentido las organizaciones como la Cooperativa deben conocer las necesidades que

---

<sup>1</sup> Mohr, C. (2006). ¿Estás en el trabajo adecuado? Suplemento Vía libre. Prensa Libre. Guatemala. 18; 8:8 [www.plsalud.com](http://www.plsalud.com)

<sup>2</sup> [www.iso9000-iso90001.com.ar/gestión de calidad/](http://www.iso9000-iso90001.com.ar/gestión%20de%20calidad/)

<sup>3</sup> Robbins, S. (1999) Comportamiento organizacional. Octava Edición. México Prentice Hall.

experimentan sus colaboradores y crear las vías necesarias para su satisfacción, debido a que esto constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo.

Por lo descrito, es importante hacer un análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L., que permita a la Administración del Recurso Humano identificar los factores intrínsecos (relación con superiores – compañeros, reconocimiento, nivel de responsabilidad) y condiciones de trabajo (compensaciones, seguridad y ambiente laboral entre otros) que influyen en el desempeño productivo o improductivo y así contar con información que permita a la organización ser cada día más competitiva y brindar mayor satisfacción a sus colaboradores en general.

Finalmente, es preciso mencionar que según Carril, L. y Rosales, D. En su estudio de Relación entre la satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESVICSAC S.A LTDA., de la ciudad de Trujillo, Perú mencionan que existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia, no están comprometidos con la organización y suelen renunciar, es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante el trabajo y la vida en general.

### **3. Definición del Problema**

**¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L.?**

### **4. Delimitación del problema**

**4.1 Teórica:** El estudio se realizó revisando teorías sobre satisfacción laboral desde el punto de vista Económico, Productivo, Psicológico, Sociológico, y principalmente de Administración de Recursos Humanos, acentuando el estudio sobre temas como: desarrollo personal – profesional, paga, condiciones de trabajo – condiciones de bienestar, esfuerzo y resultados individuales, autonomía y clima organizacional.

**4.2 Temporal:** El estudio se realizó durante el periodo de agosto 2009 a mayo 2010, con el que se logró identificar el nivel de Satisfacción Laboral del recurso humano de la Cooperativa sujeta a investigación.

**4.3 Espacial:** El estudio se llevó a cabo en las distintas agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L.

## **5. Objetivos**

### **5.1 General**

- Identificar y describir el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L.

### **5.2 Específicos**

- Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, con relación a las variables socioeconómicas.

- Definir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de acuerdo a los pagos e incentivos brindados por la organización.

- Describir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, en relación a las condiciones físicas donde desarrollan su trabajo.

- Identificar el nivel de satisfacción laboral, según las relaciones entre jefes y subordinados y colaboradores del mismo nivel jerárquico.

- Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de acuerdo al actual puesto de trabajo en la organización y las oportunidades de desarrollo en la misma. (enriquecimiento del puesto)

## **6. Hipótesis**

- El nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L., es muy bajo lo que repercute en el escaso nivel de desempeño y competitividad laboral.

## 7. Operacionalización de Hipótesis

Conceptos	Variable Independiente	Variables Dependientes	Unidad de Análisis	Indicadores	Instrumentos
<p><b>Satisfacción Laboral:</b> Es el resultado de varias actitudes que tiene un colaborador hacia su empleo.</p> <p><b>Colaboradores:</b> Individuos que proporcionan su fuerza de trabajo, conocimientos, habilidades y destrezas a cambio de una remuneración.</p> <p><b>Desempeño:</b> Es la manera como alguien trabaja, juzgado por su efectividad y rendimiento.</p> <p><b>Competitividad Laboral:</b> Conjunto de actitudes, destrezas y habilidades requeridas para ejecutar con eficiencia funciones productivas en un ambiente de trabajo.</p>	Nivel de Satisfacción laboral	Desempeño	Cooperativa de Ahorro y Crédito, Santiago de Coatepeque R.L.	- <b>Compensaciones Económicas:</b> Grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.	Boleta de encuesta
		Competitividad Laboral		- <b>Condiciones físicas de trabajo:</b> Infraestructura, espacio, seguridad, higiene, ergonomía.	
				- <b>Políticas administrativas:</b> Grado de acuerdo frente a las normas institucionales que regulan el vínculo laboral.	
				- <b>Relaciones Interpersonales (comunicación):</b> Grado de complacencia frente a la interrelación con los demás miembros de la organización.	
				- <b>Relación con la Autoridad:</b> Apreciación valorativa del colaborador hacia sus superiores.	
				- <b>Desarrollo Personal:</b> Oportunidades para colaboradores para realizar actividades de autorrealización.	

## **8. Metodología de la Investigación**

### **8.1 Sujetos**

Para la presente investigación, se consideraron sujetos a los colaboradores que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L.

### **8.2 Metodología de la Investigación**

El presente trabajo de investigación es descriptivo pues abordó una situación real y la fuente de información fue directa, además diagnosticó las relaciones entre las variables y permitió identificar los factores que contribuyen a la satisfacción laboral dentro de la organización de la Cooperativa.

También el trabajo de investigación se realizó utilizando el método deductivo-inductivo, a través del cual se abordó el problema en forma general y se pudo concluir en aspectos particulares.

Para la comprobación de la hipótesis se recopiló información bibliográfica, así también información mediante boleta de encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L. y una más dirigida a los Jefes de departamento y/o Agencia de la misma.

La aplicación de la boleta de encuesta se llevó a cabo mediante los siguientes pasos: Aplicación, recolección, tabulación, y presentación de datos mediante gráficas estadísticas, lo cual facilitó el análisis e interpretación de resultados.

### **8.3 Metodología Estadística**

Con relación a la cantidad de boletas aplicadas, para la presente investigación se dirigieron 27 a Jefes de departamento y/o Agencia y 86 a colaboradores siendo en total 113 boletas aplicadas al recurso humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R. L., que representa el 100% del universo.

## CAPITULO II

### Marco de Referencia

#### 2.1 Marco Contextual

##### 2.1.1 ANTECEDENTES

“En el año de 1,970 un grupo de personas integrantes del movimiento de cursillos de cristiandad, tuvo la idea de formar una cooperativa. Se asesoraron en FENACOAC, R.L. y por la tendencia religiosa decidieron llamarla "SANTIAGO DE COATEPEQUE, R.L." Se constituyo formalmente en el mes de septiembre e inició operaciones el 8 de Octubre de 1970.

Inició sus operaciones con 13 personas como fundadores siendo los primeros asociados, pero la ley exige que para formar una empresa cooperativa debe contarse con un mínimo de 20, por lo tanto asociaron a sus esposas y entre todos formaron el primer capital cooperativo que fue de Q.7.35”.<sup>4</sup>

“La cuna del movimiento Cooperativo formal, por lo menos con principios pero, sin leyes fue la pequeña villa de Rochdale (Inglaterra); fue ahí donde establecieron la primer tienda Cooperativa, los principales precursores del movimiento cooperativo fueron los Ingleses Robert Owen, William King y William Thompson; Irlandeses y Franceses entre ellos Carlos Fourier, Luis Blan y Charles Gide, este ultimo fomento la utilización del termino INTEGRAL que ahora usan las Cooperativas”<sup>5</sup>

El movimiento cooperativo en Guatemala, surgió como un movimiento social y económico el 20 de Enero de 1903 y en 1978 se promulgó el decreto 82-78 Ley General de Cooperativas, naciendo el INACOP e INGECOP, es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa propiedad conjunta y democráticamente controlada.

---

<sup>4</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Varios Santiago de Coatepeque R.L. 1996. Estatutos. Quetzaltenango, Guatemala. C.A.

<sup>5</sup>Instituto Nacional de Cooperativas. INACOP. 1983. Departamento de Capacitación.Guatemala.

## **2.1.2 SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA**

### **a) AHORROS**

Ofrece una variedad de Cuentas para empezar a construir un mejor futuro y darle Vida a tus Sueños.

#### **APORTACIONES**

Se apertura con Q.100.00, dándole el título de socio, le da el derecho a gozar de los beneficios de la Cooperativa, además de participar con un voto en las Asambleas Generales, Cálculo de intereses a partir de Q.100.00 sobre saldos diarios y capitalización semestral.

#### **AHORRO BEBETITOS**

Cuenta que se apertura a partir de 0 a 5 años, es manejada por los padres de familia, con depósitos mínimos de Q.25.00, cálculo de interés sobre saldos diarios y capitalización semestral.

#### **AHORRO INFANTIL**

Cuenta de ahorro a la vista, con aportación infantil manejada por los padres de familia, pueden aperturarla niños con edades de 6 a 13 años, con un mínimo de Q.25.00, cálculo de interés diario y capitalización semestral.

#### **AHORRO PREFERENCIAL**

Puede manejarse en Quetzales y en Dólares, puede ser utilizada por personas individuales y por personas jurídicas.

#### **AHORRO CON SORTEO**

Cuenta de ahorro con derecho a sorteos periódicos.

#### **AHORRO A PLAZO FIJO**

Depósitos de ahorro efectuados en un plazo determinado, se manejan a través de certificados los cuales pueden ser a un plazo de 30, 60, 90, 180 y 365 días

generalmente, con tasas que van desde 2.75% hasta el 8.5% y con beneficios adicionales como lo es premio (electrodomésticos) al momento de su apertura, pago de intereses anticipados o al vencimiento entre otros.

#### AHORRO FEMENINA

Exclusivo para la mujer, la cual puede ser individual ó colectiva.

#### CUENTA SUEÑOS SEGUROS

Fondo de previsión, el cual puede ser de retiro o pensión con un ahorro mensual.

### **b) CRÉDITOS**

La Cooperativa a su disposición todo tipo de créditos para Vivienda, Comercio, Agricultura, Producción de bienes y Proveedora de servicios y Gastos Personales para cubrir cualquiera de sus necesidades.

#### •CRÉDITOS AUTOMÁTICOS

Son préstamos instantáneos que tienen como garantía el ahorro a plazo fijo de los asociados, los pagos son mensuales, anuales o al vencimiento.

#### •CRÉDITOS FIDUCIARIOS

Utilizan garantía de uno o dos fiadores, con montos mínimos de Q. 1,000.00 a Q. 40,000.00 para primeros créditos, hasta Q. 60,000.00 para segundos créditos y terceros hasta Q. 75,000.00.

#### •CRÉDITOS HIPOTECARIOS

Estos utilizan la garantía de un bien inmueble (terreno, o terreno con construcción) con montos mínimos de Q.1,000.00 y máximos de Q. 100,000.00 para créditos normales y Q.1,000,000.00 para créditos especiales.

•CRÉDITOS CON FONDO DE GARANTÍA

Utilizan como garantía a dos fiadores y un certificado extendido por FENACOAC.

•TARJETA DE CRÉDITO

Esta línea de crédito es autorizada para asociados con buen record crediticio y que dispongan de ahorros en la Cooperativa, se manejan fechas de corte, y tasa de interés del 15% anual.

•TARJETA PRESTIGIO ORO

Línea de crédito preautorizada con garantía hipotecaria, se maneja mediante tarjeta plástica.

**c) SEGUROS**

Preocupados por El Bienestar de su Familia cuando ya no este y por el resguardo de sus Bienes ofrece una variedad de Seguros.

- CV-Especial
- Seguro de Vida Familiar
- Seguro sobre Ahorros
- Seguro sobre Préstamos
- Seguro de Repatriación
  
- Seguro Infanto Juvenil
- Seguro de Accidentes Personales
- Seguro para Vehículos
- Seguro de Incendio y Líneas Aliadas
- Hogar Seguro
- Seguro Obligatorio para Microbuses

**2.1.3 PUNTOS DE SERVICIO**

COATEPEQUE, CENTRAL

5ª. Av. 2-56 zona 1. PBX. 79316000

QUETZALTENANGO, MEGA AGENCIA

Calle Rodolfo Robles 24-70 zona 1 Tel: 79316200

QUETZALTENANGO, DEMOCRACIA

15 AV. 2-20 zona 3 Tel. 7823-1589 / 7768-3230 / 3233

SAN JUAN OSTUNCALCO

3a. calle 1-42 zona 1. Tel:7768-5489 / 5490

COLOMBA COSTA CUCA

Calle Real del Comercio zona 1. Tel:7772-3087 / 3088

METAMERCADO, COATEPEQUE

Local 397, Módulo 1. Tel. 47392163-47392183

SAN PEDRO SACATEPEQUEZ

4a. calle 3-25 zona 1. Tel. 7760-2086 / 7760-7180

MALACATAN

3a. avenida 5-41 zona 1. l:7777-0029 / 0031, 7872-5249 / 5248

TECUN UMAN

2ª. Av. 6-52 zona 2. Tel:7776-5032 / 5033/5034

CHAMPERICO

5a calle y avenida, Mazatenango Tel:7773-7054 / 7055

RETALHULEU

7a. avenida 5-60 zona 1. Tel: 7771-3170 / 1556

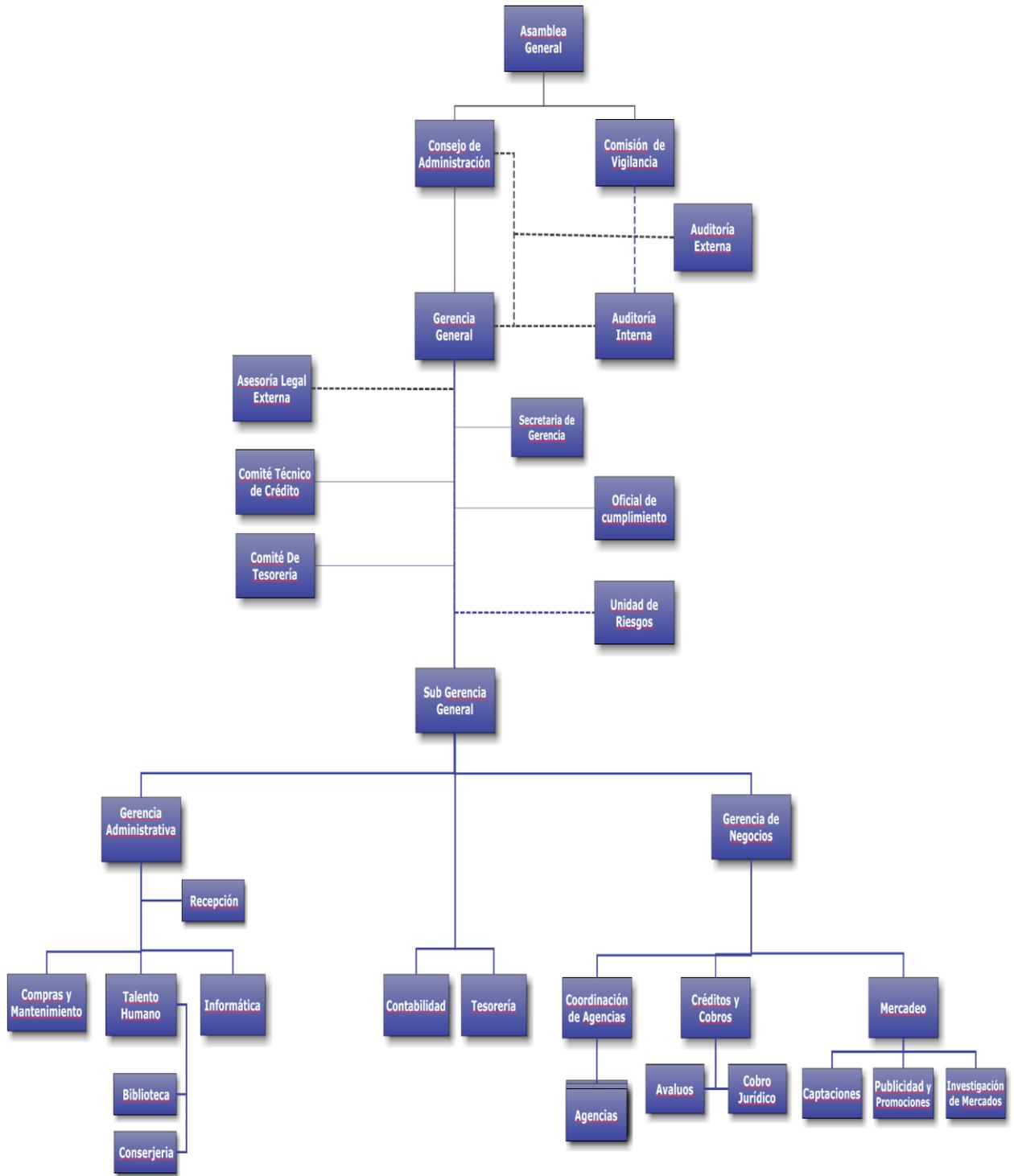
HUEHUETENANGO

4a. avenida 1-15 zona 1. Tel:77640337 /0338

MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ

2a. avenida 5-20 zona 1. Tel:7872-5247 / 1879

# Estructura Organizacional Cooperativa Coosadeco



## CAPITULO III

### Marco Teórico

“La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes”<sup>6</sup>

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico (los colaboradores prefieren ambientes que no sean peligrosos o incómodos, temperatura agradable, ambiente con suficiente luz, escaso ruido y otros factores como instalaciones limpias, herramientas y equipo adecuado) el hecho de que el jefe lo llame por su nombre, lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos a su puesto de trabajo es decir la contribución directa de la experiencia, aptitud y habilidad hacia determinada tarea buscando el eficiente desempeño en la organización aunado a esto la oportunidad que la organización brinda a sus colaboradores de participar en procesos de retroalimentación para formar nuevas aptitudes y la transmisión de nuevos conocimientos mediante procesos de capacitación orientados a lograr asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción laboral como lo son mejoras salariales y ascensos en la organización.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.)

---

<sup>6</sup> Robbins, S. (1999) Comportamiento organizacional. Octava Edición. México Prentice Hall.

y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, S. 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en el mismo) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa) Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

### **3.1.1 Importancia de la Satisfacción Laboral**

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del

comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales"<sup>7</sup> Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento."...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio"<sup>8</sup>

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

"La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes"<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Palma, S. (2001). Factores para evaluar la Satisfacción Laboral. Revista Debates, Tecnología y Sociedad No. 3, 24-28.

<sup>8</sup> Peiró, J. (1996). Tratado de Psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Primera Edición. Madrid: Ed. Síntesis. Pág. 344.

<sup>9</sup> Atalaya, M.C (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de la facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III. No. 5, 45-76. Pág. 50.

Tabla 1.

**Breve reseña de las Facetas de la Satisfacción Laboral según algunos autores**

Barrington L. (2010)	García, G. (2010)	VARGAS, J. Y NAVA, S. (2009)	VERA, E. (2009)	Villagomez, M. (2003)
Salario no evoluciona a ritmo de inflación y costos de servicios salud	Ansiedad de trabajadores	Productividad	Eventos o condiciones de trabajo	Motivación y Trabajo
Remuneración	Beneficios	Relación Jefe Subordinado	Salario	Paga-responsabilidad
Políticas administrativas	Cansancio emocional, fatiga	Condiciones de vida laboral	Promoción	Supervisión
Inseguridad laboral	Supervisión	Beneficios económicos	Reconocimiento	Beneficios
Ambiente de trabajo	Relación interpersonal		Beneficios	Oportunidades de promoción
	Políticas de empresa		Agentes de Satisfacción	Condiciones de Trabajo
			Supervisión y Relación de compañeros	Políticas de la organización

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2010.

**3.1.2 Factores determinantes de la satisfacción laboral**

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos

provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, S.1998).

### **3.1.3 Tendencias Generales de Satisfacción**

“El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población como la correlación positiva que existe entre la satisfacción laboral y las características biográficas tales como: edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional, pues ellas condicionan el rendimiento, nivel de desempeño, grado de interés, y actitud hacia el trabajo en las organizaciones”<sup>10</sup>. Es por ello que las empresas hoy día prefieren personal joven sin compromisos de estudio, familia u otros que se adapte a las normas, que tenga mayor capacidad productiva y que se conforme con el ingreso que le ofrecen por su trabajo.

#### **a) Edad**

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e

---

<sup>10</sup> Halloran y Bentosn (1987) Diagnóstico de Satisfacción laboral en una empresa textil peruana. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

## **b) Género**

En investigaciones realizadas en Estados Unidos se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otras demuestran lo contrario. Algunos resultados de la investigación indican que están más satisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres con desventajas necesitaban más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Por otra parte, ellas sentían más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a los de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa. (Schultz, 1998, p.264). Palma, S (1999) en un reciente estudio realizado en el Perú en la ciudad de Lima Metropolitana, las diferencias por género favorecen a la mujer quien tiene un mejor nivel de satisfacción laboral.

Numerosas investigaciones apoyan la existencia de discriminación negativa contra la mujer en el mercado laboral, que se traduce en segregación ocupacional, menor

nivel salarial y de oportunidades de promoción, comportamiento de acoso en el trabajo, mayores tasas de despido, etc.

En la literatura se han investigado cuatro hipótesis, basadas en la presencia de diferenciales por género en las características personales o de los trabajos, en los “gustos” o valores laborales, en las tasas de participación o en las expectativas laborales (Clark, 1997; Sloane y Williams, 2000; Sanz de Galdeano, 2001). Algunos autores concluyen, con fundamento en evidencia indirecta, que el diferencial en satisfacción se debe a que las mujeres trabajadoras, en general, esperan menos de sus trabajos que los hombres. Otros investigadores han puesto mayor énfasis en que esas discrepancias en satisfacción son el resultado de los distintos esquemas valorativos respecto a las características de los empleos (Groot y Maasen van den Brink, 1998; Sloane y Williams, 2000); estos trabajos señalan que las mujeres valoran más las relaciones personales, mientras que los hombres lo hacen con la carrera profesional y el dinero. Por último, la exploración de esta cuestión en un marco internacional, apoya la idea de que la paradoja de la satisfacción por género parece ser un fenómeno, principalmente anglosajón (Souza-Posa y Souza-Posa, 2000a; Kaiser, 2002).

### **c) Experiencia Laboral**

La relación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado es esencial en el desempeño de las funciones productivas de los individuos, pues puede marcar el éxito de las organizaciones. Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

#### **d) Nivel Ocupacional**

En cuanto al nivel ocupacional de la persona mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación.

#### **e) Nivel dentro de la Organización**

La relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerente muchos de los cuales son también propietarios gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior.

### **3.1.4 Otros factores que determinan la satisfacción laboral**

#### **a) Inteligencia**

La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar. En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. En muchas investigaciones como la de Goleman, D. (2009) en su obra *La inteligencia ecológica*: afirma que la predicción de los impactos ocultos de lo que anhelamos puede cambiar todo, indica que la inteligencia académica tiene poco que ver con la vida emocional. Un individuo puede ser altamente inteligente y tener muy bajo nivel de desempeño laboral y tolerancia a frustraciones. El autor reconoce la relación entre la inteligencia y el éxito, pero afirma que no son totalmente predecibles. El Consciente de Inteligencia no garantiza el éxito. Así sea que dos personas con

Consciente de que personas con inteligencias idénticas obtengan éxitos académicos diferentes. Calcula que pueden predecir en un 20% de los casos, pero el 80% restante se debe a otros factores. Incluyendo los valores, talentos, creatividad y actitud.

Gardner, H.(1995) en su obra *Inteligencias Múltiples*, indica que la inteligencia es un ente biopsicológico, la persona se destaca ya que posee ciertas características genéticamente determinadas y cierto perfil psicológico que hace que sobresalga. No todo el mundo posee los mismos intereses y capacidades y no todos aprendemos de la misma manera además asegura que en el presente nadie puede llegar a aprender todo lo que hay para aprender.

Asimismo, el autor referido manifiesta que las personas cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan, lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias.

Por ende, el **coeficiente intelectual** o **cociente intelectual**, abreviado **CI** (en inglés **Intelligence quotient, IQ**) es una herramienta que permite ponderar el resultado de alguno de los tests estandarizados diseñados para medir la inteligencia. Fue empleado por primera vez por el psicólogo alemán William Stern en 1912, como propuesta de un método para puntuar los resultados de los primeros tests de inteligencia para niños, desarrollados por Alfred Binet y Théodore Simon a principios del siglo XX, de forma que pudieran compararse entre sí. En dicho método, se dividía la "edad mental" por la "edad cronológica", dando como resultado el mencionado coeficiente.

La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la inteligencia. Es observable que los individuos con escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo pues tienen la oportunidad de desempeñar funciones mejor remuneradas y bajo condiciones favorables en las organizaciones permitiéndoles de esta manera aplicar aptitudes y habilidades de conceptualización y diseño, además desarrollan una inteligencia emocional que les permite disfrutar más de las otras personas como del medio que le rodea, conocen mejor su mundo y

pueden construir estilos de vida más saludables, ya que poseen una imagen propia más realista.

Los empleados con un buen desarrollo de su inteligencia emocional pueden lograr mejores ajustes a la satisfacción laboral que aquellos que puntúan como superiores en las pruebas de inteligencia. Los primeros tienden a ser más tolerantes a situaciones difíciles, son más perseverantes, no insisten en el mismo enfoque sino le ha dado resultado, son cooperadores, trabajan mejor en equipo y operan cambios para ajustarse a los escenarios laborales.

También un estudio del observatorio del Mercado del Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Externado de Colombia afirma que los trabajadores que tienen estudios universitarios están más contentos en el desempeño de sus trabajos que sus colegas con solo primaria o bachillerato.

#### **b) Trabajo Eventualmente Desafiante**

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

#### **c) Recompensas Justas**

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, favorece la satisfacción. Mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de tener mayor discreción en su puesto o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción.

#### **d) Condiciones Favorables de Trabajo**

Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo en el que la interacción del ser humano con la maquinaria y equipo sea la optimización de los recursos. Conforme al Reglamento General de Higiene y Seguridad en el trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (1-1-1958) en su Título II, Capítulo I, artículos del 14 al 26 el cual a la fecha esta vigente, describe las condiciones generales de los locales y ambientes de trabajo que las organizaciones deben ofrecer a sus empleados entre los que destacan: ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos, temperatura agradable, iluminación, ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo-por ejemplo, tener demasiado calor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de la casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

#### **e) Colegas que Brindan Apoyo**

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brindan apoyo incide en mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe en una organización es una de los principales determinantes de la satisfacción del empleado también se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

#### **f) Personalidad**

En nuestros tiempos la gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto, es probable que sean más exitosos a esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

## **g) Genes**

Es cuestión de genes, cuando mucho 30% de la satisfacción de un individuo puede explicarse por la herencia. “Un análisis sobre genes de los datos relativos a la satisfacción de una muestra de individuos, llevado a cabo durante un período de más de 50 años, encontró que los resultados individuales eran estables con el tiempo, aun cuando estas personas cambiaban de empresa y de ocupación y que por lo tanto la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente, es decir, la disposición que pueda tener una persona sea positiva o negativa viene determinado genéticamente se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición en el trabajo”<sup>11</sup>.

