

**ULACIT**

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA**

**LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**Diagnóstico del Clima Organizacional en la Cooperativa de Empleados del Banco  
Popular y de Desarrollo Comunal  
(Coopebanpo R.L.).**

**Sustentante: Grettel Cecilia González Jiménez.**

**PROYECTO DE GRADUACION PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIADA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**San José-Costa Rica  
Agosto, 2005**

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación constituye un diagnóstico del clima organizacional en la Cooperativa Coopebanpo R.L., se realiza con el propósito de lograr un conocimiento preciso de los factores que influyen en el clima organizacional, sus causas y niveles de afectación que determinan los comportamientos organizacionales, para introducir cambios planificados.

La Cooperativa nace el 6 de octubre de 1972, con un total de 50 asociados y asociadas y 2 colaboradores para atender las necesidades de múltiples servicios, que demandaban los empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Para esto, organizaron un comité pre-cooperativo, el cual se encargó de promover la afiliación, fomentar la educación cooperativista, para que sus posibles integrantes conocieran y se identificaran con los principios cooperativos y además elaboraron el estudio de factibilidad y el estatuto social, en el cual se dictó el marco jurídico que normaría la futura cooperativa.

“La Asamblea Constitutiva se logró efectuar el 7 de octubre de 1972, y para entonces el comité pre-cooperativo había logrado afiliar setenta y dos asociados, los cuales habían aportado como capital total cinco mil sesenta y dos colones con cincuenta céntimos (¢5,072.50)”. (Coopebanpo R.L., 2004)

En dicha asamblea, se aprueba entre otros, el título de la cooperativa con la denominación de “Cooperativa de Servicios Múltiples de empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, de Responsabilidad Limitada”, la cual se podrá abreviar como COOPEBANPO R.L. Se discutió y se aprobó el Estatuto Social y se

procedió al nombramiento del Consejo de Administración y los comités permanentes que son: Vigilancia, Crédito y Educación.

El crecimiento desde entonces ha sido significativo, por ejemplo en diciembre del año 2003 contaban con 2300 afiliaciones, para junio del 2004 el número ascendió a 2396, y presentan una proyección final para este mismo año de 2420 afiliados. En cuanto al “crecimiento activo” (variable financiera de medición), para junio del 2004 fue superior a tres mil millones de colones (¢3,096.00).

La presente investigación consta de cinco capítulos que presentan lo siguiente:

El primer capítulo se refiere a la introducción, la justificación, el planteamiento del problema donde se desarrolla la sistematización o subproblemas de la investigación y por último la matriz básica de diseño de investigación y de operacionalización de variables.

El segundo capítulo contiene el marco teórico donde se sustentan las principales teorías relevantes para desarrollar el problema planteado.

El tercer capítulo desarrolla el método, tipo de investigación, los sujetos y fuentes de información, el muestreo con la justificación y explicación, y los instrumentos de recolección de datos.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados, con los datos recolectados.

El quinto expone las conclusiones y recomendaciones obtenidas de acuerdo a los resultados y conforme a los objetivos específicos.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable tanto a nivel interno como externo; se entiende como elementos internos al personal y a los directivos; y como elementos externos a los clientes, proveedores, gobierno, bancos y público en general.

Ambos elementos internos y externos son factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa. Si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, debido a que proporcionan una mayor calidad en sus productos o servicios y por consiguiente gozarán de un aumento de captación de clientes.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de Coopebanpo R.L. Ante una nueva etapa en el desarrollo de la cooperativa, ha surgido la necesidad de analizar el clima laboral existente que es conformado por factores de estudio específicos, tales como la calidad académica del personal, la comunicación, el trabajo y el desarrollo del recurso humano. La percepción de todos los colaboradores de Coopebanpo R.L. sobre esos tópicos permitirá concluir y recomendar si existe la necesidad de reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos, para lograr de esta manera, cumplir con eficacia y eficiencia los

requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y de la normativa legal de la empresa que desea la Administración.

¿Qué objetivos tienen los estudios de clima organizacional?

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. (Gonçalvez, 2004)

El estudio del clima organizacional informa las consecuencias para la organización como lo son: la productividad, la satisfacción, la rotación, el ausentismo, la adaptación, la innovación y la reputación, entre otros. Este comportamiento debe ser medido periódicamente, para conocer la motivación del personal que puede repercutir en su comportamiento y desempeño laboral.

Para lograr cumplir con los objetivos de estudio, es necesario utilizar técnicas de investigación como el Instrumento que permita medir el clima organizacional de Coopebanpo R.L., a través de la aplicación del cuestionario, su

procesamiento permite conocer la estructura organizacional y los factores relacionados con el ambiente.

Además, la observación, descripción y explicación de la realidad con la entrevista a la Gerencia General para determinar la organización deseada simultáneamente arrojan resultados válidos, ya que pueden brindar una perspectiva diferente del tema.

La relación entre el recurso humano y el clima laboral, se ve reflejada en las facilidades o en las dificultades que el colaborador encuentre para aumentar o disminuir su productividad, de ahí la importancia de evaluar el clima laboral para mejorar sus procesos.

Por lo tanto, las circunstancias anteriores pueden provocar en la empresa la pérdida de identidad del colaborador con la misma, disminuir la innovación y creatividad, con lo que pueden perjudicar planteamientos de nuevas estrategias de acción, presentar resistencia al cambio, tener carencias de información para la toma de decisiones, una baja productividad, desmotivación y rotación del personal entre otros.

El fenómeno de la socialización y el aprendizaje organizacional, dan las pautas que deberán seguir los integrantes de la organización, miembros activos, trabajadores o como se les quiera llamar. Esta serie de eventos, situaciones y comportamientos, por ejemplo: el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes.

Todos estos elementos son conformadores del clima organizacional, y esto que se hallen dentro o fuera de ella.

Por otra parte, el obtener los resultados de una visión fiel de las percepciones y sentimientos que están asociados a la estructura y condiciones de la organización, ayudan a mejorar la estructura, la planificación estratégica, los cambios en el entorno interno, la gestión de los programas motivacionales, la gestión del desempeño, el liderazgo, los sistemas de comunicación internos y externos, los procesos productivos y los sistemas de retribuciones.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Siguiendo el proceso evolutivo que ha tenido desde su creación en el año 1972, Coopebanpo R.L. ha logrado desarrollar diferentes actividades para la consecución de sus objetivos, los cuales se han hecho más complejos; tanto por su diversidad, como por su creciente volumen.

La misión de Coopebanpo R.L. es: “ser una cooperativa de intermediación financiera, sólida, confiable y rentable, que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de nuestras asociadas, asociados