Si usted quiere trabajadores satisfechos, "asegúrese de filtrar a los negativos, los inadaptados, los buscadores de problemas, los frustrados, quienes encontrarían poca satisfacción en cualquier aspecto de su trabajo" (Robbins, S. 1999, p. 153).

### **3.1.5 Efectos de la Satisfacción Laboral**

Las consecuencias atribuidas al nivel de satisfacción del trabajador en el contexto de la organización son:

#### **a) Satisfacción y Productividad**

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo.

El caso típico se manifiesta cuando el comportamiento del empleado no está restringido por factores externos. En el caso de los trabajadores que laboran con máquinas la productividad va a estar más influenciado por la velocidad de la misma que por su nivel de satisfacción. El nivel de trabajo también parece ser una variable moderadora importante. Las correlaciones entre la satisfacción y el desempeño son más fuertes para los empleados con niveles más altos.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque

---

<sup>11</sup> De la Barreda, N. Explorando los genes del big-bang a la nueva biología. Ediciones Encuentro. ISBN 978-84-7490-901-2

ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

### **b) Satisfacción y Ausentismo**

El ausentismo se manifiesta mediante "enfermedades", "problemas familiares", etc. El ausentismo hace que se incurra en mayores gastos médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo, etc. Múltiples estudios han sugerido que la insatisfacción conduce al ausentismo.

El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. "La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo" (Flores, 2000, p184.) Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo. Uno puede estar feliz con su trabajo, pero goza más practicando un determinado deporte, y en ocasiones falta. Si bien existe una relación directa entre la satisfacción y el ausentismo, no todo el ausentismo es por causa de la insatisfacción laboral.

### **c) Satisfacción y Rotación**

La satisfacción está relacionada negativamente con la rotación. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales.

### **d) Satisfacción y salud de la Persona**

La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido muy bien investigada. Sin embargo, se asume que hay una correlación positiva. Es necesario evaluar hasta qué punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. Sólo así se

podría afirmar si la salud mental es una causa o consecuencia de la satisfacción laboral.

Como lo señala Johns Wiley & Sons (1988), en su obra denominada Teorías y Modelos de Satisfacción Laboral que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas. Si bien no existen muchas evidencias que respalden esta postura es necesario tener en cuenta que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo tendrá actitudes más positivas hacia la vida lo que influirá en el equilibrio de su salud física y psicológica.

### **3.1.6 Causas de la insatisfacción laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser identificar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso.

Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

### **3.1.7 Formas de insatisfacción del recurso humano**

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Las principales se manifiestan al quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo / destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

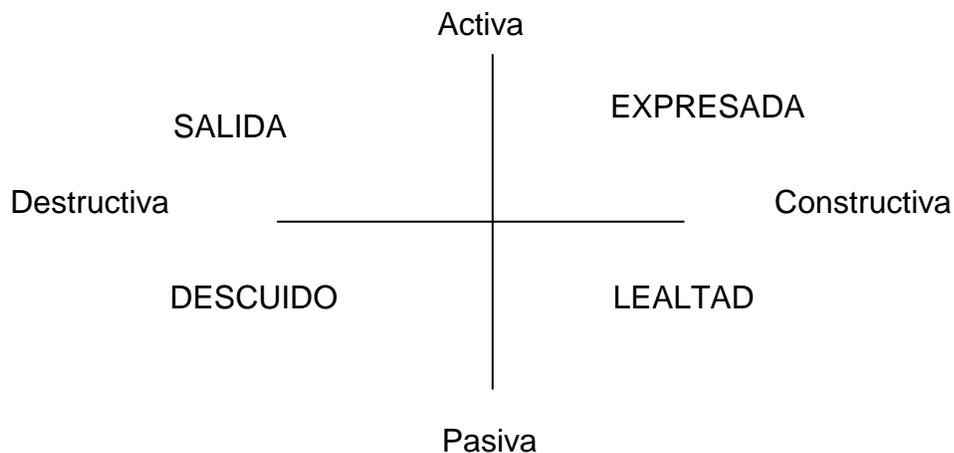
**a) Abandono:** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

**b) Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.

**c) Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

**d) Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

Figura No. 1. Respuestas a la Insatisfacción Laboral



Fuente C. Rusbult y Lowery "When Bureaucrats Get the Blues", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 1985

### 3.1.8 Recursos para enfrentar la insatisfacción laboral

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema entre ellos los siguientes:

a) Hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

b) Transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al

personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

c) Cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta ejemplo definir niveles jerárquicos, metas, estabilidad laboral, funciones del puesto, etc.

d) Capacitar para mantener actualizados los conocimientos de acuerdo a las exigencias del mercado y avance tecnológico partiendo de un diagnóstico de necesidades de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones a todo nivel lo cual permitirá desarrollar programas cuyo propósito sea el aprendizaje sobre temas selectos, por ejemplo el tema de la ética, negociación, cultura empresarial y otros utilizando para el efecto técnicas de entrenamiento, programas de conferencias, simulación empresarial, etc.

e) Desarrollo o planes de carrera partiendo del proceso de cambio, actualización e innovación tanto de la organización como de los individuos que la forman. Esta etapa permite revisar y modificar objetivos, departamentos, mientras que las personas tienen la oportunidad de asumir nuevos cargos y por ende se ven en la necesidad de aprender cosas nuevas, modificar su comportamiento y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones. Asimismo, el desarrollo es una respuesta al ambiente de cambio que rodea a las organizaciones determinado por las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales políticas.

### **3.1.9 Investigaciones sobre la Satisfacción Laboral**

#### **a) En el Extranjero**

- La serie de investigaciones conocida como los estudios de Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago en 1927, bajo la dirección de Elton Mayo, de Harvard Business School, reconocieron la importancia de la supervisión sobre las actitudes de los trabajadores.
- Mediante entrevistas establecieron cuestionarios muy estructurados sobre que le agradaba o disgustaba a cada empleado en materia del ambiente físico del trabajo,

supervisión y aspectos de la tarea. Los resultados de la entrevista se emplearon para mejorar las relaciones humanas. El estudio demostró que la satisfacción o insatisfacción tenía poca relación con el ambiente físico del trabajo. La satisfacción o insatisfacción dependía de las actitudes del grupo.

- En una reciente encuesta Gallup consideró a los estadounidenses de diversas partes de la nación para conocer sus actitudes hacia sus trabajos y sus lugares de trabajo. En una escala del 1 al 5 en la que 5 representa "extremadamente satisfecho", 71% de los encuestados calificaron su nivel de satisfacción con su lugar de empleo con 4 o 5, mientras sólo 9% lo calificó con 1 o 2. Consideraron los siguientes factores críticos para su satisfacción y desempeño en el trabajo: La oportunidad de hacer lo que ellos hacen mejor; lograr que sus opiniones cuenten; conseguir la oportunidad de aprender y crecer. Sesenta y dos de los que respondieron indicaron que en los siete días anteriores habían recibido el reconocimiento o la aprobación por un buen trabajo; 84% dijo que había tenido la oportunidad de trabajar para aprender y crecer durante el año anterior.

- Muñoz, A. (1989) Universidad Complutense de Madrid: Los resultados lo llevan a suponer que, si bien las personas pueden no estar tan insatisfechas en su trabajo como suponíamos, tampoco están satisfechas. Se confirma la existencia de un factor general de satisfacción- insatisfacción laboral y la multidimensionalidad de esta variable - aunque con un contenido diferente para sujetos satisfechos e insatisfechos-. Se encontró una relación positiva entre satisfacción en el trabajo y gusto con la tarea, motivación para el trabajo, moral laboral, proceso seguido por la motivación y voluntad de volver a la empresa, y nula o no significativa con las demás variables laborales. por ultimo, hallamos que no existe relación significativa entre satisfacción en el trabajo y las variables demográficas y profesionales.

## **b) En Nuestro Medio**

- Aceituno F. (1996) manifiesta que la índole del trabajo y del contexto y situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseñan los puestos y las condiciones de trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son

importantes pero también hay otros de gran trascendencia, sus características personales. En la satisfacción laboral influyen factores como el sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia la antigüedad en el trabajo etc.

- Estrada, M. (2004), **Guía de acciones motivacionales que utilizan los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Guatemala hacia el personal operativo para mejorar el clima organizacional.** Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Esta investigación, además de presentar los resultados del estudio del clima organizacional de la institución de una forma global, aporta a la empresa una guía para intervenir directamente en el área motivacional del personal del nivel operativo.
- Reygadas, L. (2002), quien analiza la cultura organizacional (él refiere denominarla "cultura del trabajo") en tres maquiladoras; dos de Ciudad Juárez, Chihuahua y una de Guatemala, y cuyo tema central es el análisis intercultural que se vive al interior de ellas. Además de hacer una interesante descripción de los diferentes factores que componen la cultura de cada una de las empresas estudiadas, resalta la descripción del sentir de los trabajadores y de las trabajadoras, el darles espacio para expresar su visión particular, cotidianamente humana o existencial, de la realidad que enfrentan. Ahí puede observarse que las normas y políticas de la empresa suelen servir más como una red que aglomera o da sentido de conjunto a todos los miembros de la organización, pero que está muy lejos de ser "compartida" y mucho menos "aceptada" por el grueso de los trabajadores. Las condiciones deplorables de trabajo y el mal trato personal son asunto común en dos de las maquiladoras estudiadas. La tercera, que ha intentado un "cambio de cultura", ha logrado, según relata el autor, mejorar sustancialmente las condiciones de trabajo y el trato a los trabajadores. No obstante, al analizar más a fondo su cultura, nuevamente logra apreciarse que el proceso de creación, transmisión y aceptación de significados es infinitamente complejo, y que las personas involucradas no asumen plenamente normas, políticas, patrones, valores, etc. de la organización.

### **3.1.10 Teorías sobre Satisfacción Laboral**

#### **a) Teoría de la Aproximación Bifactorial**

Esta teoría también es conocida como "teoría dual" o "teoría de la motivación-higiene". Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: ¿Que quiere la gente de sus trabajos?

Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las ¿necesidades de desarrollo psicológico? Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo). El deterioro de estos factores –por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado—causaría insatisfacción. Su mejoramiento- aumento de sueldo-eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. “En otras palabras, su existencia en alta cantidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción; su inexistencia en cambio resultaría en insatisfacción. Herzberg denominó a éstos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo”<sup>12</sup>

Lo interesante es que para motivar al individuo, "se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos" (Atalaya, M. 1999, p57)

#### **b) Teoría del Ajuste en el Trabajo**

Esta teoría fue desarrollada por Davis, England y Lofquist, 1964; Davis, Lofquist, 1968; Dawis, 1994. Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en

---

<sup>12</sup> Koontz, H. y Wehrich, H. (2003), Administración una Perspectiva Global. Doceava Edición, México: Editorial: McGraw-Hill.

la interacción entre el individuo y el ambiente; es más, Dawis y Lofquist (1984) señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores tomando en cuenta la conducta y las actividades de las personas, con la finalidad de adecuar los productos, sistemas, puestos de trabajo y entornos a las características, limitaciones y necesidades de sus usuarios, buscando optimizar su eficacia, seguridad y confort.

Dawis (1994) señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían:

- Las destrezas y habilidades personales
- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades
- Las necesidades y los valores de la persona.
- Los refuerzos ocupacionales.
- La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

### **c) Teoría del Grupo de Referencia Social:**

Hulen (1966) se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que marcan el grado de satisfacción. Los grupos tienen una penetrante influencia en nuestra actividad diaria ejemplo: los lugares donde consumimos, el ingreso que obtenemos por nuestro

trabajo, los coches que conducimos, la vivienda, etc, esta influenciada con nuestro papel social.

También la publicidad ayuda a llevar a cabo esta influencia cuando nos sugiere que con la compra de tal producto habremos ganado la aceptación de nuestro grupo. Esto indica que los productos simbolizan aprobación y por lo tanto aporta más satisfacción que las derivadas de un producto en sí mismo. Es evidente entonces que los grupos tienen la habilidad para influir en el comportamiento de los demás debido a que los mismos son el marco de referencia de los individuos.

Asimismo, el factor importante en la motivación de los individuos en esta teoría es la percepción de justicia o injusticia en la estructura de recompensas de acuerdo a la contribución en la organización y al ambiente que rodea a la misma.

Si la gente, considera que el pago que recibe por su trabajo es injusto, puede sentirse insatisfecha incidiendo esto en baja cantidad o calidad de su nivel productivo y abandonar la organización. Si, en cambio, percibe que las recompensas son justas, es probable que conserve el mismo nivel productivo y no desee marcharse a la competencia.

#### **d) Teoría de la Discrepancia**

La teoría de la discrepancia fue elaborada por Locke, E. (1969,1976,1984), parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales los cuales se clasifican en dos grupos “el primer grupo es el de los extrínsecos que condiciona la actitud de los trabajadores (salario, condiciones de trabajo, seguridad laboral, oportunidades de promoción y jornada) y el grupo que condiciona el desempeño llamado valores intrínsecos (oportunidades de aprendizaje, autonomía, variedad, trabajo interesante y ajuste de habilidades) del trabajo”<sup>13</sup>.

“Victor H. Vroom fue uno de los primeros en proponer la teoría motivacional de la expectativa afirmando que la gente se sentiría motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si esta convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Concuerda además con el

---

<sup>13</sup> Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En I. Ferman y J. Gordus (Eds.). Mental health and the economy, (1297-1349). Chicago: Rand Mc Nally.

concepto de armonía entre los objetivos: las metas personales de los individuos difieren de las metas organizacionales, pero unas y otras pueden armonizar”<sup>14</sup>.

En este sentido, Locke, E. (1976,1984) argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas por Locke como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

Locke, E. (1969, 1976) señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona –ejemplo un administrador podría estar dispuesto a trabajar intensamente para cumplir las metas de comercialización o producción de la compañía a fin de obtener como valencia un ascenso o un pago superior al que recibe actualmente.

#### **e) Teoría de los Eventos Situacionales**

Quarstein, MacAfee y Glassman (1992) intentan responder a tres preguntas. Estas son ¿por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

---

<sup>14</sup> Koontz, H. y Weihrich, H. (2003), Administración una Perspectiva Global. Doceava Edición, México: Editorial: McGraw-Hill.

**Las características situacionales** son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. **Los eventos situacionales** son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

### **3.1.11 Modelos de Satisfacción laboral**

#### **a) Modelo del Procesamiento de la Información Social.**

Este modelo fue desarrollado por Salancik y Pfeffer (1978). La premisa fundamental es que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir, permite a la persona la construcción directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades –ejemplo una persona puede sentirse sumamente satisfecha con un salario mensual de Q. 5,000.00 hasta enterarse que otra persona que realiza un trabajo similar gana Q. 1,000.00 más.

## **b) Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral**

Este modelo fue elaborado por Bruggemann (1974) y Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975). Para Bussing (1991) la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

1. La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
2. La satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
3. La satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. La insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
5. La insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
6. La pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

## CAPITULO IV

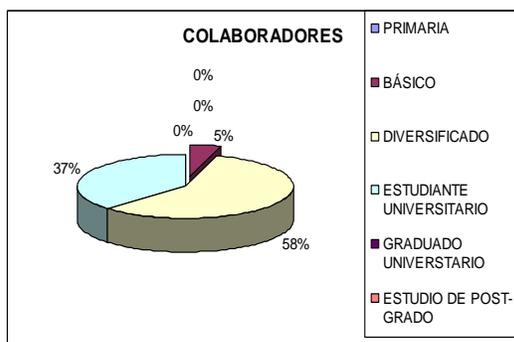
### Presentación, Análisis y Discusión de resultados

A continuación se describen los resultados del estudio sobre nivel de Satisfacción Laboral del Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L, mismos que se presentan de forma gráfica y analítica permitiendo de esta forma confrontar el marco contextual y teórico, los objetivos, el planteamiento de la investigación y la apreciación del Recurso Humano hacia su trabajo en la organización.

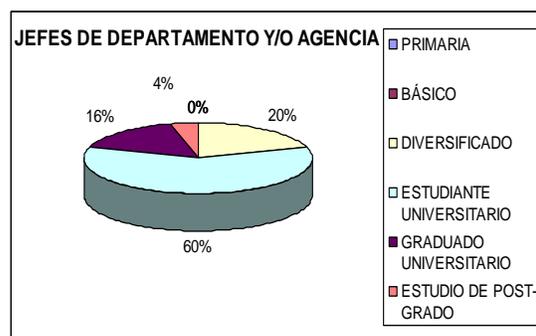
Para el efecto, se utilizó boleta de recolección de información dirigida a 27 de Jefes de Agencia y/o Departamento y 86 boletas dirigidas a colaboradores siendo un total de 113 boletas aplicadas al Recurso Humano de la organización, evaluando factores como: compensaciones económicas, condiciones físicas de trabajo, políticas administrativas, relaciones interpersonales, relación con la autoridad y desarrollo personal de la forma siguiente:

#### 1. Nivel académico de Recurso Humano de la Cooperativa

Gráfica No. 1



Gráfica No. 2



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

La información presentada confirma que en la Cooperativa prevalece el recurso humano con formación académica de nivel medio entre los colaboradores y las personas que ocupan puestos de Jefes de departamento y/o agencia se caracterizan por estar estudiando en las distintas universidades de la región, lo cual incide en la aplicación de conocimientos y habilidades para el desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo en la organización.

### *Análisis y discusión:*

Según el Informe Nacional de la República de Guatemala sobre el inclusión educativa (2008) “la proporción de estudiantes inscritos en la escuela nacional creció sustancialmente en todos los niveles educativos en los últimos años (de 1996 a 2007) la matrícula inicial total aumentó 77%, pasando de 2.1 millones de estudiantes en 1996, a 3.7 millones a finales del año 2007. Asimismo, según la Encuesta Nacional de Empleos e ingresos 2004 (INE 2005), de la población en edad de trabajar (PET) ascendió a 8.9 millones de guatemaltecos de una población estimada de 12.4 millones de habitantes. De estos, alrededor de 5.0 millones (56%) constituyeron la Población Económicamente Activa (PEA). Cabe mencionar que en Guatemala la edad laboral comienza a partir de los 10 años. El 96.9% de la PEA está ocupada”<sup>15</sup>

También es oportuno mencionar “que tres de cada cuatro guatemaltecos ocupados lo está en el sector informal (75.4%). En el área urbana, el 61.2% labora en la economía informal mientras que en el área rural el 89.1% de la PEA labora en este sector, la informalidad está relacionada con el nivel educativo”<sup>16</sup>. A mayor nivel de escolaridad, las tasas de informalidad disminuyen. Sin embargo debe recalarse que la tasa de informalidad sigue siendo alta incluso en el nivel de personas que poseen un alto grado de escolaridad (posgrado).

La información presentada confirma que el mayor porcentaje del recurso humano que labora en la Cooperativa tiene formación académica de nivel medio 58% de colaboradores, 20% de Jefes de departamento y/o Agencia, asimismo existen muchos de ellos que actualmente se encuentran estudiando diversas carreras universitarias para mejorar su desempeño y contar con mayores conocimientos para aplicar a otros puestos que ofrezcan mayores beneficios económicos.

También se evidencia en las gráficas presentadas que el recurso humano graduado a nivel universitario representa el 16% y ocupa puestos de Gerencia, Jefes de Departamento y/o Agencia.

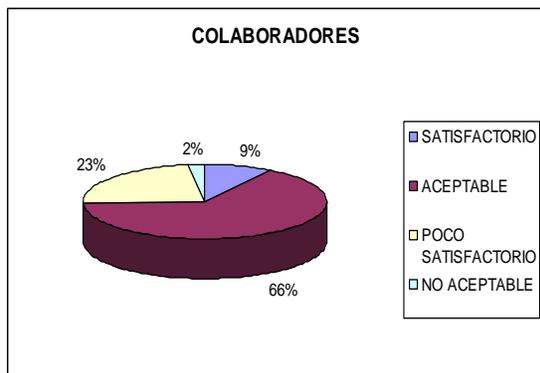
---

<sup>15</sup> Guatemala. Ministerio de Educación. (2008) Informe sobre Inclusión educativa.

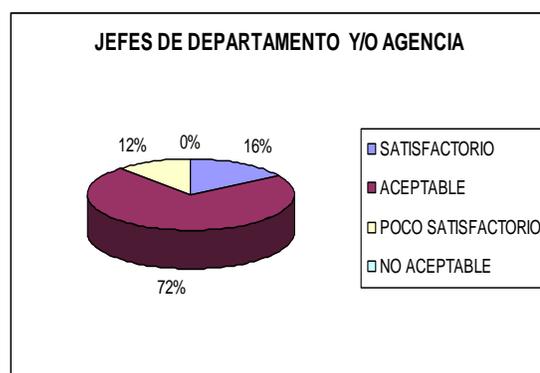
<sup>16</sup> Guatemala. CIEN (2006) Población Económicamente Activa.

## 2. Percepción de Recurso Humano sobre el salario que paga la Cooperativa

Gráfica No. 3



Gráfica No. 4



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación el recurso humano de la Cooperativa considera que el salario que recibe por su trabajo es aceptable pues le permite satisfacer necesidades básicas, aunque su poder adquisitivo es muy limitado. También manifiestan que no se sienten satisfechos es decir no encuentran empatía entre lo que reciben (salario) y lo que realizan (trabajo).

Lo anterior es debido a que los colaboradores quieren sistemas de salarios y política de ascensos justos, sin ambigüedades y acorde a sus expectativas, también aseguran que no existen planes de prestaciones que cubran las necesidades reales del personal.

### *Análisis y discusión:*

Figuroa J. (1996) en su tesis Salarios mínimos como medida de redistribución del ingreso, hace hincapié en la necesidad de mantener los salarios de la clase trabajadora en constante revisión para evitar que el ingreso pierda su capacidad adquisitiva y no permita satisfacer las necesidades básicas del trabajador y su familia. También hace referencia al cumplimiento de la legislación laboral específicamente a los salarios mínimos para los trabajadores y evitar de esta manera la explotación y la injusticia de pagar por igual independientemente del esfuerzo físico e intelectual.

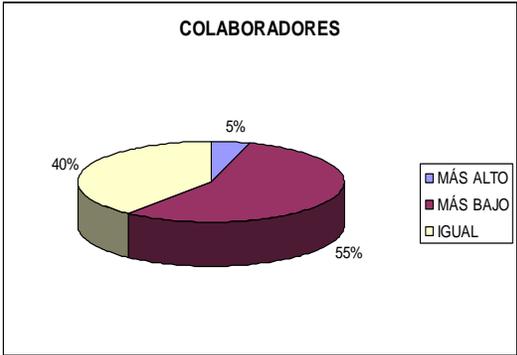
Según Robinns, S. (1998); la importancia de la satisfacción laboral es obvia considerando que existen evidencias que indican que los trabajadores satisfechos

gozan de mejor salud, son leales, comprometidos con la organización y viven más años.

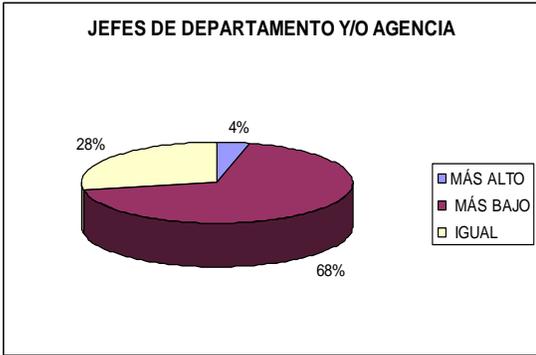
Ante lo descrito, en toda relación laboral debe existir equidad en la que las metas de las microempresas se alcancen sin descuidar el grado de motivación, el desempeño y el beneficio individual de los colaboradores. En esta investigación se logró identificar que los colaboradores de la Cooperativa dicen que el salario que reciben por su trabajo es aceptable según el 66%, y el 72% de Jefes de departamento y/o agencia, pues les permite sobrevivir y satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia pero también comentaron que el ingreso que obtienen no les es suficiente para adquirir otros bienes que les daría una mejor calidad de vida. Así mismo se determinó que únicamente el 9% de colaboradores y el 16% de Jefes de departamento y/o Agencia afirmó estar satisfecho con el salario que le paga la cooperativa.

3. Salario que la Cooperativa paga a su Recurso Humano en comparación a la competencia

Gráfica No. 5



Gráfica No. 6



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

La información recopilada denota que el recurso humano de la Cooperativa esta conciente que el salario que recibe por su trabajo con relación a la competencia es más bajo, y dice aceptarlo debido al alto índice de desempleo en nuestra región y en el país en general.

### Análisis y discusión:

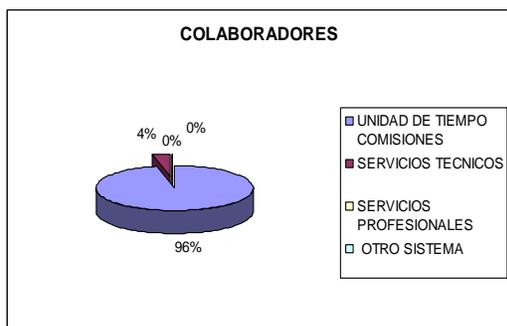
En la Constitución Política de la República de Guatemala (1985) específicamente en la literal a) del Artículo 102, proclama el derecho (social) a condiciones económicas satisfactorias que garanticen al trabajador y a su familia una existencia digna y en la literal b) dice: todo trabajo será equitativamente remunerado, salvo lo que al respecto indique la ley.

Por ende para ser competitivos en el mercado laboral es necesario el conocimiento de las ventajas económicas que ofrece la competencia para diseñar planes que permitan contratar y mantener el personal idóneo que la Cooperativa requiera para realizar sus actividades eficientemente, el presente estudio estableció que los colaboradores afirman que su salario con relación a la competencia es más bajo según el 55%, el 40% dice que es igual y el 5% asegura que es superior pues es su primer empleo y con anterioridad no recibían ningún ingreso. Por otro lado los Jefes de departamento y/o agencia al referirse a la comparación de su salario con la competencia mencionan lo siguiente: el 68% dice que es más bajo, 28% igual y 4% más alto.

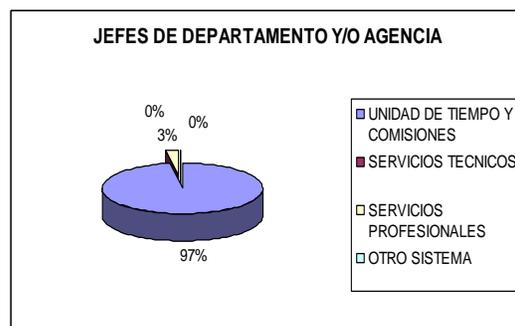
Los anteriores comentarios se basan en la percepción del recurso humano que labora en la Cooperativa pues un buen número ha laborado en el sistema bancario de Guatemala y además considera que el salario que recibe no es competitivo con relación al costo de vida de nuestro país.

#### 4. Método que utiliza la Cooperativa para fijar los salarios

Gráfica No. 7



Gráfica No. 8



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Los resultados evidencian que al recurso humano contratado por la Cooperativa se le determina su salario sobre la base de periodos de tiempo, es decir por mes y los pagos se realizan en periodos de catorce días. A excepción de personal que hace mantenimiento el cual está contratado por servicios técnicos.

*Análisis y discusión:*

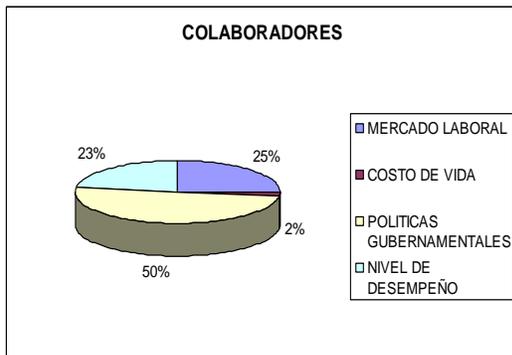
Según el Código de Trabajo de Guatemala Decreto 1441 en sus artículos 88 y 89 respectivamente detallan y explican las formas más comunes del cálculo del salario entre las que se mencionan: a) Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora); b) Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo; c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono; pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono. Además se estipula que para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.

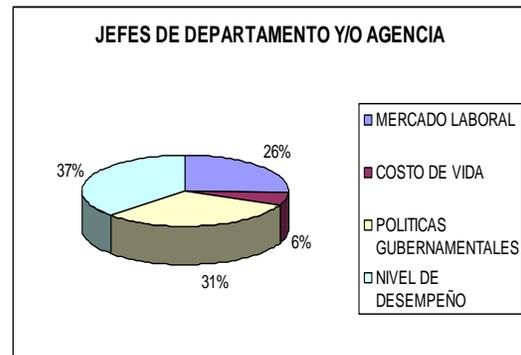
La presente investigación permite afirmar que el 96% de la totalidad del recurso humano indistintamente de su nivel jerárquico asegura que para el pago del salario la Cooperativa utiliza como unidad de medida el tiempo es decir periodos mensuales y los pagos los realiza en periodos catorcenales, asimismo indican que adicional al salario fijo reciben comisiones de forma mensual las cuales son relativas al alcance de las metas de las carteras de captación, colocación y recuperación de recursos financieros.

## 5. Factores que considera la Cooperativa para fijar el salario de su Recurso Humano

Gráfica No. 9



Gráfica No. 10



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

De acuerdo a la información recopilada los colaboradores manifiestan que el factor principal utilizado por COOSADCO., para fijar los salarios es el de políticas gubernamentales y nivel de desempeño respectivamente, siendo parámetros valederos pero deben ser más competitivos.

*Análisis y discusión:*

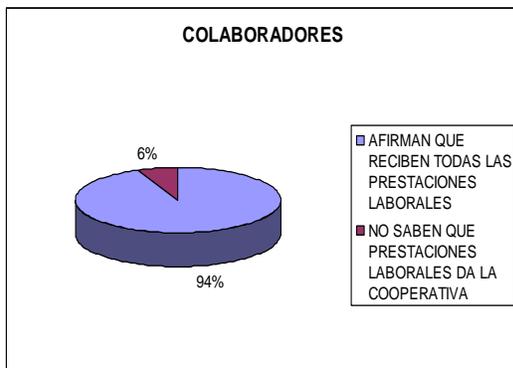
Según Fernández, L. (2007) en su libro Derecho Laboral Guatemalteco específicamente en la P. 209 se refiere al salario como cualquier prestación que obtiene el trabajador a cambio de su trabajo. Es la suma de bienes de contenido económico, o cuantificables en dinero, que el patrono esta dispuesto a darle y que el trabajador está dispuesto a obtener como mínimo, a cambio de ese valor intangible que llamamos su fuerza de trabajo.

Los datos obtenidos reflejan que el factor principal que los colaboradores creen que es determinante para fijar su salario es el de políticas gubernamentales según el 50%, el 23% también menciona que es importante el nivel de desempeño, seguido por el factor de mercado laboral según el 25%, y el de costo de vida en última instancia de acuerdo al 2%, por otro lado el 31% de Jefes de departamento y/o agencia menciona que de acuerdo a su perspectiva el nivel de desempeño es el factor principal condicionado por el logro de metas, también considera importante el de políticas gubernamentales, el mercado laboral y el costo de vida en su orden por importancia. Cabe mencionar que la opinión de los colaboradores se debe a que la mayoría de los puestos tiene asignado como salario el mínimo aceptado por la legislación laboral de Guatemala (receptores, oficial de crédito-cobros, secretaria,

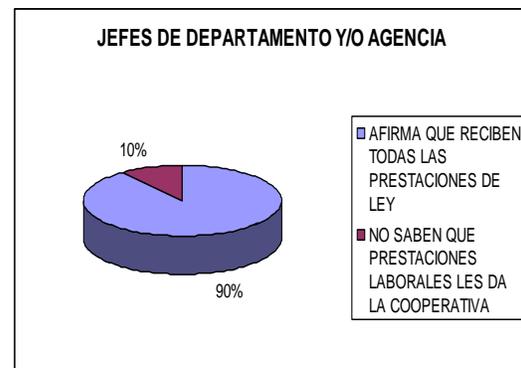
etc.), además para los otros puestos se consideran factores como: Nivel de desempeño y mercado laboral respectivamente (Jefes de departamento y/o Agencia)

## 6. Prestaciones laborales que ofrece la Cooperativa a su Recurso Humano

Gráfica No. 11



Gráfica No. 12



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Los datos presentados en las gráficas anteriores, confirman el cumplimiento de obligaciones laborales de acuerdo a nuestra legislación por parte de la Cooperativa hacia el recurso humano que labora en la organización.

### *Análisis y discusión:*

Mundo, M. (2005) expresa que las prestaciones laborales están constituidas por aquellos conceptos que otorga el patrón al trabajador para mejorar su desempeño, fomentar un mejor ambiente laboral, lograr el compromiso de los trabajadores hacia el patrón, así como apoyarlos en su contexto familiar y contingente.

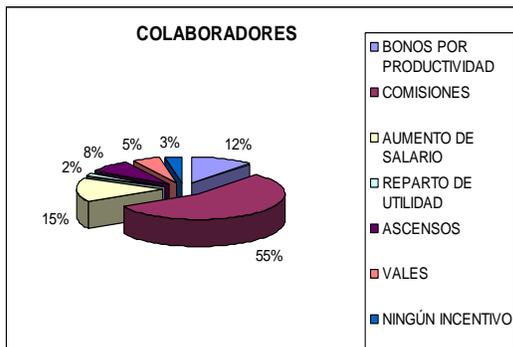
Asimismo, Fernández, M. (2007) define las prestaciones laborales como otros desembolsos que se generan o derivan de la misma contratación laboral.

Todas las prestaciones que otorga la legislación laboral Guatemalteca están orientadas a brindar a los trabajadores medios económicos para la satisfacción de sus necesidades y garantizar sus derechos como el goce de vacaciones después de un periodo de trabajo continuo, asistencia médica de parte del IGSS, descansos semanales y otros beneficios con la finalidad de estimular y motivar el desempeño de su trabajo.

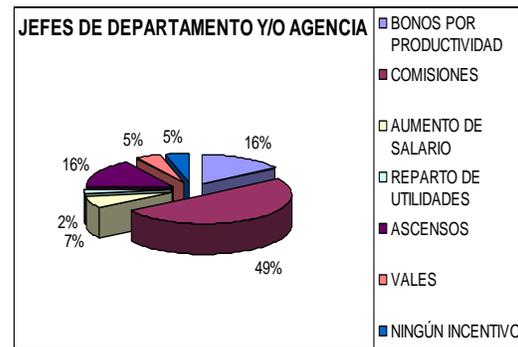
Casi la totalidad del recurso humano de COOSADECO., reconoce y acepta que recibe todas las prestaciones laborales que por ley tiene derecho como lo es: aguinaldo, bono 14, vacaciones, IGSS, bonificación incentivo, y otros; mientras que un pequeño porcentaje 6% de colaboradores y 10% de Jefes de departamento y/o agencia dice desconocer que prestaciones recibe de parte de la Cooperativa.

7. Otros incentivos que proporciona la Cooperativa a su Recurso Humano

Gráfica No. 13



Gráfica No. 14



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

No obstante el cumplimiento de las obligaciones laborales de parte de la Cooperativa hacia su recurso humano, para equilibrar el esfuerzo adicional se opta por conceder beneficios económicos adicionales al salario ordinario representado por comisiones y bonos de productividad sobre la base de metas alcanzadas.

*Análisis y discusión:*

Según Chiavenato, I. (2000) La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer que motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

Por ende, los incentivos son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que

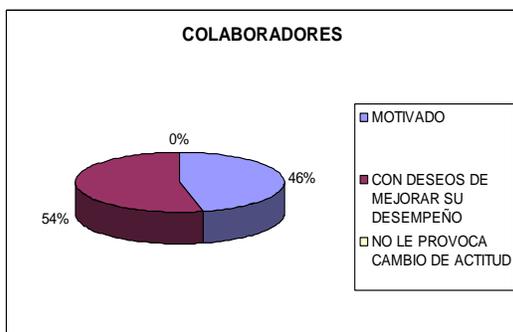
es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

Para motivar a los colaboradores existe un sin fin de formas siendo la más común los incentivos de orden monetario relativo a la actividad que desempeñan los colaboradores, los cuales constituyen un complemento al salario.

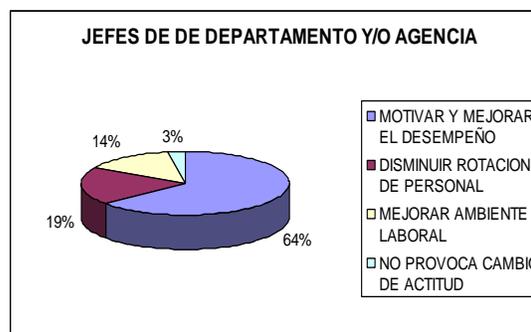
Según el estudio realizado, se determinó que COOSADCO., brinda a sus colaboradores además del salario ordinario incentivos como: comisiones sobre metas, bonos por productividad, bono por cumpleaños-nacimiento de hijos, además paga viáticos por cumplimiento de comisiones de trabajo a todos los colaboradores que realizan actividades fuera de su lugar de trabajo, también brinda la oportunidad de ascenso laboral, realiza el convivio navideño, brinda oportunidad de estudio y en menor cuantía realiza aumentos de salario, y en casos muy excepcionales otorga vales.

## 8. Influencias de una mejor compensación económica

Gráfica No. 15



Gráfica No. 16



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

El presente estudio permite afirmar que el recurso humano de la Cooperativa, está consciente del efecto que provoca una mejor compensación económica en el desempeño de sus funciones por ello, afirman que el principal efecto sería elevar el nivel de motivación laboral y por ende mejorar su desempeño.

### *Análisis y discusión:*

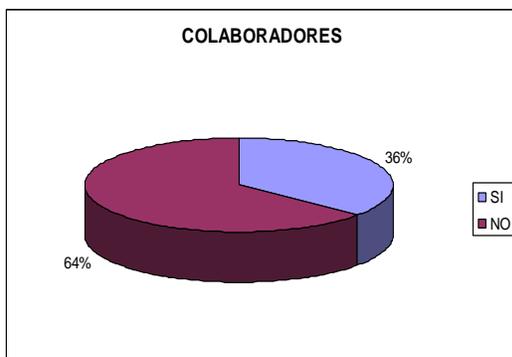
Según Chiavenato I. (2001) El dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria. El mayor problema de los planes de

remuneración reside en que los empleados no sienten que exista tal relación y creen que la remuneración se basa en la edad, la educación, el desempeño en los años previos y también en criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo.

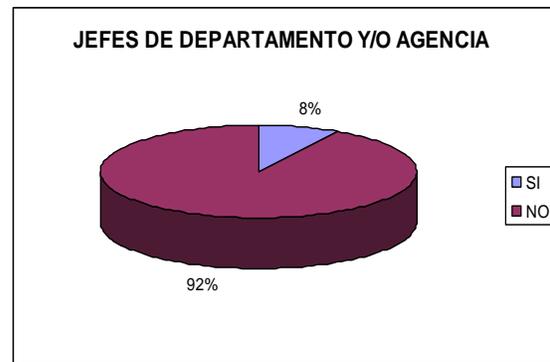
Los datos presentados demuestran que los incentivos económicos influyen en la motivación laboral pues es una herramienta muy útil a la hora influir en la conducta y actitud de los colaboradores pues permite aumentar el desempeño en todos los puestos de trabajo, de ahí que los colaboradores afirman que el 46% se siente motivado, y el 54% con deseos de mejorar su desempeño y por el otro lado los Jefes de departamento y/o agencia dicen que el 64% esta motivado y con deseos de mejorar su desempeño, el 19% afirma que con esto se reduce la rotación de personal, el 14% afirma que con lo económico se mejora el ambiente laboral y al 3% no le provoca ningún cambio de actitud ni positiva ni negativa.

9. Nivel de conocimiento sobre manual de Seguridad e Higiene Laboral por parte del Recurso Humano de la Cooperativa.

Gráfica No. 17



Gráfica No. 18



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Los resultados de la presente investigación demuestran que en la Cooperativa no existe un manual de higiene y seguridad laboral lo cual lo afirma más de las dos terceras partes del recurso humano que labora en la organización.

*Análisis y discusión:*

Para Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs, en Journal of the American Medical Association, Vol. 174, (1o. de octubre de 1960, pp. 533-536) la Seguridad e higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y

procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La Seguridad e higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

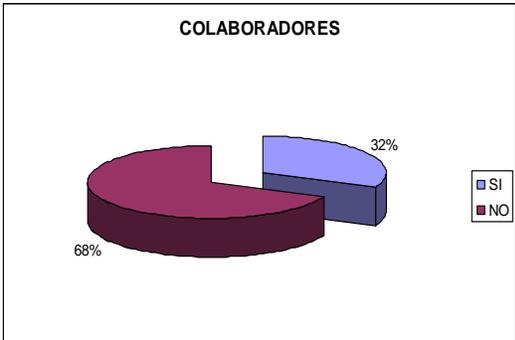
En síntesis la higiene busca prevenir y resguardar la integridad física e intelectual del trabajador y la seguridad esta orientada hacia tres principales áreas de actividad siendo estas: prevención de accidentes, robos y de incendios respectivamente.

De acuerdo a lo anterior y a los resultados que se presentan en las ilustraciones gráficas correspondientes el 64% de los colaboradores y el 92% de Jefes de departamento y/o agencia de COOSADECO., no conocen de la existencia de algún manual de Seguridad e Higiene laboral, pues afirman que es un tema al cual no se le ha dedicado la importancia debida.

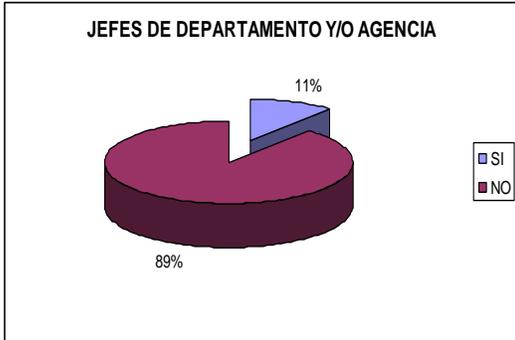
Aunque el 36% de colaboradores y un 8% de Jefes de departamento y/o agencia asegura que hay determinados lineamientos relacionados al tema estos no se encuentran establecidos en las herramientas administrativas que deberían regular los procedimientos a seguir por parte del recurso humano en el desempeño de sus funciones.

10. Nivel de conocimiento del Recurso Humano de la Cooperativa sobre comité de seguridad integrado por representantes de colaboradores y de la parte patronal.

Gráfica No. 19



Gráfica No. 20



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Los resultados del estudio evidencian que no existe un comité de seguridad encargado de mitigar eventos imprevistos en lo relacionado a seguridad laboral es

decir que vele por garantizar las condiciones adecuadas del recurso humano en el desempeño de sus funciones dentro de la organización pero afirman que existe un comité de riesgos cuyo rol esta orientado a minimizar el riesgo financiero.

*Análisis y discusión:*

Según el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (01-01-1958) en su artículo 10 dice que todo lugar de trabajo deberá contar con una “Organización de Seguridad”.

Estas organizaciones podrán consistir en Comités de Seguridad integrados con igual número de representantes de los trabajadores y del patrono, inspectores de seguridad o comisiones especiales según la importancia, necesidades y circunstancias del respectivo centro de trabajo.

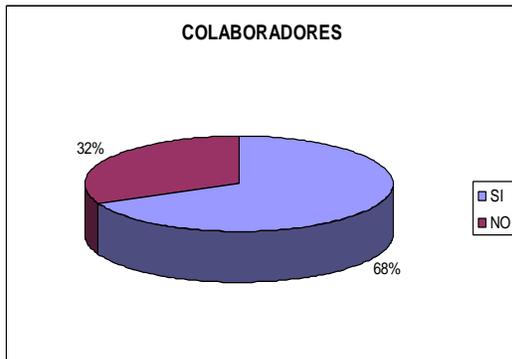
Las actividades de los comités, inspectores y comisiones se regirán por un Reglamento especial.

Los resultados del estudio indican que el 68% de colaboradores y 89% de Jefes de departamento y/o agencia confirman que no existe un Comité de seguridad e higiene laboral en la Cooperativa. Siendo el Gerente de operaciones el encargado de darle seguimiento y solución a casos imprevistos de forma conjunta con los supervisores de área.

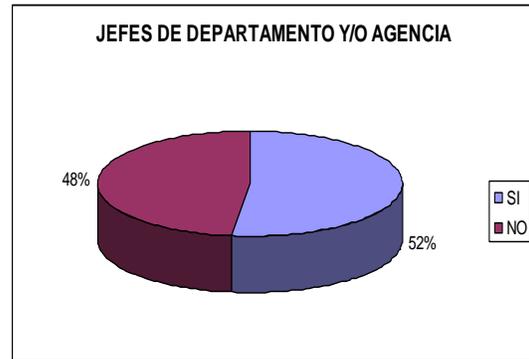
También, es oportuno indicar que el menor porcentaje reflejado en el las gráficas 32% de colaboradores y 11% de Jefes de departamento y/o agencia, afirma que existe un comité de riesgo el cual es el encargado de velar porque las políticas organizacionales se cumplan y se prevean situaciones que puedan poner en desventaja el factor financiero de la organización.

11. Opinión del Recurso Humano sobre equipo y tecnología de la Cooperativa

Gráfica No. 21



Gráfica No. 22



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

La opinión del recurso humano de COOSADECO R.L. equivalente a más de la mitad de la población es, que si existe soporte tecnológico para atender el requerimiento de asociados de la Cooperativa y de otras cooperativas federadas.

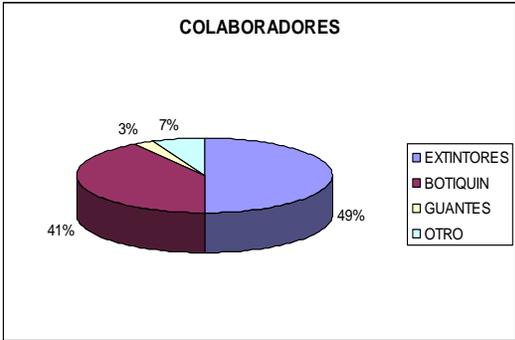
*Análisis y discusión:*

Tomando en cuenta que el mercado financiero exige la innovación continúa de los procesos para que estos sean ágiles y confiables. El recurso humano de la Cooperativa 68% de colaboradores y 52% de Jefes de departamento y/o Agencia, asegura que se tiene el soporte tecnológico necesario para atender a los requerimientos de los asociados en la región sur-occidental del país, el cual es el mercado de la Cooperativa, siendo lo más relevante el sistema Reliance (es el sistema operativo y administrativo que utilizan las cooperativas de ahorro y crédito federadas a nivel nacional, compuesto por varios módulos entre los principales están: modulo de caja-receptor, contabilidad, auditoria, servicio al cliente, préstamos) también permite hacer enlaces para hacer operaciones intersistemas con el resto de cooperativas federadas a nivel nacional, pero el 32% de colaboradores y el 48% de Jefes de departamento y/o agencia aseguran que no se tiene el soporte tecnológico debido a que existen desventajas como estar trabajando aún con el sistema Reliance y no con Bank Works (es el sistema operativo compuesto de códigos e interfaces gráficas que la federación es decir MICOOPE esta poniendo a disposición de las Cooperativas como tecnología que reemplaza al sistema Reliance y que actualmente están adoptando tres Cooperativas a nivel nacional y que en el futuro se espera que todas trabajen bajo este sistema pues permitirá que las Cooperativas de Ahorro y

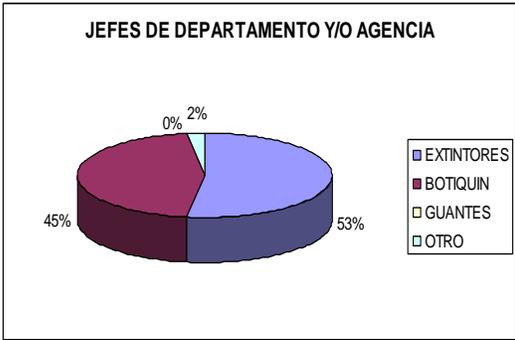
Crédito estén a la vanguardia y puedan trabajar en línea sin inconvenientes y con mayor eficiencia para los asociados a nivel nacional) en comparación con otras Cooperativas que a la fecha ya están utilizando este nuevo sistema, también la obsolescencia del equipo de computo y la dificultad que tienen los asociados de hacer sus operaciones en otras cooperativas pues a la fecha no se cuenta con una base de datos confiable que permita disponer de información en línea como lo tienen las demás cooperativas federadas, del mismo modo no se cuenta con instrumentos financieros competitivos como tarjetas de debito o crédito que ya maneja la competencia.

12. Equipo de protección personal que posee el ambiente laboral de la Cooperativa

Gráfica No. 23



Gráfica No. 24



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Los resultados descritos en las gráficas anteriores reflejan que en COOSADECO R.L. existen botiquines, extintores, sistemas de seguridad y vigilancia en cada punto de servicio.

*Análisis y discusión:*

**Según el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (1-1-1958) en su artículo 106. Dice:** Todos los lugares de trabajo deben tener convenientemente instalados un botiquín médico-quirúrgico provisto de todos los elementos indispensables para atender casos de urgencia, de conformidad con las normas que sobre el particular fijen el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social y el Instituto Guatemalteco de Seguridad

Social, según la índole de trabajo, frecuencia y clase de riesgos y número de trabajadores. Estos botiquines deberán estar a cargo de personal adiestrado.

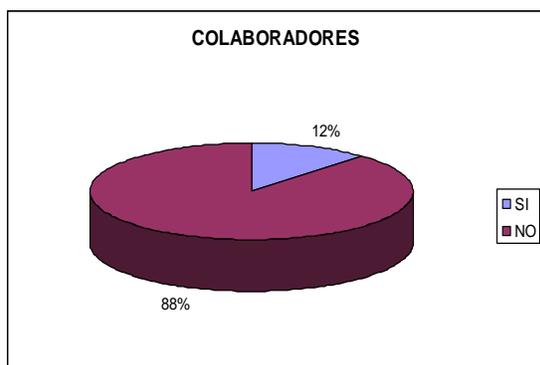
Los resultados del estudio reflejan que COOSADECO. Actualmente tiene en cada agencia botiquines pero no están abastecidos de medicinas esenciales para cubrir emergencias, al igual hay extintores pero el personal no sabe como utilizarlos, también estos no se encuentran ubicados en lugares estratégicos dentro de las agencias lo cual resta efectividad a la hora de un siniestro y se corre el riesgo de perder lo más valioso para la organización que es la información, asimismo existen algunos extintores que a la fecha no se les ha dado mantenimiento pues el último según registros data del año 2005 y lo normal debería ser a cada año indistintamente de su composición.

Adicional a lo mencionado cada punto de servicio posee un sistema de alarma y agentes de seguridad que velan por el resguardo de las instalaciones y que desarrollan planes preventivos.

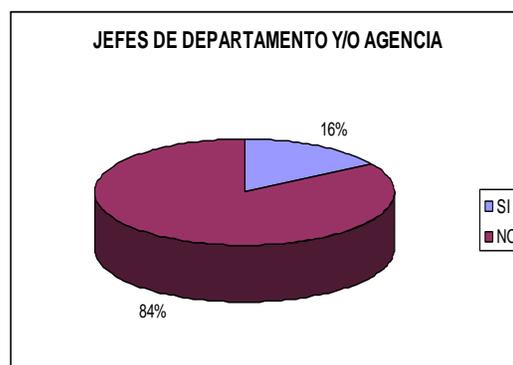
Por ende, es necesario estar conscientes de que los equipos de protección personal (EPP) constituyen uno de los conceptos más básicos en cuanto a la seguridad en el lugar de trabajo y son necesarios cuando los peligros no han podido ser eliminados por completo o controlados por otros medios.

### 13. Nivel de capacitación al Recurso humano sobre seguridad e higiene laboral

Gráfica No. 25



Gráfica No. 26



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

De acuerdo a la información obtenida y representada en las gráficas anteriores se evidencia la escasez de información y ausencia de programas de capacitación orientados a contrarrestar los riesgos laborales en COOSADECO.

*Análisis y discusión:*

El Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social **(1-1-1958)** en el artículo 5 literal b) dice que las organizaciones deben promover la capacitación de su personal en materia de higiene y seguridad en el trabajo.

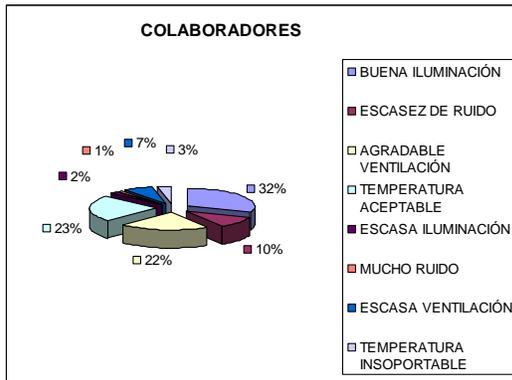
También la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Asimismo, está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre - y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

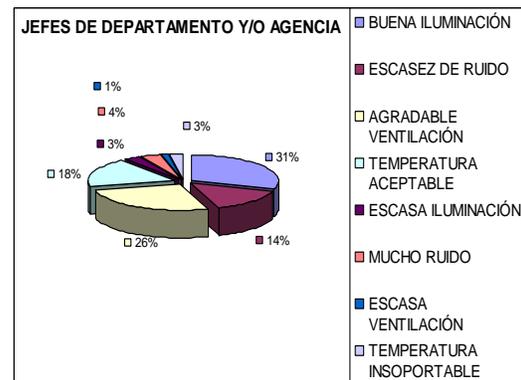
De ahí, la afirmación del recurso humano de la Cooperativa que se ilustra en las gráficas correspondientes en las que el 88% de colaboradores y 84% de Jefes de departamento y/o agencia, no han recibido ninguna capacitación relacionada a seguridad e higiene laboral y consideran que aunque estén equipadas las agencias de la Cooperativa con extintores el personal no sabe como utilizarlos lo cual incide en escasa capacidad de respuesta ante una situación eventual y tampoco han recibido capacitación sobre primeros auxilios.

## 14. Características del ambiente físico de trabajo de la Cooperativa

Gráfica No. 27



Gráfica No. 28



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Los resultados presentados en las gráficas anteriores permiten afirmar que las condiciones físicas de los puntos de servicio de COOSADECO., reúnen los requerimientos necesarios para el buen desempeño del recurso humano y la atención de asociados.

### *Análisis y discusión:*

Conforme al Reglamento General de Higiene y Seguridad en el trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (1-1-1958) en su Título II, Capítulo I, artículos del 14 al 26 describe las condiciones generales de los locales y ambientes de trabajo de las organizaciones refiriéndose a que los edificios que se construyan o se destinen para lugares de trabajo deben llenar en lo relativo a emplazamiento, construcción y acondicionamiento, los requisitos de higiene y seguridad en cuanto a extensión superficial y cubicación de acuerdo con el clima, las necesidades de la organización y el número de laborantes que trabajen en ella.

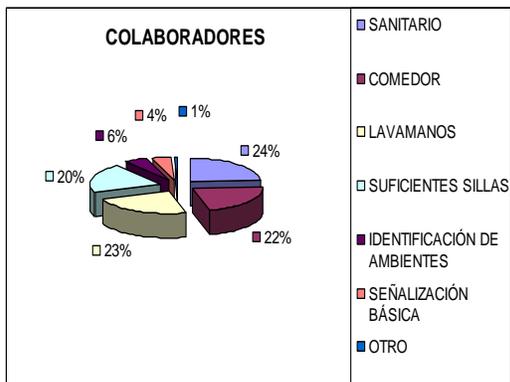
Asimismo, se refiere a temas como piso, paredes, puertas, escaleras, ventilación, temperatura – humedad, iluminación y limpieza indispensables para los ambientes de trabajo.

Según, el 87% de colaboradores y el 89% de Jefes de departamento y/o agencia de la población abordada aseguran que el ambiente físico que cobija al recurso humano reúne las condiciones esenciales para su buen desempeño. Por otro lado el 13% de colaboradores y el 11% de Jefes de departamento y/o agencia comparte la opinión de que los ambientes físicos son agradables pero no se les da mantenimiento

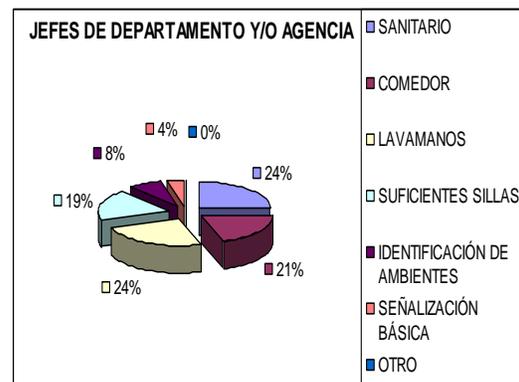
preventivo sino hasta que se presentan daños como mal funcionamiento del aire acondicionado, iluminación defectuosa, etc., lo cual provoca incomodidad en determinados momentos tanto para el recurso humano de la organización como para los asociados.

15. Servicios con los que cuentan las Instalaciones de la Cooperativa

Gráfica No. 29



Gráfica No. 30



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Según los resultados plasmados en las gráficas anteriores el recurso humano de la Cooperativa reconoce que las instalaciones de su lugar de trabajo esta equipado con sanitarios, lavamanos, comedor, sillas y mobiliario suficiente pero reconoce que no están señalizados ni identificados los ambientes de cada punto de servicio.

*Análisis y discusión:*

Con relación al equipamiento de los lugares de trabajo el Reglamento General de Higiene y Seguridad en el trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (1-1-1958) en su artículo 96 menciona que: en lugares de trabajo en los que se realicen trabajos discontinuos interrumpidos por períodos de reposo, deberá contarse con asientos, sillas o bancos, en número suficiente, a disposición de los trabajadores para que puedan sentarse durante dichos períodos.

También en el artículo 97 especifica que: Todo lugar de trabajo debe disponer de un número de inodoros o letrinas y mingitorios, proporcionado al número de trabajadores, dotados de agua abundante y papel higiénico y de ser posible, con descarga automática.

El número de inodoros debe calcularse a base de un mínimo de uno por cada 25 hombres y de uno por cada 15 mujeres, cuando el número de trabajadores sea menor de 100, cuando se exceda de este número deberá instalarse un inodoro adicional por cada 30 trabajadores más. Deberán estar convenientemente separados los correspondientes a uno y otro sexo.

Además en el artículo 105 describe que: Cuando por la índole del trabajo, los laborantes deban comer en los lugares de trabajo, éstos contarán con locales adecuados destinados para este propósito.

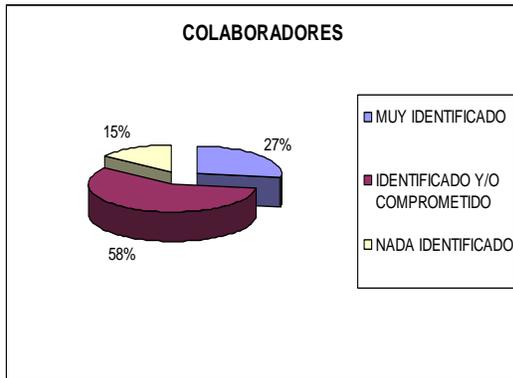
Los comedores deben reunir las condiciones de iluminación, ventilación y cubicación necesarias, estar amueblados convenientemente, provistos de los medios necesarios para el aseo del trabajador y dotados de lugares especiales para guardar alimentos, recalentarlos y para lavar trastos.

Los comedores deberán mantenerse en las mejores condiciones de aseo y limpieza.

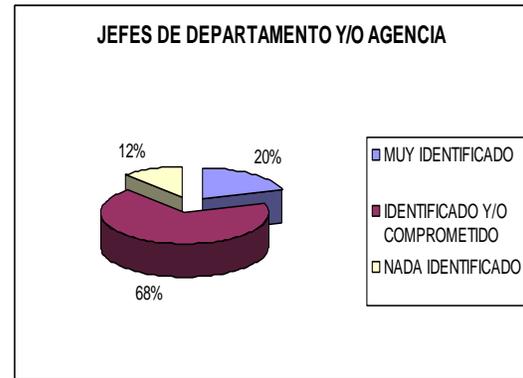
De acuerdo a lo anterior y a lo establecido en la presente investigación se afirma que el 89% de los colaboradores y el 88% de los jefes de departamento y/o agencia, mencionan que el lugar físico de trabajo de cada uno está equipado con sanitarios, comedor, lavamanos, suficientes sillas para colaboradores y asociados, mientras que únicamente el 11% de colaboradores y 12% de Jefes de departamento y/o agencia dice que su punto de servicio tiene identificados los ambientes de trabajo y cuenta con señalización como gradas, rutas de evacuación, lo que incide en desorden en algunos puntos de servicio pues el público que visita las agencias no saben con exactitud a quien dirigirse para hacer consultas o requerir un servicio determinado, asimismo causa incertidumbre al recurso humano de reciente ingreso a la organización y pone en peligro al recurso humano y asociados ante una eventualidad pues es difícil identificar las rutas de evacuación.

## 16. Nivel de identificación del Recurso Humano hacia la Cooperativa

Gráfica No. 31



Gráfica No. 32



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Las gráficas anteriores reflejan que no todo el recurso humano de la Cooperativa se siente identificado con los objetivos de la misma esto debido a varias razones entre las principales están: el salario que reciben por su trabajo y la rotación de personal.

### *Análisis y discusión:*

Según Robbins, S. (1998); la importancia de la satisfacción laboral es obvia considerando que existen evidencias que indican que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud, son leales, comprometidos con la organización y viven más años.

Ante lo descrito, en toda relación laboral debe existir equidad que propicie el alcance de las metas sin descuidar el grado de motivación, el desempeño y el beneficio individual del recurso humano.

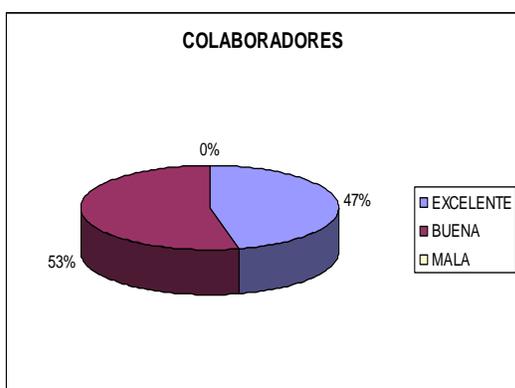
La presente investigación demuestra que tanto los colaboradores y Jefes de departamento y/o agencia de la Cooperativa están satisfechos por tener un empleo que les permite satisfacer sus necesidades, lo cual incide en el grado de compromiso e identificación hacia la organización.

Según la gráfica de colaboradores el 58% dice estar comprometido e identificado, también el 27% dice estar muy comprometido y nada comprometido el 15%, mientras que en la gráfica de los Jefes de departamento y/o agencia se evidencia que el 68% se encuentra comprometido e identificado, el 20% muy identificado y el 12% de ellos afirma que no se encuentra identificado ni comprometido con la organización, la falta de compromiso tanto de colaboradores y Jefes se debe al nivel de rotación en los

puestos y el actual nivel salarial. Finalmente el recurso humano en general manifiesta que lo que desearían es que su salario sea más competitivo para mejorar su capacidad adquisitiva y que su ingreso este acorde al costo de vida de nuestro país “el cual al mes de febrero del presente año era de Q. 1,955.00 y que a la fecha supera los Q 1,996.13 para una familia de 5 integrantes según el –INE-”<sup>17</sup>

17. Tipo de comunicación que prevalece en los diferentes niveles jerárquicos de la Cooperativa

Gráfica No. 33



Gráfica No. 34



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Lo descrito permite afirmar que el proceso de comunicación en la cooperativa es eficiente, sencillo y claro, además no existen barreras que impidan la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

*Análisis y discusión:*

Para Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). La comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de la dirección. En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo de superiores hacia subordinados, hacia arriba de subordinados hacia superiores y hacia los lados o sea entre compañeros de trabajo, lo que involucra personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre si.

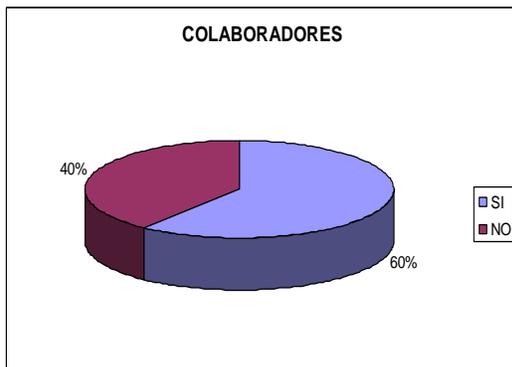
El estudio realizado en la Cooperativa refleja que existe buena comunicación entre los distintos colaboradores sin importar su nivel jerárquico, y de acuerdo a los resultados se evidencia que prevalece la comunicación buena en un 53% y excelente

<sup>17</sup> Guatemala. Instituto Nacional de Estadística. 2010. Inflación de abril se ubica en 3.75%. Boletín Técnico.

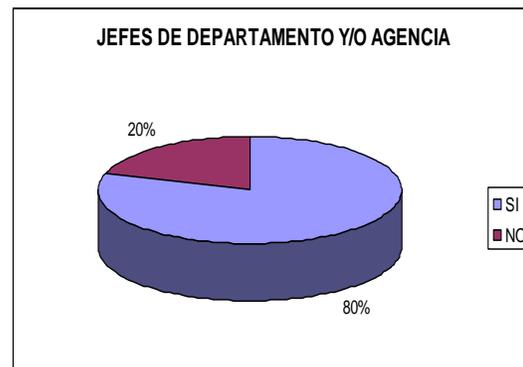
en un 47% para los colaboradores mientras que un 59% es comunicación buena y 41% excelente para los jefes de departamento y/o agencia, pero ambos grupos coinciden que siendo la comunicación abierta tiene un defecto pues no se toma en cuenta las sugerencias a la hora de las decisiones.

18. Nivel de conocimiento del Recurso Humano de la Cooperativa sobre políticas administrativas y operativas

Gráfica No. 35



Gráfica No. 36



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Las gráficas anteriores reflejan que existe conocimiento limitado de las políticas de la Cooperativa por parte del recurso humano que labora en la organización, debido a la mecanización de los procesos y a la falta de compromiso del recurso humano hacia los objetivos de la misma.

*Análisis y discusión:*

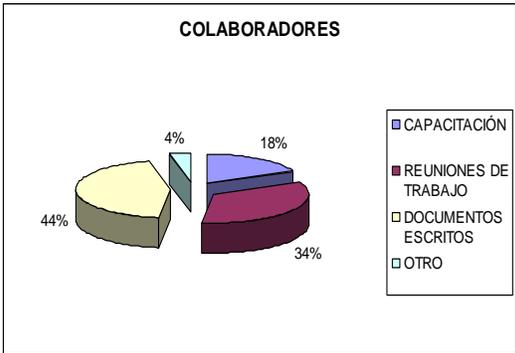
Koontz, H. y Wehrich, H. (2003) dice que las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones; su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites que forman la estructura de los planes de una empresa.

A través de la presente investigación se logró identificar que la mayoría de los colaboradores y Jefes de departamento y/o Agencia, conocen las políticas de la Cooperativa según el 60% y 80% respectivamente, al mismo tiempo manifestaron que estas son la herramienta principal sobre la cual giran las actividades indistintamente del puesto que ocupan en la misma. También se evidencia que el 40% de Colaboradores y el 20% de Jefes asegura que desconoce las políticas pues su desempeño se basa en la experiencia, es decir la mecanización de procesos

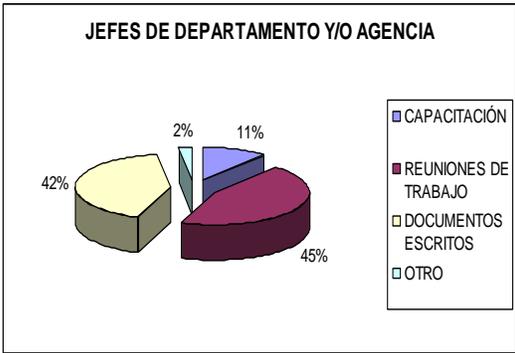
ejemplo receptores, secretarias, cobradores y oficiales de crédito, al mismo tiempo este resultado deviene de opiniones vertidas del personal de reciente ingreso. Asimismo, el recurso humano de la Cooperativa manifestó que aunque existan políticas en ocasiones existen interpretaciones ambiguas en su aplicación lo que incide en demora o mala atención al cliente.

19. Canales de comunicación que utiliza la Cooperativa y/o Jefe Inmediato para divulgar las políticas administrativas y operativas

Gráfica No. 37



Gráfica No. 38



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Según la información recopilada se estableció que las políticas y disposiciones de la Cooperativa se dan a conocer mediante reuniones de trabajo con los respectivos equipos, asimismo se realizan capacitaciones dirigidas al personal principalmente en el proceso de inducción utilizando para el efecto documentos escritos para que todo el recurso humano tenga acceso y en un porcentaje menor se proporciona copia digital.

*Análisis y discusión:*

Koontz, H. y Weihrich, H. (2003), indican que los medios de comunicación escrita y oral poseen características favorables y desfavorables; a menudo se les emplea en conjunto para que las cualidades favorables de cada genero se complementen entre si. Además se pueden usar recursos visuales como complemento tanto de la comunicación oral como de la escrita.

También, para la transmisión de la información es necesaria la selección de medios que deben considerar el público y la situación, al mismo tiempo se debe evitar el uso

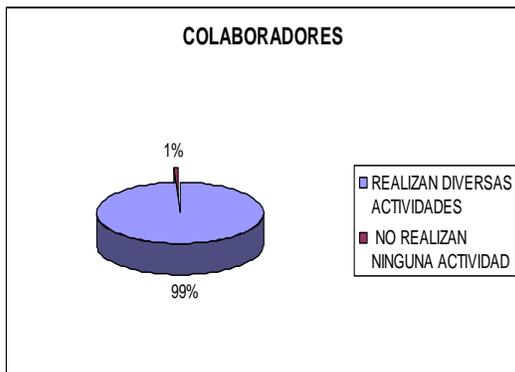
exclusivo de canales formales de comunicación y aprovechar los espacios de los canales informales que permiten de forma sencilla transmitir conocimiento.

Según los resultados de la presente investigación la Cooperativa utiliza los medios escritos (folletos, circulares, notas, memoria de labores) como principal canal de comunicación pues tiene la ventaja de dejar registros, referencias y protecciones legales para transmitir las políticas a lo interno de la organización, esto según el 44% de colaboradores y 42% de jefes de departamento y/o agencia, seguido por la comunicación oral (las reuniones de trabajo y capacitaciones) y en mínima cuantía a través de discos magnéticos (cd, dvd y cd-rw, discos duros y diskettes) estos, ya sean discos duros o flexibles, son utilizados, junto a las unidades de CD-ROM y unidades de DVD, entre otras, como dispositivos de almacenamiento secundario.

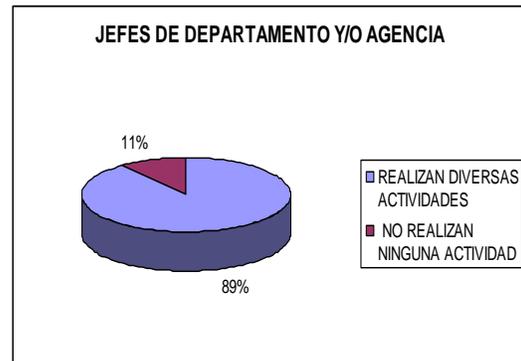
Por otro lado, el recurso humano comparte la idea de que la Cooperativa debe crear un portafolio con actualización constante de políticas y disposiciones en la página Web de la organización para que los asociados y colaboradores en general puedan tener acceso desde cualquier lugar a la información y retroalimentar el conocimiento sobre las políticas aplicables a cada puesto de trabajo y servicio que ofrece al mercado utilizando para el efecto. Este tipo de servicio de comunicación llamado Intranet es una red privada empresarial o educativa que utiliza los protocolos TCP/IP de Internet para su transporte básico. Los protocolos pueden ejecutar una variedad de Hardware de red, y también, pueden coexistir con otros protocolos de red, como IPX. Aquellos empleados que están dentro de una Intranet pueden acceder a los amplios recursos de Internet, pero aquellos en Internet no pueden entrar en la Intranet, que tiene acceso restringido.

20. Actividades de integración que realiza la Cooperativa y/o Jefe Inmediato para fortalecer las relaciones interpersonales del equipo de trabajo

Gráfica No. 39



Gráfica No. 40



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Casi el total del recurso humano de la Cooperativa expresa que la organización desarrolla actividades encaminadas a fortalecer las relaciones interpersonales indistintamente de niveles jerárquicos.

#### *Análisis y discusión:*

Para Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2003). Dentro de la pirámide de jerarquía de las necesidades de Maslow, específicamente en su parte medular están las **necesidades de asociación o aceptación** en la que menciona que los seres humanos son sociales y los individuos experimentan la necesidad de pertenencia y de ser aceptados por los demás.

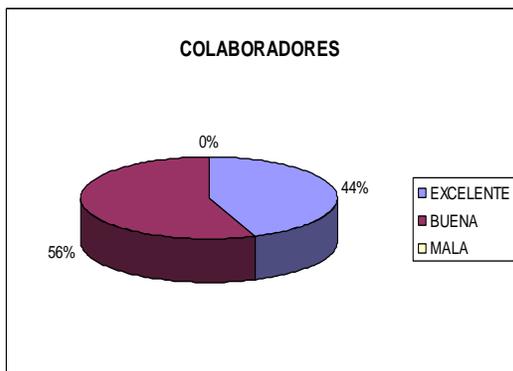
Los especialistas recomiendan buscar un aliciente que genere bienestar en la vida; salir de la rutina e ir en busca de un pasatiempo, practicar algún deporte, leer o viajar para cambiar de ambiente. Y por último, tratar de mantener una actitud positiva que permita restaurar el equilibrio de la vida.

De acuerdo a los resultados de la investigación se puede afirmar que no menos del 89% del recurso humano de la Cooperativa se encuentra inmerso en diversas actividades que propician las relaciones interpersonales con los jefes, subalternos y compañeros en general entre las principales están las reuniones de trabajo que se realizan en cada punto de servicio es decir agencia, las capacitaciones organizadas por el departamento de Gestión del Talento Humano y en menor cuantía actividades como celebración de cumpleaños, participación en asamblea, convivió, aniversario, etc. Asimismo un menor porcentaje afirma que desconoce las actividades que

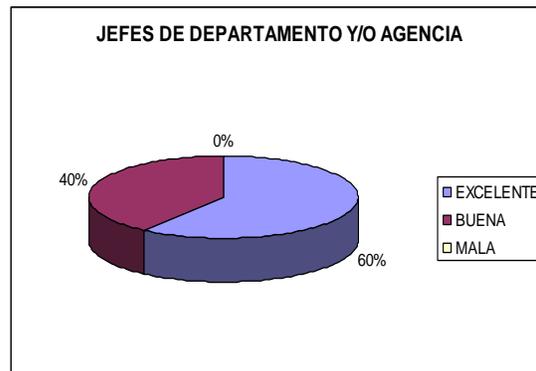
organiza la Cooperativa para mejorar la integración de su recurso humano, pues es de reciente ingreso.

## 21. Nivel de comunicación entre el Recurso Humano de la Cooperativa

Gráfica No. 41



Gráfica No. 42



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Los resultados plasmados en las gráficas anteriores confirman la existencia de comunicación entre los colaboradores, jefes y subalternos, la cual permite que la información fluya hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados pues se tienen herramientas como el Outlook, teléfono, correspondencia, Internet y los espacios en las reuniones de trabajo.

### *Análisis y discusión:*

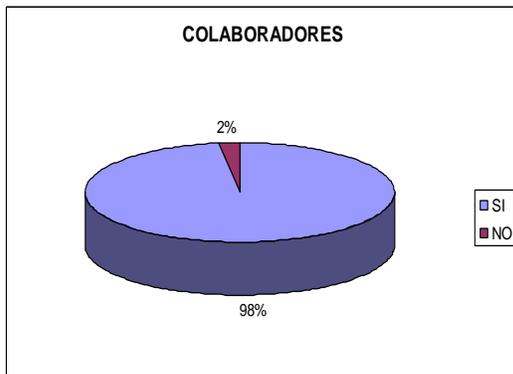
Para Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). Mencionan que dentro de la pirámide de jerarquía de las necesidades de Maslow, específicamente en su parte medular están las *necesidades de asociación o aceptación* en la que los seres humanos son sociales y los individuos experimentan la necesidad de pertenencia y de ser aceptados por los demás.

De esta forma en la presente investigación se considera que las relaciones interpersonales del recurso humano de la Cooperativa es excelente en un 44% según los colaboradores y 60% según los Jefes de departamento y/o Agencia, pues afirman sentirse aceptados y tratados con respeto por los demás, también el 56% de colaboradores y el 40% de los Jefes de departamento y/o agencia califica a las relaciones interpersonales como buena por considerar que la amistad y cooperación laboral fortalece el desempeño de las funciones de cada individuo en la organización

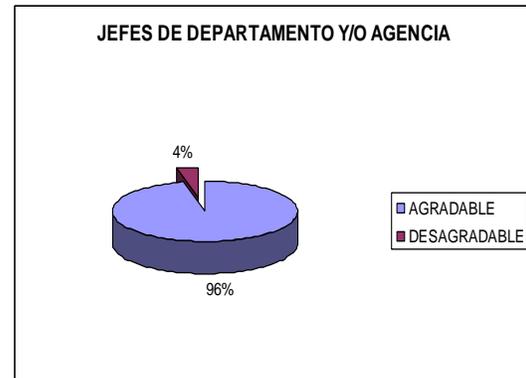
aunque la mayoría de colaboradores se relacionan únicamente con los de su agencia, mientras que los Jefes de departamento y/o agencia tienen la oportunidad de interrelacionarse por lo menos una vez por mes en las reuniones mensuales, por ende la relación con los demás es amplia.

## 22. Percepción del Recurso Humano del ambiente laboral de la Cooperativa

Gráfica No. 43



Gráfica No. 44



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

De acuerdo a la información presentada en las gráficas el recurso humano de la Cooperativa afirma que el ambiente laboral donde se desempeña es óptimo pues los factores físicos, biológicos y psicológicos son agradables e influyen de forma positiva en su salud, por tal razón la labor que realiza y las condiciones ambientales que lo rodean no influyen en perjuicio de su desempeño.

### *Análisis y discusión:*

En La Enciclopedia de Océano Grupo Editorial, S.A. de la pequeña y mediana empresa, (1999) indica que el ser humano tiene ciertas necesidades espirituales, como es el reconocimiento y el aprecio por haber realizado bien su tarea. Se sabe hasta que punto esta necesidad repercute en la productividad del trabajo.

Guatemala. Constitución Política de la República de Guatemala (2005) en el Artículo 101 dice: El trabajo es un derecho a la persona y una obligación social. El régimen laboral del país debe organizarse conforme a principios de justicia social.

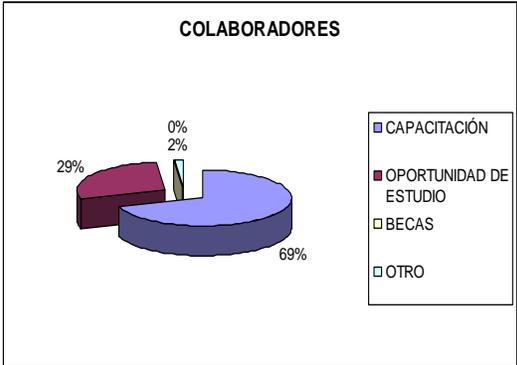
A pesar de que el modelo adoptado por las unidades económicas de nuestro tiempo está orientado a lograr la máxima rentabilidad sin importar la autoestima de sus colaboradores dentro de la organización. La presente investigación demuestra que

en la Cooperativa no se ofrecen los mejores salarios del medio, pero en esta organización prevalece un ambiente laboral positivo en beneficio de la salud del recurso humano evitando de esta manera que este sufra de dolencias, y trastornos físicos en su cuerpo o trastornos emocionales que alteren su conducta habitual y otras consecuencias que puedan traer enfermedades a causa del trabajo. Lo anterior lo confirma el recurso humano de la Cooperativa el cual dice agradecerle su ambiente de trabajo según el 98% de colaboradores y el 96% de Jefes de departamento y/o agencia.

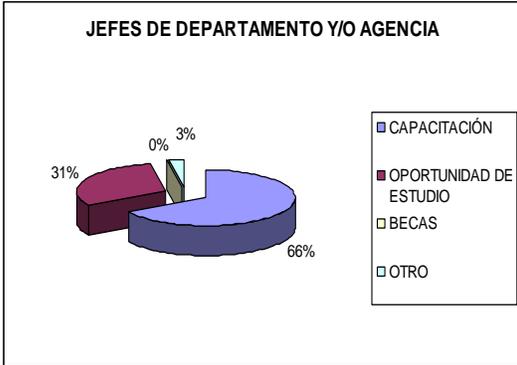
Lo anterior permite afirmar que el trabajo es un elemento para plasmar la vida del ser humano, tomando en cuenta que el mismo es un medio para ganarse la vida y auto realizarse.

23. Mecanismos utilizados por la Cooperativa para mejorar competencias laborales del Recurso Humano

Gráfica No. 45



Gráfica No. 46



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Por la naturaleza de la Cooperativa el servicio al cliente no puede posponerse, por ello no se desarrollan procesos largos de formación dirigidos al recurso humano para formar competencias laborales según la investigación realizada se opta por desarrollar procesos de capacitación cortos sobre procesos de actualización de conocimiento por lo general en la etapa de la inducción y en algunos casos la organización da oportunidad de continuar estudios.

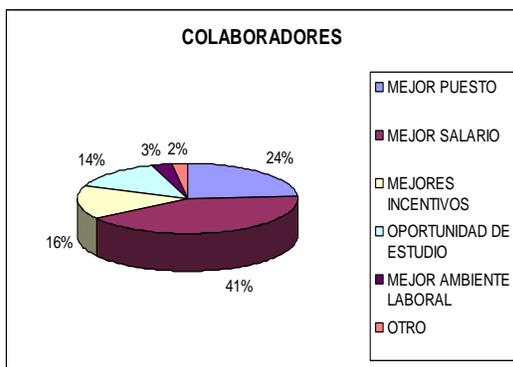
*Análisis y discusión:*

Según Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2003). Las organizaciones progresistas dan un paso más en su enfoque de capacitación y desarrollo, se preparan para el futuro lejano. Esto implica pronosticar que nuevas aptitudes serán demandadas por los cambios que ocurran en métodos y tecnologías. Estas nuevas demandas tienen que integrarse a planes de capacitación de las empresas al presente o futuro. Estos planes dependen no sólo de las necesidades de capacitación sino de los diversos enfoques de desarrollo administrativo que se disponga.

Ante ello esta investigación, demuestra que la Cooperativa a través de procesos de capacitación busca mejorar y elevar el nivel de conocimiento de su recurso humano de acuerdo al 69% de colaboradores y el 66% de Jefes de departamento y/o Agencia respectivamente, también como segunda alternativa importante se confiere permiso de forma excepcional a ciertas personas para estudiar los fines de semana en los centros de educación superior y en algunas ocasiones se permite la flexibilidad de horario.

24. Causas por las que se retira el Recurso Humano de la Cooperativa

Gráfica No. 47



Gráfica No. 48



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Al preguntar acerca de la causa del posible de retiro de su trabajo, la mayoría del recurso humano mencionó que la principal causa sería por mejorar el salario o por colocarse en un mejor puesto que le permita mejorar su poder adquisitivo y por ende tener un mejor nivel de vida, también en orden de importancia mencionó que cambiaría de trabajo si le ofrecen mejores incentivos y mayor oportunidad de estudio

es decir trabajar de lunes a viernes y en jornada ordinaria que no impida estudiar por la noche o fin de semana. La minoría menciona que se retiraría de su actual trabajo por un mejor ambiente laboral.

*Análisis y discusión:*

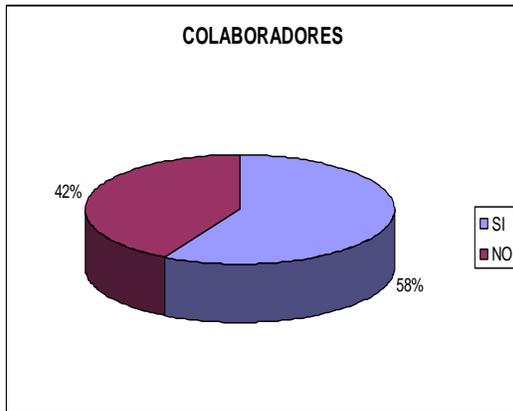
Según Gutiérrez, J. (1999), dentro de las causas por las cuales renuncia el personal se encuentran las siguientes: mejorar el salario, matrimonio (sexo femenino), cambio de localidad, estudios, buscar mayor seguridad, dificultad de adaptación, malas relaciones, cambio de actividad y horario.

Pero, los resultados de la presente investigación reflejan que las principales causas que motivan a los colaboradores a decidir el cambio de trabajo están: un mejor salario y puesto que les permita mejorar su nivel de vida y satisfacer sus necesidades según el 65%. El 16% dice estar en disposición de cambiar de trabajo si le ofrecen mejores incentivos a los que actualmente recibe. Asimismo, un 14% estaría en disposición de cambiar de trabajo si existiera la oportunidad de continuar sus estudios y de esta forma mejorar sus capacidades y habilidades que les permita acceder a otros puestos. Al mismo tiempo un 3% cree que tomaría esta decisión si se le presentaran oportunidades de realizar actividades diferentes a las que realizan dentro de un ambiente distinto, y un 2% si la ubicación del lugar de trabajo estuviese más cerca a su hogar. Mientras que para los jefes de departamento y/o agencia el orden de importancia de los factores para cambio de trabajo es el siguiente: Mejor salario y puesto según el 60%, Oportunidad de estudio de acuerdo al 16% de ellos, mejores incentivos de preferencia económicos según el 12%, actividades distintas a las actuales según el 10% y cercanía a su hogar y el 2% restante si el ambiente de trabajo fuese distinto.

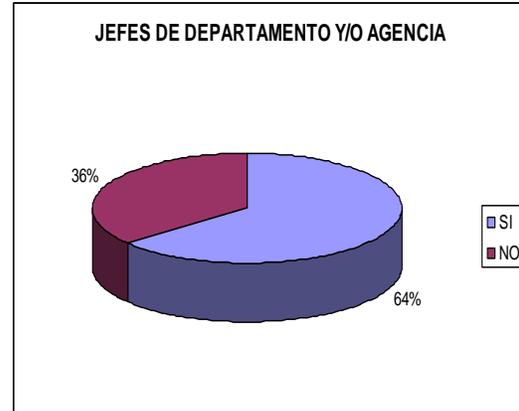
En síntesis, muchos colaboradores expresaron su necesidad de seguridad como el deseo de poseer un trabajo estable en el cual se les brinde compensaciones económicas que les permitan satisfacer sus necesidades individuales, tener acceso a la asistencia médica, y a indemnización por desempleo o ser parte de planes de retiro.

25. Nivel de empoderamiento del Recurso Humano para tomar decisiones dentro de la Cooperativa

Gráfica No. 49



Gráfica No. 50



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

De acuerdo a los resultados consolidados en las gráficas anteriores el recurso humano de la Cooperativa toma decisiones en su puesto de trabajo enmarcadas dentro de las políticas de la organización y Jefe Inmediato.

*Análisis y discusión:*

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2003). Señala que el empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir de la autorización de sus superiores, la idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan relacionados directamente con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido que poseen las aptitudes para ello.

Drucker, P. (1974) dijo que la única alternativa para una buena empresa está entre una buena y una mala administración, sea ésta adecuada o inadecuada. Lo importante es darse cuenta de que la supervivencia y prosperidad y/o el caos o el fracaso de la empresa, estarán siempre determinados por la Gestión Gerencial la cual está ligada a la administración pues todas las actividades de las organizaciones están orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) las cuales son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones. Todas las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos y administrar dichos recursos ha sido

desde siempre una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana. Es por ello que la Gestión Gerencial de la Cooperativa determina las directrices y lineamientos para el desarrollo de todos los procesos, indicando las políticas, estrategias, planes y acciones necesarias para orientar a la Misión y lograr la visión empresarial.

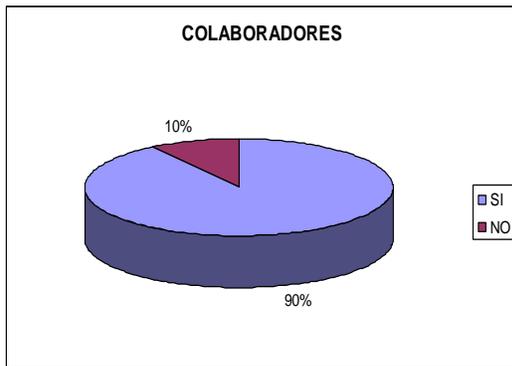
Actualmente, la Gerencia General de la Cooperativa trabaja para influir en los colaboradores a que contribuyan con su trabajo y esfuerzo a favor del cumplimiento de las metas organizacionales, impulsando el liderazgo de los Jefes de agencia y de departamento para que su equipo aplique sus conocimientos, habilidades y asuma actitudes positivas dentro de un ambiente de armonía. Además la Gerencia General ha planteado una estructura organizacional distinta en la que hay presencia de la administración a través de 4 supervisores encargados de dar acompañamiento y viabilidad a los procesos en las distintas agencias de la Cooperativa y lograr identificar problemas, analizar situaciones complejas y explotar las oportunidades que se les presenten en la solución de problemas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio se determinó que el 58% de los colaboradores si toman decisiones en su puesto de trabajo y el 64% de los Jefes de departamento y/o agencia también lo hace. Por la otra parte el 42% de colaboradores afirmó que no tiene la potestad de tomar decisiones pues su función se limita a desarrollar procesos regulados por las políticas de la Cooperativa y Jefe Superior además el 36% de Jefes de departamento y/o agencia señala que toma decisiones de acuerdo a instrucciones de superiores en su agencia y dice no tener potestad total pues hay decisiones trascendentales en las que no se les da participación y cuya responsabilidad es del Consejo de Administración y Gerencia respectivamente.

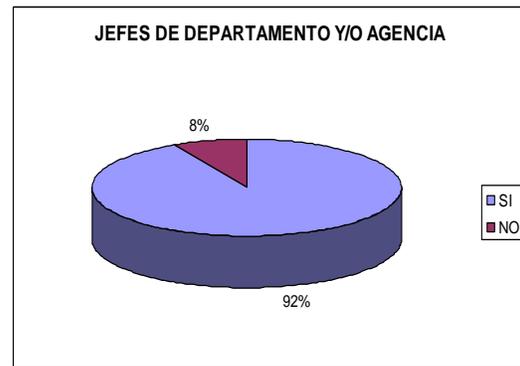
La diferencia radica en que a mayor nivel jerárquico las decisiones son más importantes pues conllevan responsabilidad intrínseca.

26. Porcentaje del Recurso Humano de la Cooperativa con capacidad multifuncional

Gráfica No. 51



Gráfica No. 52



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

La información revelada en el presente estudio demuestra que los puntos de servicio de la Cooperativa poseen un promedio de 5 personas, lo cual hace imperativo que todo el recurso humano conozca otras funciones distintas al puesto asignado, esto para cubrir horarios de almuerzo, reuniones de trabajo y capacitaciones programadas por los departamentos de la organización.

*Análisis y discusión:*

Según Chiavenato I. (2001) El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicando de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

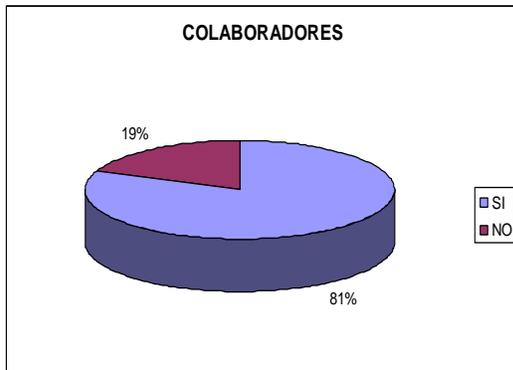
Lo anterior permite afirmar que un individuo es capaz de aprender y asimilar conocimientos de acuerdo a procesos formativos en las organizaciones.

Asimismo, el presente estudio confirma que los colaboradores de la Cooperativa tienen la capacidad de desempeñar otros puestos distintos al que tienen asignado como función principal, según el 90% de los colaboradores y el 92% de Jefes de departamento y/o agencia tomando en cuenta que el número de colaboradores asignados para cada punto de servicio es limitado, entre las multifunciones están los puestos de secretaria-créditos-cobros por otro lado la persona que desempeña el puesto de Jefe de departamento y/o agencia conoce las funciones específicas de los puestos de sus colaboradores directos a quienes podrá sustituir por alguna

circunstancia eventual siendo esta la razón de la diferencia de los porcentajes establecidos en las gráficas.

## 27. Grado de complacencia del Recurso Humano frente a la administración de la Cooperativa

Gráfica No. 51



Gráfica No. 52



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2009

Los datos expresados en las gráficas anteriores demuestran que existe una buena comunicación entre todos los niveles jerárquicos y tanto las instrucciones como recomendaciones se llevan a cabo por medio del Jefe de Operaciones y este a la vez se apoya de los supervisores de área.

### *Análisis y discusión:*

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2003). Asegura que en las empresas de hoy la comunicación debe fluir más velozmente, por ende para ser eficaz un administrador precisa de la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas, además la comunicación fluye en varias direcciones hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación fluye sólo hacia abajo hay problemas.

De acuerdo al estudio, se logro evaluar que los colaboradores y Jefes de departamento y/o agencia mantienen comunicación abierta es decir hay intercambio de información por todas las vías entre las principales correo electrónico, teléfono, correspondencia escrita (comunicación escrita, oral y no verbal). Asimismo, se estableció que el flujo de información hacia los superiores es buena pues en los

espacios de reuniones o capacitaciones se logra retroalimentar las necesidades o inquietudes de colaboradores partiendo del principio de que la comunicación eficaz es más que sencillamente transmitir información a los empleados y se basa en saber escuchar según el 81% de colaboradores y el 75% de Jefes de departamento y/o agencia, la diferencia en los resultados se da porque los Jefes son los intermediarios tanto en la comunicación ascendente y descendente en la organización, también aseguran los abordados que aunque son escuchados, las opiniones y sugerencias que proporcionan no se toman en cuenta a la hora de las decisiones.

## CAPITULO V

### 5.1 Conclusiones

- La satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L. Evaluada a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que el indicador que presenta el mayor nivel de insatisfacción laboral es el de compensaciones económicas, seguido por el desarrollo de personal o enriquecimiento de puestos de trabajo en un tercer plano el grado de identificación hacia la Cooperativa es decir la aceptación de políticas administrativas, en cuarto plano aparecen las relaciones entre superior y subordinado, en quinto plano las condiciones físicas de trabajo y finalmente las relaciones interpersonales (comunicación) respectivamente.
- Las dimensiones más importantes que influyen en la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Cooperativa son la motivación (incluyendo área salarial, beneficios y prestaciones), planes de desarrollo de carrera y de preparación académica.
- En opinión de los colaboradores, la Cooperativa cuenta con incentivos económicos que condicionan el desempeño (bonos por productividad y/o comisiones sobre metas alcanzadas de forma mensual sobre carteras de captación, colocación y recuperación) aunque el salario aseguran que no es competitivo ni con la competencia ni con el costo de vida pues el sistema bancario maneja planes de remuneraciones en los que a cada año los colaboradores tienen un incremento al salario base lo cual mitiga el costo de vida que a la fecha oscila en Q. 1,996.13 según el –INE-, respecto a este tema se marcó la diferencia entre colaboradores que consideran que el salario es satisfactorio y aceptable, asegurando que la “inconformidad en la retribución económica afecta el ambiente de trabajo al igual que el involucramiento y la identificación del empleado con la empresa”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Balam J. Y Velásquez R. (2003) Clima organizacional. (En Red) disponible en [www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml).

- En cuanto al ambiente físico en los distintos puntos de servicio de la Cooperativa, este estudio muestra que los colaboradores se sienten cómodos dentro de las instalaciones y las mismas están equipadas con lo necesario para el desarrollo de sus funciones. Las opiniones de los colaboradores coinciden considerando que la iluminación, el ruido, la ventilación, la limpieza, accesibilidad entre otros son adecuados.

No obstante puede observarse un porcentaje que indica que existe falta de mantenimiento preventivo a las instalaciones y equipo asimismo asegura que no existe identificación ni señalización de los ambientes físicos provocando esto incomodidad en la atención a los asociados y desacierto a personal de reciente ingreso también se incrementa la posibilidad de riesgos en caso de eventualidades por carecer de señales como rutas de evacuación. Será recomendable no obviar la opinión indiferente sobre estos aspectos de parte de algunos colaboradores.

- En relación con el aspecto de seguridad e higiene en el trabajo la evaluación muestra que en opinión de los colaboradores es un tema al que no se le ha dado la importancia debida pues cabe resaltar que se cuenta con agentes de seguridad en las instalaciones los cuales tienen equipo sin suficientes municiones, se cuenta con botiquines pero los mismos están vacíos, se cuenta con extinguidores pero no se les ha dado mantenimiento.

Lo anterior se relaciona también con los riesgos que el colaborador corre en su puesto de trabajo, donde la evaluación evidencia que el colaborador considera necesario contar con programas de capacitación contra riesgos entre los principales: manejo de extinguidores, primeros auxilios. También es oportuno resaltar que los colaboradores cuentan con un seguro de vida otorgado por la Cooperativa a través de seguros Columna. Pues para el colaborador es importante saber que, de ser necesario, podrá obtener algún apoyo por parte de su empleador ante las eventualidades.

- De acuerdo a la identificación de los colaboradores hacia la Cooperativa existe falta de compromiso pues se trabaja en el mayor número de puntos de servicio sin alcanzar las metas. Los resultados muestran un buen nivel de trabajo en equipo en los distintos puntos de servicio de la Cooperativa, es decir que la relación entre los colaboradores y departamentos es buena pero el trabajo en equipo sufre cierto deterioro por la forma en que se incentiva económicamente pues no todos reciben el mismo monto, manifestándose cierto nivel de inconformidad y desequilibrio en el esfuerzo pues no se comparte el principio de que el desempeño de cada colaborador marcará el éxito o fracaso de los demás y por ende el de la Cooperativa.
- La evaluación de la dimensión de comunicación evidencia que los colaboradores perciben apertura en los canales de comunicación, aunque no consideran que sus impresiones sean tomadas en cuenta con regularidad.
- La dimensión de las relaciones jefe – subordinado se evaluó con criterio favorable por parte de los colaboradores de la Cooperativa, pues la evaluación en esta área refleja que no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados y de igual manera se hace respetar la línea de mando. No obstante dicen los colaboradores que no cuentan con la suficiente libertad de acción o toma de decisiones.
- En la dimensión de desarrollo y planes de carrera la percepción de los colaboradores es que la Cooperativa no provee la oportunidad de superarse de acuerdo a las aptitudes del colaborador, por lo que se considera que las metas individuales no se relacionan con las metas de la Cooperativa y este contraste entorpece su crecimiento, asociado a esto también esta la escasa oportunidad de continuar estudios, tomando en cuenta que las personas no sólo trabajan por dinero, sino que satisfacen otras necesidades (psicológicas) un puesto de mayor nivel en la empresa puede ser más importante que la

remuneración económica. Además los abordados mencionan que la debilidad principal es el alto índice de rotación de personal.

- De acuerdo a lo descrito se valúa la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L. como aceptable más no satisfactoria según el 65% de la población sujeta al estudio.

## 5.2 Recomendaciones

- Revisar los planes de prestaciones que cubran las necesidades reales de los colaboradores con relación al mercado y al nivel de inflación de nuestro país mediante un estudio de sueldos y salarios partiendo del análisis y descripción de puestos en la Cooperativa. Para ello, se debe tomar en cuenta que el salario puede constituir un elemento decisivo dentro del aspecto de motivación e identificación hacia los objetivos de la Cooperativa. Asimismo se debe escuchar a todos los colaboradores, ellos pueden proveer ideas creativas que automotiven la participación y desempeño diario. Para ello es necesario actualizar constantemente los planes de prestaciones tomando en cuenta para el efecto la información del Instituto Nacional de Estadística -INE- de Guatemala, sobre el costo de la canasta básica de alimentos que según esta fuente en abril del presente año se ubico en Q. 1,996.13 y la canasta básica vital mensual o ampliada fue de Q. 3,642.58, indicó Luis Arroyo, director del Índice de Precios al Consumidor (IPC) del INE. También para el efecto es necesario considerar el índice de inflación nacional que al mes de abril de este año se ubico en 2.81% y que se proyecta en un 5% al 31/12/2010 y en un 10% al 31/12/2011 según el BANGUAT”.
- Sobre el ambiente físico se debe contratar a personas (encargados de mantenimiento-conserjes) con habilidades y aptitudes sobre (iluminación, ventilación, limpieza, etc) que permita contar con instalaciones impecables al servicio de colaboradores y asociados en general, asimismo se debe contratar a una empresa que pueda identificar de manera uniforme los distintos ambientes de trabajo y señalar de acuerdo a normas internacionales. Lo anterior debe permitir a la Cooperativa contar con un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del colaborador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

- En cuanto al aspecto de seguridad e higiene en el trabajo se debe contratar a empresas que evalúen profesionalmente las áreas de trabajo y den mantenimiento a extinguidores, alarmas, cámaras y equipo en general, asimismo se sugiere la adquisición de medicamentos básicos para abastecer todos los botiquines por lo menos una vez al año, además proveer capacitación a los colaboradores en programas contra riesgos propios de cada puesto de trabajo como: primeros auxilios, incendios, robos y otros, de lo contrario crear y publicar un manual de seguridad e higiene laboral de acuerdo al giro de la organización.
- Sobre el grado de identificación de los colaboradores hacia la organización es necesario que se haga sentir al colaborador parte del éxito mediante el fortalecimiento de la cultura de trabajo en equipo, evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y colectivo que repercute en el ambiente de la organización.  
Asimismo, la Cooperativa a través del departamento de Gestión del Talento Humano debe motivar a los colaboradores de todo nivel mediante un programa de desarrollo personal e institucional que este orientado al reconocimiento del esfuerzo individual de manera pública (publicar el nombre del empleado del mes o nombre de la Agencia y los logros a través de los medios internos de la organización), que permita ascensos y mejora en el ambiente laboral. También se sugiere distribuir los beneficios económicos (bonos, comisiones, premios, etc.) de acuerdo al esfuerzo y grado de responsabilidad de cada colaborador desde su puesto de trabajo hacia las metas y de esta forma lograr que todo el equipo se sienta comprometido e identificado con la organización, lo descrito debe ser evaluado constantemente.
- En cuanto a la comunicación se debe continuar con la apertura indistintamente del nivel jerárquico dentro de la organización, asimismo mejorar los canales de comunicación ascendente y descendente a través de los supervisores

asignados para cada punto de servicio o agencia y tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores para tomar decisiones y emprender nuevos proyectos.

También se debe continuar desarrollando actividades que mantengan y mejoren las relaciones interpersonales entre el recurso humano de la Cooperativa entre las principales: participación en Asamblea, Convivió, Aniversario, Capacitación, etc., para que de esta forma se estrechen las relaciones interpersonales entre los colaboradores indistintamente de su nivel jerárquico o Agencia en la organización y así fomentar un clima laboral adecuado.

- Sobre la relación entre jefe y subordinado se sugiere continuar desarrollando actividades que fomenten la integración del recurso humano de la Cooperativa, como: reuniones de trabajo y capacitación.

Al mismo tiempo, se debe capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación entre Superior-subordinado, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte de los colaboradores y así lograr un mejor rendimiento profesional en beneficio de la organización y por ende de todo el recurso humano.

Finalmente, se debe capacitar bajo el enfoque de empowerment, de esta forma los mandos superiores es decir jefes de departamento o agencia lograrán apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

- En lo referente al desarrollo y planes de carrera para colaboradores es necesario brindar oportunidades de ascensos a personas que cuentan con la experiencia y la formación académica suficiente para desempeñar puestos dentro de la organización pues el éxito depende de la oportunidad que se le da a los colaboradores de usar sus habilidades en tareas que marcan un desafío, también se debe brindar la oportunidad de modificar horarios de trabajo de forma que favorezca la continuidad de la formación académica del

personal, como un valor agregado, pues en un futuro puede ser fuente de reclutamiento interno beneficiándose ambas partes, todo lo descrito de acuerdo a un plan de desarrollo profesional.

- Adoptar y aplicar con el consentimiento de la Gerencia General la propuesta planteada al igual que los instrumentos anexados.

### 5.3 Referencias Bibliográficas

- Achaerandio, L. (2001). Iniciación a la práctica de la investigación. Reproducciones Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Atalaya, M.C (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de la facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Perú. Año III. No. 5, 45-76.
- Balam J. Y Velásquez R. (2003). Clima organizacional. (En Red) disponible en [www.monografias.com.trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml).
- Barrington, Linda (2010). Cae la satisfacción laboral en Estados Unidos. Diario Exterior. España; enero, 11:11.
- Calderón, M. (1980) La inestabilidad e insatisfacción en empleados de empresas particulares. Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Estrada, M. (2004). Guía de acciones motivacionales que utilizan los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Guatemala hacia el personal operativo para mejorar el clima organizacional. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- García, G. (2010) Ansiedad, burnout y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de Chiapas. Informe Universidad Politécnica Tuxtla Gutierrez, Chiapas, México.
- Genesca, G. (1997). Motivación y enriquecimiento del trabajo, sus repercusiones sobre la Productividad. 1ra. Edición. Barcelona, España: Grupo Editorial Océano.
- Guatemala. Constitución. 1985. Constitución Política de la República de Guatemala: decretada por la Asamblea Nacional Constituyente el 31 de mayo de 1985. Guatemala. Tipografía Nacional, 1986.
- Guatemala. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. 1997. Transformación Empresarial (Reingeniería). Boletín Técnico.

- Guatemala. Leyes, etc. 1991. Código de trabajo decreto número 1441, del Congreso de la República.
- Gutiérrez, J. (1999). Causas que generan un alto índice de Rotación de Personal. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Keith, D. (2001). Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. McGraw-Hill. México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003), Administración una Perspectiva Global. Doceava Edición, México: Editorial: McGraw-Hill.
- Kopelman, R. (1990). Administración de la productividad en las organizaciones. España.
- Lawler, E. (2001). Cómo recompensar la Excelencia. Estrategias para Estimular y Remunerar el Desempeño Sobresaliente. Colombia. Editorial Norma S.A.
- Palma, S. (2001). Factores para evaluar la Satisfacción Laboral. Revista Debates, Tecnología y Sociedad No. 3, 24-28.
- Peiró, J. (1996). Tratado de Psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Primera Edición. Madrid: Ed. Síntesis.
- Peña, E. (1987). Satisfacción laboral en empleados de una empresa comercial de Lima. Tesis para optar al Título de Licenciada en Psicología. Universidad San Martín de Porres. Lima.
- Pisquiy, S. (2005). Las Compensaciones como determinante de la motivación y productividad laboral del Recurso Humano. Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos. Guatemala. Universidad de San Carlos.
- Robbins, S. (1999) Comportamiento organizacional. Octava Edición. México Prentice Hall.
- Rojas, R. (1998). Guía para realizar investigación Social. México Editorial Plaza y Valdes.
- Vander, J. (1989). Manual de Psicología Industrial. Tercera Edición. España: Ediciones Paidós.

- Villagomez, M. (2003) Satisfacción laboral en médicos a seis años de distancia. Tesis Maestría en enfermería. Universidad Autónoma de Queretaro. México.
- Wether, W. y K. Davis. (2000). Administración de personal y recursos humanos. (4a. ED.), México. Editorial McGraw Hill.

## PROPUESTA

### 5.4 PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL RECURSO HUMANO DE LA COOPERATIVA SANTIAGO DE COATEPEQUE R.L.

#### INTRODUCCIÓN

La Satisfacción Laboral refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que la satisfacción laboral, es el grado de complacencia del recurso humano de una organización ante los beneficios que recibe por su trabajo.

Después de haber efectuado la medición de la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L. se realizó el análisis de los resultados obtenidos siendo el principal objetivo generar una propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Palma, S. (1999), en la revista Factores para evaluar la satisfacción laboral al referirse a la satisfacción laboral dice: es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

Además es conocido que las mejores empresas para trabajar son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las empresas, en síntesis a la anterior aseveración se señala que **"La alegría se contagia y es una buena inversión"**.

De acuerdo a la conclusión anterior, a continuación se presenta la propuesta de un programa para mejorar la satisfacción laboral dentro del ambiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L. Se espera que este programa resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición de la satisfacción laboral, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el desempeño laboral del recurso humano en el ambiente positivo de la organización.

## **OBJETIVOS**

### ***Objetivo General***

Proveer a la Cooperativa de herramientas necesarias para mejorar la satisfacción laboral, de acuerdo a la última investigación realizada.

### ***Objetivos específicos***

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar la satisfacción laboral.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Ponderar las áreas de acuerdo a resultados de insatisfacción laboral establecidas en la presente investigación.

## **Programa I**

### **COMPENSACIONES ECONÓMICAS**

**Objetivo:** Reforzar la identificación del empleado con la Cooperativa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea recompensado justamente.

**Diagnóstico:** El resultado de la investigación presenta un nivel de inferioridad de los salarios e incentivos económicos que paga la Cooperativa a su recurso humano con relación a la competencia según el 61.5% de los abordados, lo cual evidencia la falta de competitividad en el mercado laboral. Mientras que el 34% considera que el salario que recibe es igual y únicamente el 4.5% opina que su salario es superior en relación a otras empresas financieras del medio.

**Cuadro No. 1          PLAN DE ACCIÓN**

<b>INCENTIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PERSONAL OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Salario	Realizar encuesta salarial para identificar factores internos y externos que influyen en el poder adquisitivo del salario y equiparlos en relación a costo de canasta básica y nivel de inflación del país.	Recurso Humano de la Cooperativa	Consultoría	Una vez cada año	Departamento de G.T.H, Gerencia General y Empresa Consultora
Comisiones	Asignar metas en Agencias y distribuir beneficios de forma equitativa. Es decir el total de beneficios económicos alcanzados por los equipos (agencias) para comprometerlos al cumplimiento de metas. Evaluar logros de forma constante.	Recurso Humano de la Cooperativa	Dinero en efectivo	Una vez cada mes	Departamento de Auditoria, G.T.H. Gerente Financiero
Kilometraje	Proveer el soporte económico para desplazamiento de personal de campo para realizar avalúos, supervisiones y cobros.	Administradores de Cartera, Cobradores	Dinero en efectivo	Una vez cada mes	Departamento de Auditoria, G.T.H. Gerente Financiero

<b>INCENTIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PERSONAL OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Bono vacacional	Proporcionar un incentivo económico al autorizar goce de vacaciones	Recurso Humano de la Cooperativa	Dinero en efectivo	Todo el año	Departamento de G. T. H.
Bono por aniversario	Proveer de incentivo económico a personal por aniversario de la Cooperativa	Recurso Humano de la Cooperativa	Dinero en efectivo	Una vez al año	Departamento de G.T.H.
Bono Navideño	Otorgar un incentivo económico en el mes de diciembre de cada año	Recurso Humano de la Cooperativa	Dinero en efectivo	Una vez al año	Departamento de G.T.H.
Bono por productividad	Evaluar el nivel de desempeño de personal de Agencias y Departamentos de la Cooperativa en relación al logro de metas anuales y otorgar incentivo económico.	Recurso Humano de la Cooperativa	Dinero en efectivo, relativo a alcance de metas y logros	Una vez al año (enero)	Departamento de G.T.H.

## **Otros Recursos**

### ***Humanos:***

Personal de empresa consultora contratada (outsourcing)

Gerencias, Consejo de Administración; Jefes de departamentos y agencias

### ***Institucionales:***

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L.

Empresa Consultora

### ***Materiales y Equipo:***

Escritorios, pizarrones, pantallas, cañoneras, equipo de computo, marcadores, estados financieros.

### ***Financieros:***

A continuación se presenta el detalle de costos aproximados del programa de compensaciones económicas descrito.

Cuadro a)

<b>RUBRO</b>	<b>COSTO INDIVIDUAL</b>	<b>TOTAL</b>
Encuesta Salarial	Q10,000.00	Q10,000.00/costo anual
Comisiones	Q 700.00	Q 79,100.00 Mensual, igual a Q. 949,200.00 al año
Kilometraje	Q 1,200.00	Q 46,800.00 Mensual Promedio 3 personas por Agencia, igual a Q. 561,600.00. (39 colaboradores de campo)
Bono vacacional	Q 200.00	Q22,600.00/considerando el costo individual por los 113 empleados
Bono por aniversario	Q 200.00	Q22,600.00 considerando el costo para 113 personas
Bono navideño	Q. 200.00	Q22,600.00 considerando el costo para 113 personas
Bono de productividad (1 al año de preferencia en diciembre)	Igual al Salario si se alcanza el 100% de metas al año	El monto será relativo al % de metas logradas por departamento o agencia el total en condiciones óptimas será de Q. 170,000.00 al año.

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2010.

Evaluación: La primera se realizará tres meses después de implementar el programa, se evaluará si los objetivos se alcanzaron, mediante informes de Jefe de Agencia, departamento de Créditos, Cobros, Negocios y Gerencia Financiera que se presenten a la Gerencia General y Consejo de Administración. El seguimiento de metas se hará a través de Supervisores de Agencias. Y si los resultados en el primer trimestre son positivos se recomienda hacer una evaluación al final del año.

## Programa II

### MOTIVACIÓN EN EL PUESTO

**Objetivo:** Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

**Diagnóstico:** Se evidencia el reconocimiento de logros de manera satisfactoria en un 12.5% de acuerdo al salario que paga la Cooperativa y el nivel de aceptación por parte del recurso humano que labora en la misma. Existe un 87.5% que considera que no se está reconociendo de manera justa su trabajo con el salario que recibe a cambio y considera que su salario no es satisfactorio.

**Cuadro No. 2 PLAN DE ACCIÓN**

<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PERSONAL OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Colaborador más productivo	Por departamento o agencia se elige al mejor trabajador con base a logros, y luego se selecciona a uno que obtendrá el reconocimiento que será entregado el día del convivio navideño.	Personal Operativo	Trofeos o plaquetas.	1 vez al año	Jefes de Agencia o Departamento
Mejor Departamento o Agencia	En base a cumplimiento de metas, se selecciona al mejor departamento o agencia por contribución hacia los objetivos de la Cooperativa.	Personal de Departamentos y Agencias de la Cooperativa en general	Playera, banderines, dinero en efectivo o boletos para parque recreativo	1 vez al año	Gerente General, y Gerente Financiero
Mejor Jefe	El personal por departamento y agencias califica a su líder (jefe) en base a su relación con los mismos y su efectividad, para que compita con los otros jefes, el ganador obtendrá un premio.	Jefes de Agencia, Departamentos Supervisores, o Gerencias	Dinero en efectivo o pago de consumo de almuerzo para el ganador y su familia.	2 veces al año	Departamento de G. T. H.

<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PERSONAL OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Tarjetas de Felicitación	Otorgar tarjetas de felicitación a los trabajos sobresalientes, con expresiones como: "felicidades por su logro", "buen trabajo", "gracias", "muy buen trabajo", entre otros. Reconocer en dos o tres palabras lo que hizo bien, o bien mediante nota personalizada firmada por el jefe.	Recurso Humano de la Cooperativa	Papel, Tinta, Tarjetas	Todo el año	Jefes de Agencia, Departamento, Gerencias.
Cartelera de Reconocimientos	Exhibir en cartelera de Agencias las tarjetas de felicitación otorgadas a todos los empleados durante el mes.	Recurso Humano de la Cooperativa	Carteleras Tachuelas	1 vez cada mes	Departamento de G. T. H. Y Jefes de Departamento o Agencia
Nacimiento de hijo (a)	Otorgar una ayuda cuando nazca un hijo de un colaborador de la Cooperativa	Recurso Humano de la Cooperativa	Ayuda económica	Todo el año	Departamento de G. T. H.
Regalo por Matrimonio	Brindar a los colaboradores un regalo sorpresa para estos momentos de su vida.	Recurso Humano de la Cooperativa	Electrodomésticos	Todo el año	Departamento de G.T.H

## Otros Recursos

### ***Humanos:***

Consejo de Administración, Gerencias General, Financiera, de Negocios, Administrativa, Jefes de departamentos y agencias, subordinados en general.

### ***Institucionales:***

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L.

### ***Materiales y Equipo:***

Escritorios, pizarrones, pantallas, cañoneras, equipo de computo; carteleras, marcadores, tarjetas

### ***Financieros:***

A continuación se presenta el detalle de costos aproximados del programa de Motivación Laboral descrito.

Cuadro b)

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
Trofeo o plaqueta	Q 500.00	Q 500.00 costo anual
Playeras, banderines o boletos parque recreativo	Q 1,000.00	Q 1,000.00 costo anual
Almuerzo Familiar	Q 500.00	Q 1,000.00 costo anual
Tarjetas de Felicitación	Q 10.00	Q 600.00 costo anual
Cartelera de Reconocimientos	Q 300.00	Q 1,500.00 considerando 5 en las principales agencias
Regalo por nacimiento de hijo	Q500.00	Q6,000.00/costo aprox. Anual
Regalo por matrimonio	Q1,000.00	Q6,000.00/costo aprox. Anual

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2010.

Evaluación: Se realizarán 2 evaluaciones semestrales al año, que permitirán identificar el grado de lealtad y compromiso del Recurso Humano hacia las metas de la Cooperativa y el nivel de desempeño y satisfacción laboral de cada puesto de trabajo en la organización

### Programa III

#### TRABAJO EN EQUIPO

**Objetivo:** Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la Cooperativa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

**Diagnóstico:** Los resultados muestran que un 91% de los empleados manifiesta tener la capacidad de desempeñar otros puestos distintos al que actualmente desempeña, mientras que únicamente el 9% dice lo contrario.

**Cuadro No. 3 PLAN DE ACCIÓN**

<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>TIPO DE EVALUACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Capacitación	Desarrollar procesos de capacitación dirigidos a Jefes de Agencia y Departamentos de la Cooperativa de acuerdo a DNC.	Capacidad para detectar deficiencias en el liderazgo de las agencias  Programas de concientización y sensibilización del liderazgo, trabajo en equipo y coaching  Jefes de Agencias con competencias laborales	Resultados de DNC  Informes gerenciales sobre necesidades para cada curso de capacitación  Aportes de Jefes de agencias hacia la productividad	Formar equipos de trabajo multidisciplinarios para resolver casos  Medición de liderazgo en cada punto de servicio  Grado de complacencia de colaboradores hacia sus Jefes	Dos veces al año.	Departamento de G.T.H. Gerencia Administrativa y Empresa consultora.
Liderazgo	Enseñar al R. H., la importancia de su trabajo en la organización, hacer que todos participen en la fijación de metas claras y conozcan los valores	Recurso Humano identificado y comprometido con los objetivos de la organización y de su equipo	Informes de cambios de actitud dirigidos al Gerente General por parte de Gerente Administrativo	Reuniones de trabajo con Jefes de departamentos y agencias	Una reunión mensual	Gerente Administrativo y Departamento de G.T.H.

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESULTADO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	TIPO DE EVALUACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Empowerment	<p>Reuniones entre Colaboradores y Jefes de Agencia para definir el campo de juego y las reglas a seguir:</p> <p>¿Quiénes juegan?</p> <p>¿Cómo se va a jugar?</p> <p>¿Cuánto tiempo?</p> <p>¿Cómo se alcanzan las metas?</p>	<p>Liderazgo participativo incluyente.</p> <p>Recurso Humano involucrado, con compromiso pertenencia y lealtad a la organización</p>	<p>Informes que reflejen nivel de involucramiento de R.H., en la fijación y alcance de las metas.</p>	<p>Evaluaciones dirigidas a los colaboradores sobre el estilo de liderazgo ejercido por los jefes</p> <p>Capacidad multifuncional del R.H</p>	<p>Una reunión mínima al mes</p>	<p>Jefes de agencia, departamento, Gerencias y Departamento de G.T.H.</p>
	<p>Asignarle a colaboradores trabajos que coincidan con sus habilidades y presenten reto directo</p>	<p>Optimización del potencial humano de la Cooperativa</p> <p>Empoderamiento del R.H.</p>	<p>Informes sobre tiempos de servicio y gestión de créditos</p>	<p>Evaluar al R.H. Sobre la satisfacción del nuevo estilo de trabajo</p>	<p>Todo el año</p>	<p>Jefe de Agencia, Departamento de G.T.H.</p>

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESULTADO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	TIPO DE EVALUACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Comunicación	Dar a conocer los canales de comunicación y los enlaces de acuerdo a la estructura organizacional	Conocimiento del R.H. De canales de comunicación	Nivel de conocimiento de políticas e instrumentos administrativos	Informes de eficiencia del R.H. en el desempeño de sus funciones	Todo el año cuando se de inducción a personal	Departamento de G.T.H., supervisores y Jefes de Agencias
	Proponer la emisión de opiniones anónimas	Recurso Humano informado sobre cambios, mejoras y proyectos de la Cooperativa	Disminución de resistencia al cambio	Informes de Jefes sobre integración de su equipo y clima laboral  Boletines informativos  Información a través de correo electrónico	Todo el año, en todo momento  Una vez a cada mes	
	Proponer la emisión de opiniones anónimas	Recurso Humano sin prejuicios en la emisión de opiniones	Buzón de sugerencias anónimas en cada agencia	Reuniones con equipos de trabajo	Todo el año	

TÁCTICA	ACTIVIDADES	RESULTADO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	TIPO DE EVALUACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Recreación	<p>Fomentar la integración del R.H. hacia su equipo de trabajo.</p> <p>Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del R.H. hacia su equipo de trabajo a través de actividades recreativas distintas a tareas laborales.</p>	<p>Recurso Humano motivado, identificado, con sentido de compañerismo, dinámico, extrovertido sociable sin prejuicios.</p>	<p>Relaciones interpersonales más amplias</p> <p>Capacidad de trabajar e interactuar con diferentes equipos</p>	<p>Intercambio de experiencias</p> <p>Informes de Jefes sobre multifuncionalidad del R.H.</p>	<p>Todo el año programar actividades de acuerdo a fechas especiales como: cumpleaños, asamblea general, aniversario y convivio navideño</p>	<p>Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, Gerencia General y Financiera</p>

## **Recursos**

### ***Humanos:***

Consejo de Administración, Gerencias General, Financiera, de Negocios, Administrativa, Jefes de departamentos y agencias, colaboradores en general.

Facilitadores empresa consultora (outsourcing contratado para capacitación sobre liderazgo, coaching y empowerment)

### ***Institucionales:***

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L.

Empresa de consultoría empresarial

### ***Materiales y Equipo:***

Escritorios, pizarrones, pantallas, cañoneras, equipo de cómputo; y útiles de oficina

### ***Financieros:***

El costo aproximado de la implantación del programa “trabajo en equipo” según actividades propuestas es el siguiente:

Cuadro c)

<b>RUBRO</b>	<b>COSTO INDIVIDUAL</b>	<b>TOTAL</b>
Capacitación para Jefes de Agencia y Departamento por parte de empresa consultora "Tema Liderazgo y Couching"	Q 500.00	Q 13,500.00 costo para 27 participantes
Capacitación "Trabajo en Equipo y EmpowermwnT"	Q 200.00	Q 22,600.00 costo para 113 participantes
Refacciones	Q 25.00	Q 2,825.00
Papelería y útiles de oficina	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Convivio Navideño	Q 500.00	Q 56,500.00, para 113 personas
Aniversario	Q 200.00	Q 22,600.00, costo por 113 personas de la Cooperativa
Cumpleaños	Q 150.00	Q 1,200.00, costo mensual promedio
Asamblea General	Q 200.00	Q. 22,600.00, costo por 113 personas de la Cooperativa

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2010.

Evaluación: Se realizará después de tres meses después de la implantación del programa. Por ende, es necesario el seguimiento por parte de la empresa Consultora y de los informes que los Jefes de agencia, departamento, gerencia administrativa presenten a la Gerencia General y Consejo de Administración respectivamente sobre avances y cumplimiento de objetivos del programa. Además es necesario evaluar el nivel de Satisfacción laboral mediante instrumento sugerido por lo menos una vez al año.

## Programa IV

### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### Objetivos:

-Fortalecer el ambiente laboral de la Cooperativa, a través de la formulación de un plan de Administración de Recursos Humanos de acuerdo a los objetivos organizacionales.

-Contar con una herramienta administrativa orientada al desarrollo personal y profesional de Colaboradores de la Cooperativa

-Evaluar en forma sistemática la provisión y demanda de Recursos Humanos que tendrá la Cooperativa a corto y largo plazo

**Diagnóstico:** El 62.5% de los empleados no percibe una estructura formal para desarrollar carrera dentro de la empresa, contra un 37.5% que manifiesta que si perciben el desarrollo de carrera.

#### Causas de la demanda de recursos humanos a futuro

Externas	Organizativas	Laborales
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y Producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Figura 1. Werther B. William, Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw, 2000

Cuadro No. 4

## PLAN DE ACCION

PROCESOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	TÉCNICAS	RESPONSABLE
Provisión	<p>Investigación de Mercado de Recursos Humanos</p> <p>Reclutamiento de personal (fuentes de reclutamiento)</p> <p>Selección de personal (criterios de selección y estándares de calidad)</p>	<p>Planear las necesidades de personal a futuro a fin de desarrollar procesos formales que permitan llenar vacantes o sustituir a personal en cualquier puesto (conocer fuentes internas y externas)</p> <p>Conocer el entorno de la demanda de recursos humanos (mercado laboral oferta y demanda) e identificar ¿Quién está interesado en trabajar en la Cooperativa?</p>	<p><b><u>Mercado laboral</u></b></p> <p><b>Alianzas</b> con Universidades o empresas de reclutamiento como fuentes externas</p> <p><b><u>Necesidades de personal</u></b></p> <p><b>Muestreo.</b> Consiste en efectuar un muestreo de los Jefes de agencia o departamento respecto a las necesidades de recursos humanos en su área.</p> <p><b>Ratios de productividad.</b> Utilizar datos históricos para examinar los niveles de un índice de productividad.</p>	<p>Departamento de G.T.H. Jefes de Agencias y Supervisores</p>

PROCESOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	TÉCNICAS	RESPONSABLE
			<p>Formula: <math>p = \text{Carga de trabajo} / \text{Numero de personas}</math>. Si se encuentran relaciones constantes o sistemáticas, pueden calcularse las necesidades de recursos humanos dividiendo las cargas previstas de trabajo entre <math>p</math>.</p> <p>Estas técnicas, más las <b>extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo</b> incluso renuncias, despidos, y otros pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de recursos humanos. Los estimados a largo plazo parten de de los planes futuros de cada departamento o división.</p>	



PROCESOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	TÉCNICAS	RESPONSABLE
Mantenimiento	<p>Remuneración y compensaciones (evaluación y clasificación de los puestos sin descuidar el equilibrio salarial)</p> <p>Beneficios y servicios sociales (administración de beneficios de acuerdo a necesidades del R.H)</p> <p>Relaciones interpersonales de carácter laboral (Administración y regulación de las relaciones interpersonales mediante jerarquías funcionales)</p>	<p>Conocer las necesidades, expectativas y aspiraciones de los colaboradores y motivarlos de acuerdo a su nivel productivo.</p>	<p>Planes de salarios y compensaciones económicas</p> <p>Motivación, seguro de vida, servicio médico y recreación</p> <p>Reuniones de trabajo participativas</p>	<p>Gerencia General- Financiera y Departamento de G.T.H.</p>

PROCESOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	TÉCNICAS	RESPONSABLE
Desarrollo	Capacitación (Diagnóstico y programación constante de procesos de formación continua y oportunidad de desarrollo profesional)	Desarrollar talentos de acuerdo a las exigencias de los puestos, desarrollo tecnológico y objetivos de la organización.	Oportunidad de estudio, flexibilizar horarios  Becas  Alianzas con instituciones como Universidades, INTECAP., para formar competencias y capacitar al R.H.	Departamento de G.T.H.
	Ascensos (administración de oportunidades de crecimiento en la Cooperativa)	Disminución de rotación de personal, mejorar cultura de lealtad hacia la Cooperativa de acuerdo a planes de carrera	Priorizar al personal de la Cooperativa para ocupar vacantes de acuerdo a competencias laborales  Publicar vacantes a lo interno de la Cooperativa en primera instancia	
	Transferencias (traslados o rotación)	Contar con Recurso Humano	Movimiento horizontal y vertical	

PROCESOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	TÉCNICAS	RESPONSABLE
	interna de personal para formar capacidades multifuncionales)	multifuncional y capaz de tomar decisiones en sus puestos	de colaboradores con la finalidad de promover	
Seguimiento y Control	Base de datos de sistema de información, productividad	<p>Contar con inventario de personas interesadas en reincorporarse o desvincularse de la Cooperativa</p> <p>Disponer de medios de información para la toma de decisiones sobre colaboradores</p> <p>Contar con criterios de adecuación permanente de políticas y procedimientos sobre recursos humanos.</p>	Registros y controles para análisis cualitativo y cuantitativo del Recurso Humano	Departamento de G.T.H

## **Recursos**

### ***Humanos:***

Consejo de Administración, Gerencia General, Financiera, de Negocios, Administrativa, Jefes de departamentos, agencias, Colaboradores en general.

Facilitadores empresa consultora (outsourcing contratado para capacitación o desarrollo de competencias laborales)

Facilitadores MICOOPE

### ***Institucionales:***

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L.

Empresa de consultoría empresarial, INTECAP, Universidades

### ***Materiales y Equipo:***

Escritorios, pizarrones, pantallas, cañoneras, equipo de cómputo; y útiles de oficina,

### ***Financieros:***

El costo aproximado de la implementación de este programa se detalla a continuación:

Cuadro d)

<b>RUBRO</b>	<b>COSTO INDIVIDUAL</b>	<b>COSTO TOTAL APROXIMADO</b>
Horas-Hombre trabajo en análisis de estructura de puesto y carrera.	Q66.67 por día, de acuerdo al promedio de salarios del departamento de Gestión del Talento Humano.	Q.6000.00 por un mes de trabajo en este proyecto específico.
Media beca en estudios de nivel medio o universitario. Elegir de acuerdo a desempeño.	Q1,800.00 por persona.	Q10,800.00 calculado para 6 personas anualmente.
Beneficio de ½ hora de trabajo, para salir antes de horario laboral con el objetivo de cumplir con horario de estudios.	Q4.17 por ½ hora, de acuerdo al promedio de salarios del área operativa.	Q500.40 por 6 personas, costo mensual, Q5,004.00 costo del año escolar. (10 meses ciclo educativo)
Apoyo institucional por capacitaciones		Q. 20,000.00 al año

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2010.

Evaluación: Se recomienda hacer una medición del impacto del programa por lo menos una vez al año. El departamento de Gestión del Talento Humano deberá de presentar informe a Gerencia General sobre resultados del programa basado en informes de Jefes de agencias y departamentos de la Cooperativa.

## **Programa V**

### **Seguridad Laboral**

#### **Objetivos:**

-Proporcionar a la administración de la Cooperativa una herramienta para identificar, evaluar, prevenir y minimizar riesgos potenciales bajo condiciones previsibles.

-Fomentar el bienestar físico, mental y social de los colaboradores en todos sus puestos de trabajo.

**Diagnóstico:** La infraestructura de la Cooperativa satisface a un 88% del recurso humano, y un 12% se mostró en desacuerdo por la desatención a estos factores y falta de capacitación al recurso humano sobre este aspecto.

**Cuadro No. 5 PLAN DE ACCIÓN**

<b>COMPONENTES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>LOGROS</b>	<b>TECNICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Ambiente Físico	Revisar periódicamente la infraestructura interna y externa de las agencias de la Cooperativa.	Mantener instalaciones en buenas condiciones (iluminación, ventilación, pintura interna y externa)  Ambiente agradable tanto a colaboradores, asociados y público en general.	Revisión preventiva y mantenimiento constante  Señalización e identificación de ambientes de trabajo, rutas de evacuación, lugares de peligro, riesgo o restricción dentro de las instalaciones	Gerente Administrativo, Jefe de agencia, Encargado de mantenimiento de cada punto de servicio
Seguridad	Realizar investigaciones sobre seguridad y salud en base a casos conocidos.  Revisar funcionamiento de alarma, sensores, cámaras y equipo en general	Gestión y autorización de recursos oportunamente.  Equipo en buen estado y a la vanguardia. (incluye equipo de elementos de seguridad)	Evaluación por lo menos dos veces al año el sistema de seguridad implementado en las agencias  Pruebas de alarma, de funcionamiento de cámaras, sensores y equipo de personal de seguridad.	Jefe de agencia, Personal de Seguridad

COMPONENTES	ACTIVIDADES	LOGROS	TECNICAS	RESPONSABLE
Riesgos	<p>Ejecutar análisis rutinario de riesgos ocupacionales</p> <p>Realizar inspecciones regulares de seguridad y salud para identificar nuevos riesgos o riesgos no identificados.</p> <p>Proveer información al recurso humano para prevenir riesgos en su trabajo</p>	<p>Eliminar eventualidades como robos, incendios o accidentes.</p> <p>Adopción de medios de primeros auxilios, lucha contra incendios, robos.</p> <p>Planes de prevención</p> <p>Adoptar los medios (instalaciones, mobiliario y equipo al Recurso Humano)</p>	<p>Planes de contingencia aplicables al rol de la Cooperativa y a las funciones del Recurso Humano</p> <p>Diseño y ejecución de procesos de capacitación dirigidos a colaboradores sobre prevención de eventualidades y manejo de situaciones Imprevistas</p> <p>Elaboración de manual de higiene y seguridad laboral</p> <p>Trabajar mediante Comité de Seguridad y salud a nivel de Cooperativa</p>	<p>Gerencia General, Gerente</p> <p>Administrativo- Negocios, Jefe de Agencia, Gestión del Talento Humano</p>

## **Recursos**

### ***Humanos:***

Gerencia General, Financiera, de Negocios, Administrativa, Jefes de departamentos, agencias, colaboradores en general

Recurso Humano de empresa encargada de seguridad, personal de mantenimiento (outsourcing contrato para de mantenimiento preventivo y correctivo sobre instalaciones, equipos de seguridad y otros)

### ***Institucionales:***

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L.

Empresa de seguridad y/o empresa de seguridad industrial

### ***Materiales y Equipo:***

Instalaciones de agencias, alarmas, sensores, candados, equipo eléctrico, de computo y otros.

### ***Financieros:***

El costo aproximado de la implementación de este programa se detalla a continuación:

Cuadro e)

<b>RUBRO</b>	<b>COSTO INDIVIDUAL/MENSUAL</b>	<b>COSTO TOTAL/ANUAL</b>
Contratación Empresa Consultora en Seguridad Industrial	Q10,000.00 un sólo costo al año	Q20,000.00
Inversión mensual en mantenimiento y mejoras	Q10,000.00	Q120,000.00
Publicación Manual de Seguridad propio de la Cooperativa (ambiente físico, seguridad y riesgos)	Q10.00	Q1,130.00 (113 colaboradores)
Capacitación a Recurso Humano sobre seguridad laboral	Q. 200.00	Q. 22,600.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2010.

Evaluación: Se recomienda actualizar constantemente instrumentos administrativos de acuerdo a necesidades de la Cooperativa, colaboradores, asociados y exigencias del entorno de la organización. El departamento de Gestión del Talento Humano deberá de presentar informe a Gerencia General sobre resultados del programa basado en informes de Jefes de agencias de la Cooperativa y logros como reducción de ausencia laboral por accidentes o situaciones eventuales.



**Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Centro Universitario de Occidente –CUNOC-  
 Maestría en Administración de Recursos Humanos**

**5.5 BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES, JEFES DE DEPARTAMENTO Y DE AGENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Y SERVICIOS VARIOS SANTIAGO DE COATEPEQUE R.L.**

Instrucciones: La presente Boleta contiene una serie de preguntas las que respetuosamente solicito responder. Este instrumento es de carácter académico y su uso será estrictamente confidencial en la realización de la Tesis de **Post-Grado, Titulada** “Nivel de Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Varios Santiago de Coatepeque R.L.”

**Nombre de Gerencia, Departamento, o Agencia al que pertenece:** \_\_\_\_\_

**Puesto de trabajo:** \_\_\_\_\_

1) ¿Cuál es su nivel académico?

- |                           |       |                             |       |
|---------------------------|-------|-----------------------------|-------|
| a) Primaria               | _____ | b) Básico                   | _____ |
| c) Diversificado          | _____ | d) Estudiante Universitario | _____ |
| e) Graduado Universitario | _____ | f) Estudios de Post-Grado   | _____ |

Si posee Título especifique: \_\_\_\_\_

2) ¿El salario que paga la Cooperativa a los colaboradores es?

- |                       |       |                 |       |
|-----------------------|-------|-----------------|-------|
| a) Satisfactorio      | _____ | b) Aceptable    | _____ |
| c) Poco satisfactorio | _____ | d) No aceptable | _____ |

3) ¿El salario que la Cooperativa paga a los colaboradores con relación a la competencia (organizaciones del sector financiero) está?

- |             |       |
|-------------|-------|
| a) Más alto | _____ |
| b) Más bajo | _____ |
| c) Igual    | _____ |

4) ¿De qué forma compensa la Cooperativa a los colaboradores su trabajo?

- |                         |       |                            |       |
|-------------------------|-------|----------------------------|-------|
| a) Por unidad de tiempo | _____ | b) Comisión s/ metas       | _____ |
| c) Servicios Técnicos   | _____ | d) Servicios Profesionales | _____ |
| e) Otro sistema         | _____ | especifique:               | _____ |

5) ¿Qué factores considera la Cooperativa para establecer el salario de los colaboradores?

- |                              |       |                       |       |
|------------------------------|-------|-----------------------|-------|
| a) Mercado Laboral           | _____ | b) Costo de vida      | _____ |
| c) Políticas gubernamentales | _____ | d) Nivel de desempeño | _____ |

6) ¿Qué prestaciones laborales ofrece la Cooperativa a sus colaboradores?

- |                                 |       |              |       |
|---------------------------------|-------|--------------|-------|
| a) Aguinaldo                    | _____ | b) Bono 14   | _____ |
| c) Vacaciones                   | _____ | d) IGSS      | _____ |
| e) Bonificación Decreto 37-2001 | _____ | f) Descansos | _____ |
| g) IRTRA-INTECAP                | _____ | h) Otra      | _____ |

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

- 7) ¿Otorga la Cooperativa otro tipo de incentivo a los colaboradores?
- a) Bonos por productividad \_\_\_\_\_
  - b) Comisión sobre metas \_\_\_\_\_
  - c) Aumento de salario \_\_\_\_\_
  - d) Reparto de utilidades \_\_\_\_\_
  - e) Ascensos \_\_\_\_\_
  - f) Vales \_\_\_\_\_
  - (supermercado, gasolina, servicios médicos, centros recreativos)
  - g) Ningún incentivo \_\_\_\_\_

- 8) ¿En qué influye una mejor compensación económica en los colaboradores?
- a) Motivar y mejorar el desempeño \_\_\_\_\_
  - b) Disminuir rotación de personal \_\_\_\_\_
  - c) Mejorar ambiente laboral \_\_\_\_\_
  - d) No provoca cambio de actitud \_\_\_\_\_

- 9) ¿Cuenta la Cooperativa con manuales de Seguridad e Higiene Laboral?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
- Si su respuesta es afirmativa en qué consiste: \_\_\_\_\_
- 

- 10) ¿Sabe usted si existe en la Cooperativa un comité de seguridad integrado por representantes de colaboradores y de la parte patronal?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- 11) ¿Cuenta la Cooperativa con equipo y tecnología a la vanguardia para el desempeño de funciones de los distintos puestos de trabajo?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
- Si su respuesta es afirmativa especifique de que tipo: \_\_\_\_\_
- 

- 12) ¿Con qué equipo de protección personal posee el ambiente laboral que usted dirige?
- a) Extintores \_\_\_\_\_ b) Botiquín \_\_\_\_\_
  - c) Guantes \_\_\_\_\_ e) Otro \_\_\_\_\_
- Especifique: \_\_\_\_\_

- 13) ¿Han recibido capacitación los colaboradores a su cargo sobre seguridad e higiene laboral?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_

- 14) ¿El ambiente físico de trabajo que usted dirige se caracteriza por?
- a) Buena iluminación \_\_\_\_\_ b) Escasez de ruido \_\_\_\_\_
  - c) Agradable ventilación \_\_\_\_\_ d) Temperatura aceptable \_\_\_\_\_
  - e) Escasa iluminación \_\_\_\_\_ f) Mucho Ruido \_\_\_\_\_
  - g) Escasa ventilación \_\_\_\_\_ h) Temperatura insoportable \_\_\_\_\_

15) ¿Con qué están equipadas las instalaciones de su Departamento, Gerencia o Agencia?

- a) Sanitario \_\_\_\_\_ b) Comedor \_\_\_\_\_  
c) Lavamanos \_\_\_\_\_ d) Suficientes sillas \_\_\_\_\_  
e) Identificación de ambientes \_\_\_\_\_ f) Señalización básica \_\_\_\_\_  
g) Otro (especifique) \_\_\_\_\_

16) ¿Considera usted que los colaboradores a su cargo se sienten identificados con la Cooperativa?

- a) Muy identificado \_\_\_\_\_  
b) Identificado y/o comprometido \_\_\_\_\_  
c) Nada identificado \_\_\_\_\_

17) ¿Cómo es su comunicación con sus superiores y subalternos?

- a) Excelente \_\_\_\_\_ b) Buena \_\_\_\_\_ c) Pésima \_\_\_\_\_

18) ¿Los colaboradores a su cargo conocen las políticas administrativas y operativas de la Cooperativa?

- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

19) ¿Cuál es el canal de comunicación que utiliza para divulgar las políticas administrativas y operativas hacia sus subalternos?

- a) Capacitación \_\_\_\_\_ b) Reuniones de trabajo \_\_\_\_\_  
c) Documentos escritos \_\_\_\_\_ d) Otro \_\_\_\_\_  
Especifique: \_\_\_\_\_

20) ¿Qué tipo de actividades de integración realiza la Cooperativa, Departamento, la Gerencia o Agencia a su cargo para fortalecer las relaciones entre jefes y colaboradores?

- a) Convivios \_\_\_\_\_ b) Reuniones de trabajo \_\_\_\_\_  
c) Asambleas \_\_\_\_\_ d) Capacitaciones \_\_\_\_\_  
e) Actividades deportivas \_\_\_\_\_ f) Celebración cumpleaños \_\_\_\_\_  
e) Otras. Especifique \_\_\_\_\_

21) ¿Cómo es su relación con sus compañeros, jefes o subalternos?

- a) Excelente \_\_\_\_\_ b) Buena \_\_\_\_\_ c) Pésima \_\_\_\_\_

22) ¿Cómo considera el ambiente laboral que usted dirige?

- a) Agradable \_\_\_\_\_ b) Desagradable \_\_\_\_\_

23) ¿Qué mecanismo utiliza la Cooperativa para que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos para el desempeño de su puesto de trabajo?

- a) Capacitación \_\_\_\_\_ b) Oportunidad para estudiar \_\_\_\_\_  
c) Becas \_\_\_\_\_ d) Otro \_\_\_\_\_  
Especifique: \_\_\_\_\_

24) ¿Por qué motivos se retiran los colaboradores de la Cooperativa?

- a) Mejor puesto \_\_\_\_\_
- b) Mejor salario \_\_\_\_\_
- c) Mejores incentivos \_\_\_\_\_
- d) Oportunidad de estudio \_\_\_\_\_
- e) Mejor ambiente laboral \_\_\_\_\_
- f) Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

25) ¿Los colaboradores de la Cooperativa tienen la capacidad y potestad de tomar decisiones en su puesto de trabajo?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

26) ¿Los colaboradores a su cargo tienen la capacidad de desempeñar otro puesto distinto al que desempeñan actualmente?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

27) ¿Usted escucha y toma en cuenta las sugerencias y observaciones de sus colaboradores?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**



**5.6 BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Y SERVICIOS VARIOS SANTIAGO DE COATEPEQUE R.L.**

**Instrucciones:** La presente Boleta contiene una serie de preguntas las que respetuosamente solicito responder. Este instrumento es de carácter académico y su uso será estrictamente confidencial en la realización de la Tesis de Post-Grado, Titulada “Nivel de Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Varios Santiago de Coatepeque R.L.”

**Nombre de Departamento, Gerencia o Agencia al que pertenece:** \_\_\_\_\_

**Puesto de trabajo:** \_\_\_\_\_

1) ¿Cuál es su nivel académico?

- |                           |       |                             |       |
|---------------------------|-------|-----------------------------|-------|
| a) Primaria               | _____ | b) Básico                   | _____ |
| c) Diversificado          | _____ | d) Estudiante Universitario | _____ |
| e) Graduado Universitario | _____ | f) Estudios de Post-Grado   | _____ |

Si posee Título especifique: \_\_\_\_\_

2) ¿El salario que le paga la Cooperativa es?

- |                       |       |                 |       |
|-----------------------|-------|-----------------|-------|
| a) Satisfactorio      | _____ | b) Aceptable    | _____ |
| c) Poco satisfactorio | _____ | d) No aceptable | _____ |

3) ¿El salario que la Cooperativa le paga con relación a la competencia (organizaciones del sector financiero) está?

- |             |       |
|-------------|-------|
| a) Más alto | _____ |
| b) Más bajo | _____ |
| c) Igual    | _____ |

4) ¿De qué forma compensa la Cooperativa su trabajo?

- |                         |       |                            |       |
|-------------------------|-------|----------------------------|-------|
| a) Por unidad de tiempo | _____ | b) Comisión s/ metas       | _____ |
| c) Servicios Técnicos   | _____ | d) Servicios Profesionales | _____ |
| e) Otro sistema         | _____ | especifique:               | _____ |

5) ¿Conoce usted qué factores utiliza la Cooperativa para establecer los salarios?

- |                              |       |                       |       |
|------------------------------|-------|-----------------------|-------|
| a) Mercado Laboral           | _____ | b) Costo de vida      | _____ |
| c) Políticas gubernamentales | _____ | d) Nivel de desempeño | _____ |

6) ¿Qué prestaciones laborales le otorga la Cooperativa?

- |                                 |       |              |       |
|---------------------------------|-------|--------------|-------|
| a) Aguinaldo                    | _____ | b) Bono 14   | _____ |
| c) Vacaciones                   | _____ | d) IGSS      | _____ |
| e) Bonificación Decreto 37-2001 | _____ | f) Descansos | _____ |
| g) IRTRA-INTECAP                | _____ | h) Otra      | _____ |

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

- 7) ¿Recibe usted otro tipo de incentivo de parte de la Cooperativa?
- a) Bonos por productividad \_\_\_\_\_
  - b) Comisión sobre metas \_\_\_\_\_
  - c) Aumento de salario \_\_\_\_\_
  - d) Reparto de utilidades \_\_\_\_\_
  - e) Ascensos \_\_\_\_\_
  - f) Vales \_\_\_\_\_  
(supermercado, gasolina, servicios médicos, centros recreativos)
  - g) Ningún incentivo \_\_\_\_\_

- 8) ¿Cómo se siente cuando recibe algún incentivo otorgado por la Cooperativa?
- a) Motivado \_\_\_\_\_
  - b) Con deseos de mejorar su desempeño \_\_\_\_\_
  - d) No le provoca cambio de actitud \_\_\_\_\_

- 9) ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con manuales de Seguridad e Higiene Laboral?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
- Si su respuesta es afirmativa en que consiste: \_\_\_\_\_
- 

- 10) ¿Sabe usted si existe en la Cooperativa un comité de seguridad integrado por representantes de colaboradores y de la parte patronal?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

- 11) ¿Le proporciona la Cooperativa equipo y tecnología a la vanguardia para el desempeño de sus funciones?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
- Si su respuesta es afirmativa especifique de que tipo: \_\_\_\_\_
- 

- 12) ¿Qué equipo de protección personal posee el ambiente físico donde labora?
- a) Extintores \_\_\_\_\_ b) Botiquín \_\_\_\_\_
  - c) Guantes \_\_\_\_\_ e) Otro \_\_\_\_\_
- Especifique: \_\_\_\_\_

- 13) ¿Ha recibido capacitación sobre seguridad e higiene laboral?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_

- 14) ¿El ambiente físico donde desarrolla su trabajo se caracteriza por?
- a) Buena Iluminación \_\_\_\_\_ b) Escasez de ruido \_\_\_\_\_
  - c) Agradable ventilación \_\_\_\_\_ d) Temperatura aceptable \_\_\_\_\_
  - e) Escasa iluminación \_\_\_\_\_ f) Mucho Ruido \_\_\_\_\_
  - g) Escasa ventilación \_\_\_\_\_ h) Temperatura insoportable \_\_\_\_\_

15) ¿Con qué están equipadas las instalaciones donde realiza su trabajo?  
a) Sanitario \_\_\_\_\_ b) Comedor \_\_\_\_\_  
c) Lavamanos \_\_\_\_\_ d) Suficientes sillas \_\_\_\_\_  
e) Identificación de ambientes \_\_\_\_\_ f) Señalización básica \_\_\_\_\_  
g) Otro (especifique) \_\_\_\_\_

16) ¿Se siente identificado con la Cooperativa?  
a) Muy identificado \_\_\_\_\_  
b) Identificado y/o comprometido \_\_\_\_\_  
c) Nada identificado \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

17) ¿Cómo es su comunicación con sus superiores?  
a) Excelente \_\_\_\_\_ b) Buena \_\_\_\_\_ c) Pésima \_\_\_\_\_

18) ¿Conoce las políticas administrativas y operativas de la Cooperativa?  
a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

19) ¿Qué canal de comunicación utiliza la Cooperativa y/o Jefe Inmediato para divulgar las políticas administrativas y operativas?  
a) Capacitación \_\_\_\_\_ b) Reuniones de trabajo \_\_\_\_\_  
c) Documentos escritos \_\_\_\_\_ d) Otro \_\_\_\_\_  
Especifique: \_\_\_\_\_

20) ¿Qué tipo de actividades de integración realiza la Cooperativa y/o Jefe Inmediato para fortalecer las relaciones interpersonales del equipo de trabajo?  
a) Convivios \_\_\_\_\_ b) Reuniones de trabajo \_\_\_\_\_  
c) Asambleas \_\_\_\_\_ d) Capacitaciones \_\_\_\_\_  
e) Actividades deportivas \_\_\_\_\_ f) Celebración cumpleaños \_\_\_\_\_  
e) Otras. Especifique \_\_\_\_\_

21) ¿Cómo es su relación con sus compañeros, jefes o subalternos?  
a) Excelente \_\_\_\_\_ b) Buena \_\_\_\_\_ c) Pésima \_\_\_\_\_

22) ¿Cómo considera el ambiente laboral de su Departamento, Gerencia o Agencia?  
a) Agradable \_\_\_\_\_ b) Desagradable \_\_\_\_\_

23) ¿Qué mecanismo utiliza la Cooperativa para que usted adquiera nuevos conocimientos y pueda ser más eficiente en el desempeño de su puesto de trabajo?  
a) Capacitación \_\_\_\_\_ b) Oportunidad para estudiar \_\_\_\_\_  
c) Becas \_\_\_\_\_ d) Otro \_\_\_\_\_  
Especifique: \_\_\_\_\_

24) ¿Por qué motivos se retiraría de la Cooperativa?

- a) Mejor puesto \_\_\_\_\_
- b) Mejor salario \_\_\_\_\_
- c) Mejores incentivos \_\_\_\_\_
- d) Oportunidad de estudio \_\_\_\_\_
- e) Mejor ambiente laboral \_\_\_\_\_
- f) Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

25) ¿Tiene la capacidad y potestad de tomar decisiones en su puesto de trabajo?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

26) ¿Usted tiene la capacidad y el conocimiento para desempeñar otro puesto distinto al que actualmente desempeña?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

27) ¿Su jefe inmediato escucha y toma en cuenta las sugerencias y observaciones que usted realiza?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**

**Justificación**

El ser humano está expuesto a factores de riesgo de tipo biológico, físico, químico, psicológico que obviamente influyen de diversas maneras en su vida personal y laboral, por eso es necesario que en el desarrollo de actividades productivas las organizaciones como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Coatepeque R.L. Garantice que los ambientes de trabajo, equipos y tareas asignadas ofrezcan condiciones de seguridad, salud y bienestar tanto para colaboradores permanentes y ocasionales, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

El presente documento provee datos generales de prevención de accidentes, orientación sobre condiciones óptimas de trabajo, descripción de accidentes más comunes, lo cual busca que mediante entrenamiento y divulgación de las normas a seguir, se eviten accidentes y se elimine el riesgo laboral.

**Objetivos**

Proveer mecanismos sistemáticos para identificar, evaluar, prevenir y/o controlar riesgos generales, específicos y potenciales que pudiesen surgir en condiciones previsibles.

Prevenir accidentes de trabajo orientando a la administración y colaboradores en general sobre sistemas y prácticas adecuadas que salvaguarden la salud e integridad física de todo el Recurso Humano de la Cooperativa.

Dar a conocer las condiciones de trabajo seguras y salubres, para que el recurso humano de la Cooperativa comprenda en plenitud la importancia de la seguridad e higiene ocupacional.

**TEMA: PRIMEROS AUXILIOS****¿QUE HACER CUANDO HAY UN ACCIDENTE?**

Cuando un compañero se desmaya, cuando hay una caída fea o una herida que sangra mucho...

¿Qué podemos hacer?

! No moverlo ni tironearlo bruscamente.

! No amontonarse todos alrededor. Que uno o dos compañeros se ocupen.

! Otro tiene que llamar a la ambulancia.

! Cuando hay un desmayo, poner al compañero boca arriba, con la cabeza un poco ladeada.

! En las ciudades hay muchas emergencias móviles. Lo mejor es no mover a la persona y esperar.

! Si es un paro, hay que hacerle masaje y respiración hasta que lleguen.



### **FRENTE A UN PARO**

El paro es algo muy grave, y nosotros podemos ayudar al compañero hasta que llegue la ambulancia.

¿Cómo sabemos que está en paro?



### **Porque:**

! Se desmaya

! Le decimos fuerte su nombre y no parece escucharnos

! No se siente el pulso.

! Los pulsos podemos sentirlos poniendo la punta de los dedos en el cuello.

! No respira.

! No se escucha ruido de respiración.

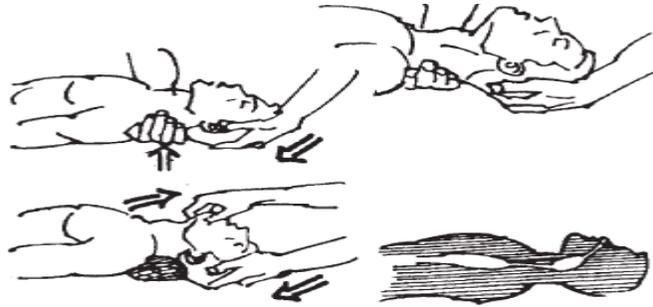
No se mueve el pecho.

¿Qué hacemos?

Mientras alguien llama a la ambulancia, ponemos al compañero boca arriba en un lugar plano.

Si tiene, hay que sacarle los dientes postizos, el alimento que tenga en la boca, y ponerle la cabeza para atrás.

Soplar varias veces, como inflando un globo, cubriendo la boca y tapándole la nariz.



Los 4 o 5 primeros minutos son los más importantes, ya que al dar aire se evitarán daños.

Otro compañero va haciendo un masaje al corazón. Se pone el talón de la mano, una sobre otra, sobre el esternón, que es el hueso que está en el medio del pecho. Los brazos deben estar estirados siempre.



Se empuja con las manos contando: y 1, y 2, y 3, y 4, y 5.

Al decir el número se empuja. Cuando se dice "y", se levanta. Para presionar no se deben doblar los codos.

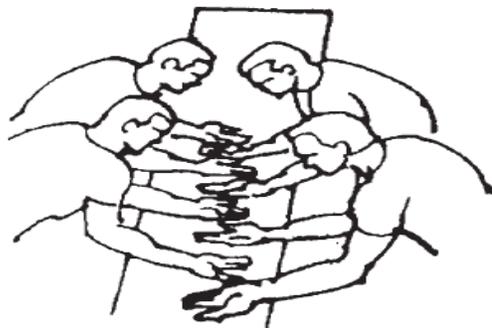
Cada 5 veces que se empuja con las manos, se sopla aire. Hay que seguir haciendo esto hasta que llegue el médico.

#### FRENTE A UNA CAIDA

El principal problema es que puede haber una fractura en la columna. Hay que tener mucho cuidado al moverlo.

Puede desmayarse o no. La diferencia con el paro es que tiene pulso y sigue respirando.

¿Qué hacer?



Ponerlo boca arriba, con la cabeza un poco ladeada.

Si hay que moverlo porque quedó en mal lugar o en mala posición, hacerlo con cuidado. Hay que mover a la misma vez la cabeza, el tronco y los miembros. Ponerlo sobre una tabla o escalera.

Es bueno inmovilizar la cabeza con cartón o ropa.

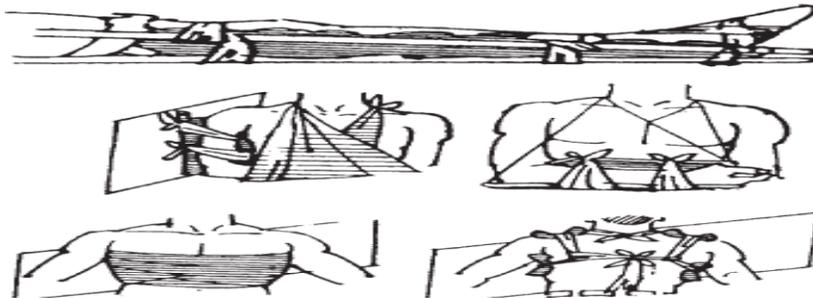
Mientras se lo acomoda, llamar a la ambulancia.

Cuando se produce una fractura



Si es en un BRAZO, acercarlo al cuerpo y dejarlo inmóvil. Se puede poner un pañuelo o trapo rodeando el cuerpo.

Si es una PIERNA, unirla con la otra y dejarla fija con una tabla.



#### FRENTE A UNA HERIDA

Si hay algo clavado (un pedazo de madera, hierro o lo que sea), no sacarlo. Puede lastimarse más y sangrar mucho.

Si sale mucha sangre, apretar o comprimir con los dedos de la mano. No hacer torniquetes. Levantar los miembros, cuando es en brazos y piernas.



#### FRENTE A UNA QUEMADURA

Lavar con mucha agua limpia, mejor que esté fría porque calma. No usar ninguna otra sustancia.

Después de estas primeras medidas, trasladarlo a un lugar de asistencia.



## **TEMA: PREVENCIÓN DE ACCIDENTES**

Los accidentes son hechos no premeditados, resultando de ellos daños considerables. Los accidentes laborales son aquellos que ocurren el trabajo y provocan lesiones corporales, perturbación funcional, incapacidad temporal o definitiva de continuar laborando o bien hasta la muerte, por ende es necesario conocer los siguientes aspectos para minimizar la ocurrencia de accidentes.

1. **Condiciones de inseguridad:** son las principales causas de los accidentes de trabajo las siguientes:

- Equipos sin protección.
- Equipo defectuoso.
- Procedimientos riesgosos en máquinas o equipos.
- Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado
- Iluminación deficiente o inadecuada.
- Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro.
- Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo.
- Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro.

2. **Actos inseguros:** eliminar solo las condiciones inseguras es insuficiente pues las personas también causan accidentes. Los actos inseguros que ejecutan los empleados son:

- Cargar materiales pesados de manera inadecuada.
- Trabajar a velocidad inadecuada (muy rápido o muy lento)
- Utilizar esquemas de seguridad que no funcionan.
- Emplear equipo inseguro o utilizarlo de manera inadecuada.
- No emplear procedimientos seguros.
- Adoptar posiciones inseguras.
- Subir o bajar de prisa escalones.
- Distraerse, olvidar, saltar, arriesgar, correr, abusar.
- Manipular incorrectamente cables, o conexiones eléctricas
- Exceso de ansiedad, falta de control emocional y predisposición a accidentes.
- Fatiga y jornadas prolongadas de trabajo

### 3. Factores personales que influyen en el comportamiento generador de accidentes

Características personales	Predisposición y tendencias de comportamiento	Tipo de comportamientos específicos	Incidencia de la propensión a accidentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad</li> <li>• Inteligencia</li> <li>• Motivación</li> <li>• Habilidades sensoriales</li> <li>• Habilidades motrices</li> <li>• Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes y hábitos no deseables</li> <li>• Falta de habilidades específicas</li> <li>• Tendencia a asumir riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de atención</li> <li>• Olvido</li> <li>• Desconcentración</li> <li>• Dificultad para obedecer reglas y procedimientos</li> <li>• Desempeño inadecuado</li> <li>• Excesiva exposición a riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de comportamientos individuales generadores de accidentes</li> </ul>

#### ¿Cómo prevenir accidentes?

Existe un refrán popular que dice: “Mas vale prevenir que lamentar. Este refrán adquiere gran importancia en los tiempos modernos.

A continuación se hacen dos planteamientos para minimizar riesgos partiendo de: eliminar las condiciones de inseguridad y reducir los actos inseguros.

4. **Eliminación de las condiciones de inseguridad:** es el papel de los colaboradores de la primera línea de la organización. El departamento de Gestión del Talento Humano tiene la obligación de diseñar cargos para eliminar o reducir los riesgos físicos de los ocupantes. Los supervisores y gerentes de línea cumplen un papel importante en la reducción de las condiciones inseguras mediante:

- Localización de áreas de riesgo: evaluar constante y permanente las condiciones ambientales que pueden provocar accidentes en la empresa.
- Análisis profundo de los accidentes: todo informe de accidente, con o sin incapacidad laboral, debe ser sometido a un profundo análisis para descubrir las posibles causas (condiciones de inseguridad o actos inseguros). A partir de ahí, se toman medidas para eliminar esas causas y prevenir nuevos y futuros accidentes.
- Apoyo irrestricto de la alta administración: todo programa exitoso de prevención de accidentes se funda en el compromiso de la alta dirección.

5. **Reducción de los actos inseguros:** los accidentes son semejantes u otro tipo de desempeño deficiente. Estudios psicológicos sugieren que no se debe seleccionar a personas que presentan tendencias a accidentarse en cargos específicos.
- Procesos de selección de personal: las técnicas de selección deben identificar ciertos rasgos humanos (habilidad visual o coordinación motriz) relacionados con accidentes en ciertos cargos.
  - Estabilidad emocional y pruebas de personalidad. (agresividad, honestidad)
  - Medidas de coordinación muscular.
  - Pruebas de habilidad visual.
  - Pruebas de madurez emocional, desempeño seguro y cuidadoso.
  - Susceptibilidad a la exposición a productos tóxicos.

Existe una clara relación entre predisposición a accidentes y competencia en el cargo. La selección de personal debe basarse en pruebas que apuntan al tema de la predisposición de accidentes permitirá que los gerentes reduzcan los accidentes y mejoren la calidad de los colaboradores

## **TEMA: PREVENCIÓN DE ROBOS**

El servicio de vigilancia de la Cooperativa es muy especial por el carácter financiero de la organización, las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia para evitar la rutina, que vuelve obsoleto el sistema, por ende es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- **Control de entrada y salida del personal y asociados:** el personal de seguridad de las agencias deberá mantener control visual y revisión de colaboradores y asociados en general que visitan la agencia.
- **Control de entrada y salida de vehículos:** (aplica únicamente para aquellas agencias que posean este servicio) anotar número de placa, para el caso de vehículos de la Cooperativa el personal de seguridad deberá de anotar las horas de entrada y salida, el nombre del conductor y si fuera necesario el kilometraje del automotor.
- **Estacionamiento fuera de las agencias de la Cooperativa:** aunque no exista un parque propio de la agencia las personas en algunos casos se estacionan frente a las instalaciones lo cual debe ser controlado por el personal de seguridad para mantener control del entorno de la agencia y así evitar que se tapen entradas principales o se cometan actos delictivos.
- **Registro de equipos y máquinas:** El personal de seguridad de la Cooperativa deberá llevar control de entradas, salidas, autorizaciones, nombres de responsables para efectos de control y prevención de hurtos.
- **Documentos:** Los expedientes, contratos y demás papelería de las agencias de la Cooperativa deberá resguardarse en archivos y medios de seguridad a cargo de Jefe de agencia y persona de confianza (control dual) para evitar se extravíen, traspapelen o bien sean extraídos sin autorización.

- **Cámaras de seguridad:** otro medio de control y seguridad en las agencias de la Cooperativa son las cámaras a las cuales es necesario darle mantenimiento constante e instalar donde a la fecha no hay pues permiten tener imágenes de actividades normales o acciones irregulares dentro o en el entorno de las agencias.
- **Personal de seguridad:** El jefe de agencia deberá solicitar identificación personal y nombramiento de oficiales de seguridad por circunstancias de traslados o bajas correspondientes.

## TEMA: PREVENCIÓN DE INCENDIOS



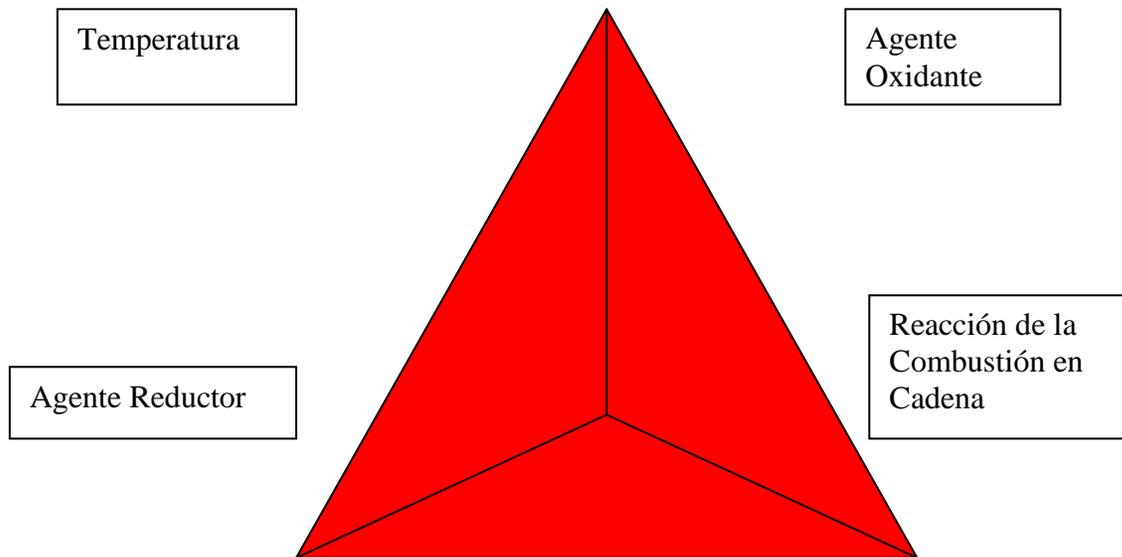
De acuerdo al rol financiero de la Cooperativa es imprescindible resguardar equipos, archivos, valores, instalaciones, por ende es necesario contar con un conjunto de extintores adecuados, mantener un adecuado sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento al recurso humano es el punto clave.

¿Qué es el Fuego? es una reacción química de oxidación exotérmica es decir combustión con liberación de calor.

### ¿Cómo se origina un incendio?

- Chispas
- Fricción
- Recalentamiento
- Fuego espontáneo (no necesita fuerzas externas para empezar)
- Corto circuito en conexiones eléctricas

**1. Tetraedro del Fuego (elementos del fuego):** Se utiliza un tetraedro para su ilustración porque cada elemento está con un lado adyacente a los restantes en conexión con cada uno de los otros tres. El retirar uno o más de los cuatro elementos del tetraedro hará que este quede incompleto y, por consiguiente, se producirá la extinción del fuego.



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2010.

### ¿Cómo se propaga el fuego?

- Mediante conducción (desplazamiento)
- Radiación
- Convección
- Salto o caída de objetos incendiados

### ¿Qué hacer cuando se origina un incendio?

- Si la proporción del incendio es pequeña utilizar extintores, de acuerdo al tipo de fuego.
- Tener extintores ubicados en lugares estratégicos y recurso humano capacitado para su uso.
- Utilizar las salidas de emergencia
- Taparse la nariz y boca con un paño húmedo para evitar inhalar humo el cual está compuesto por partículas que contienen gases.
- Retirar cualquier sustancia capaz de arder con la presencia de calor y oxígeno como: **Sólido:** papel, madera, carbón, magnesio, plástico. **Líquidos:** gasolina, petróleo, aceites, tiner. **Gaseosos:** monóxido de carbono, gas natural, propano,
- Retiro o aislamiento: neutralización del combustible. Retirar material o equipo que está en combustión u otros que puedan alimentar o propagar el fuego y provocar reacción en cadena.
- Desplazar los controles en tableros de energía eléctrica a posición off para evitar daños mayores en las instalaciones y equipos.
- Cubrimiento: eliminar o reducir el oxígeno del aire en la zona donde hay llamas para interrumpir la combustión del material. Ejemplo apagar fuego con arena.

- Enfriamiento: neutralización de la temperatura, es decir reducir la temperatura del material incendiado hasta que cese su combustión siendo el elemento más utilizado el agua.
- Retirar la parte del material incendiado, lo cual debe hacerse después de controlado el incendio.

## 2. Clasificación de incendios

Para mayor facilidad en su extinción los incendios pueden ser clasificados en cuatro categorías siendo ellas:

<b>Categoría del Incendio</b>	<b>Tipo de combustibles</b>	<b>Agentes extintores y/o componentes químicos de extintores</b>	<b>Cuidados principales</b>
A	Papel, madera, tejidos, trapos empapados en aceite, basura.	-Espuma -Soda y ácido -Agua	Eliminación del calor, empapando con agua
B	Líquidos inflamables, aceites y derivados del petróleo (tintas, gasolina)	-Gas carbónico (CO <sub>2</sub> ) -Polvo químico seco	Neutralización del combustible con sustancia no inflamable
C	Equipos eléctricos conectados	-Gas carbónico (CO <sub>2</sub> ) -Polvo químico seco	Neutralización del agente de combustión con sustancia no inflamable
D	Gases inflamables bajo presión	-Polvo químico seco -Gas carbónico (CO <sub>2</sub> )	Neutralización del agente de combustión con sustancia no inflamable

## 3. Tipos de extintores:

Es necesario conocer la composición química de estos artefactos para lograr la extinción de los incendios entre los más comunes están:

- Espuma: equipo móvil compuesto generalmente de una estación emulsionadora, de un sistema de distribución de espuma y de diques de protección, la espuma flota sobre los líquidos inflamables y apaga la llama, se considera conductora de la electricidad.

- Gas carbónico: Las instalaciones móviles o fijas de este gas se destinan a proteger locales de gran peligrosidad como depósitos de pinturas, salas de equipo electrónico. Sólo actúa sobre las llamas, apaga por enfriamiento y cubrimiento.
- Polvo químico seco: es un agente extinguidor constituido por fosfato amonio, bicarbonato de sodio, bicarbonato de potasio, cloruro de sodio, sal, grafito y otras sustancias químicas que evitan su apelmazamiento y rompen con la reacción en cadena de la combustión. Extintor de Polvo Químico Seco ABC (Fosfato de amonio): Su cilindro es generalmente de aluminio, puede ser de otro material dependiendo de su fabricante, su color deberá ser rojo. Los extintores ABC de propósito múltiple utiliza un polvo químico seco especialmente fluidizado y siliconizado de monofosfato de amonio.
- Agua Nebulizada (chorro de niebla) tipo AC: Es el máximo extinguidor para fuegos clase A especialmente donde existan riesgos potenciales clase C.

#### **4. Otras formas de prevenir incendios**

##### **Inspección de extintores**

Consiste en asegurarse de que el extintor este cargado y que funcione eficazmente si se necesita, una inspección debe determinar lo siguiente:

- Que el extintor este ubicado en un lugar estratégico
- Que este visible
- Que el acceso no esté obstruido
- Que no haya sido activado, ni este parcial o totalmente vacío
- Que no haya sido manipulado indebidamente
- Que no haya sufrido daños, ni haya sido expuesto a condiciones ambientales que pudiera interferir con su funcionamiento
- Si el extintor cuenta con un manómetro revisarlo para ver si no está averiado o ha perdido su agente expulsor.
- Inspeccionar la fecha de recarga y de vencimiento (1 año de vida útil)

##### **Mantenimiento**

Suponen un examen a profundidad de cada extintor, un mantenimiento implica el desmontaje y examen de todas sus piezas, limpieza y sustitución de cualquier pieza que se encuentre defectuosa, recarga.

Para ello se debe contratar a una empresa responsable del mantenimiento correspondiente y debe llevarse un registro que indique la fecha de adquisición y

revisiones periódicas, es aconsejable disponer de un registro separado que incluya los siguientes datos:

- Fecha de mantenimiento y nombre de la persona o empresa que lo haya efectuado.
- Fecha de la última recarga y nombre de la persona o empresa que lo haya realizado.
- Descripción de desperfectos que se hayan encontrado.
- Descripción de repuestos o piezas cambiadas por desperfectos.

### **Capacitar al Recurso Humano de la Cooperativa:**

- Dar a conocer la utilización correcta e identificación de extintores ante un incendio.
- Actitud ante una eventualidad de este tipo.

## **TEMA: SEÑALIZACIÓN**

Es la acción que trata de llamar la atención del recurso humano de la organización, sobre determinadas circunstancias cuando no se puede eliminar el riesgo ni proteger al individuo.

### **Objetivos**

Para la Cooperativa

- Identificar los ambientes de trabajo y las situaciones de riesgo por medio de señales o símbolos fáciles de identificar.

Para el recurso humano, asociados y público en general

- Reconocer los diferentes riesgos a que podrían estar expuestos.
- Identificar ambientes de trabajo, situaciones, ubicaciones y el tipo de seguridad que requiera el área señalizada para evitar accidentes.

### **1. Requisitos para llevar a cabo la señalización**

- Atraer la atención del recurso humano y público en general
- Dar a conocer el riesgo, con suficiente antelación.
- Interpretación clara del verdadero riesgo.
- Nos va indicar que tenemos que hacer en cada caso concreto.

## 2. Lugares sujetos a señalización

- Pasillos
- Gradadas
- Zonas de peligro o de restricción
- Identificar áreas de trabajo para evitar confusiones o desorientación
- Extintores
- Puntos de evacuación
- Salidas de emergencia
- Paredes y pisos, para indicar la ubicación de objetos y obstáculos.

## 3. Características de señalización

1. Ópticas (luz y color)
2. Acústicas (sonido)

**Color:** es un elemento utilizado en la seguridad para identificar la ausencia o presencia de peligro.

## 4. Código de Colores bajo estándar internacional

Color	Simbología
Rojo	Peligro
Amarillo	Precaución
Anaranjado	Alerta
Verde	Seguridad, zona libre de acceso sin peligro
Azul	Equipo de trabajo
Blanco, gris y negro	Tránsito de peatones, orden y limpieza

Señales Luminosas: Permite conseguir interpretaciones rápidas y seguras evitando en lo posible la fatiga.

## Colores de contraste

Colores de seguridad	Color de contraste
Rojo	Blanco
Amarillo	Negro
Verde	Blanco
Azul	Blanco

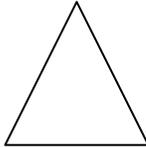
## Beneficios de colores bien empleados

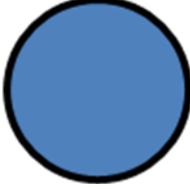
1. Disminuyen la fatiga visual
2. Mejora el estado de ánimo del trabajador
3. Reduce el índice de accidentes

## Efectos de utilización incorrecta de colores

1. Producen fatiga
2. Reducen la eficiencia del trabajador

## 4. Formas Geométricas

Señal de	Significado	Forma Geométrica
Información	Es empleado en la prevención de incendios y proporciona información	
Prevención	Advierte peligro	

Señal de	Significado	Forma Geométrica
Prohibición	Prohíbe una acción de riesgo	
Obligación	Exige una acción determinada	

## 6. Requisitos de símbolos

- Las letras de los textos de las señales o avisos, deben ser de trazo fuerte y claro.
- Los símbolos deben ser de trazo fuerte y claro para evitar confusiones
- Las flechas utilizadas en las señales deberán iniciar en punta sin perder su dirección.
- La utilización de los símbolos contenidos en la presente guía no es restrictiva pero si debe cumplirse con las características ya mencionadas.

## 7. Ubicación de las señales

- Las señales informativas se colocarán en un lugar donde las personas tengan tiempo suficiente para captar el mensaje.
- Las señales preventivas se colocarán en un lugar donde permita que las personas tengan tiempo suficiente para captar el mensaje sin correr riesgo, de preferencia a una distancia de 1.00 metro del piso.
- Las señales prohibitivas o restrictivas serán colocadas en el punto donde exista la restricción como tal, lo anterior para evitar una determinada acción.
- En el lugar donde debe llevarse a cabo una actividad determinada se colocarán las señales de obligación.

## 8. Dimensión de señales

La dimensión de las señales debe ser congruente con el espacio disponible y sin descuidar que las mismas sean observadas a la mayor distancia del ambiente a señalar.

## 9. Iluminación

En este aspecto la superficie de la señal debe estar iluminada adecuadamente que permita su visualización fácil, si no es suficiente la iluminación normal, debe instalarse una especial para cubrir la necesidad anterior.

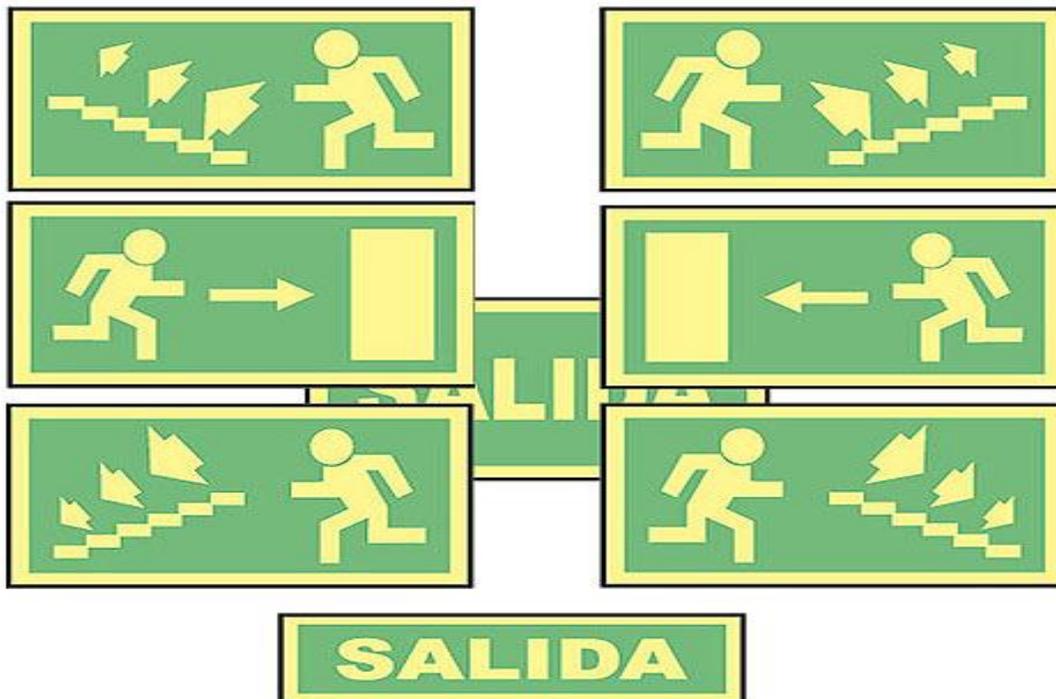
## 10. Materiales

Los materiales para la elaboración de señales deben ser acordes a las características del medio ambiente existente en el lugar donde serán colocados, cumpliendo con las normas establecidas por la Cooperativa, recomendándose utilizar materiales no tóxicos ni radioactivos.

Las señales y avisos de seguridad deben estar sujetos a un programa de mantenimiento para conservarlos en buenas condiciones. Cuando la señal o aviso sufra deterioro debe ser reemplazado.

## 11. Principales señales

### Evacuación



## Prohibición



## Incendio



## Peligro eléctrico



## Señales de advertencia



## EVALUACIÓN

Este manual deberá ser revisado constantemente para adaptarlo a las necesidades propias de la Cooperativa, sus agencias y el recurso humano que labora en ellas



**COOPERATIVA SANTIAGO DE COATEPEQUE R.L.**  
**DEPARTAMENTO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL**

5.8

Tipo: Likert

**Instrucción:** Los siguientes planteamientos muestran aspectos de su trabajo. Responda cómo está usted: satisfecho o insatisfecho en cada una de estas características de su trabajo.

- 1 Extremadamente insatisfecho
- 2 Muy insatisfecho
- 3 Moderadamente insatisfecho
- 4 No estoy seguro
- 5 Moderadamente satisfecho
- 6 Muy Satisfecho
- 7 Extremadamente satisfecho

Las condiciones físicas de trabajo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La libertad de escoger su propio método de trabajo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sus colegas de trabajo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

El reconocimiento por haber realizado un buen trabajo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Su jefe inmediato

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Su cantidad de responsabilidad que le dan

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

El dinero que le pagan

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La oportunidad de emplear sus capacidades

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Relaciones sociales entre dirección y trabajadores en su empresa

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Las oportunidades de promoción

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La forma en que está dirigida su empresa

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La atención que prestan a sus sugerencias

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sus horas de trabajo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Las diferentes actividades a realizar en su trabajo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La seguridad en el puesto de trabajo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ahora, considerando todo, Cómo se encuentra en su trabajo en general?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---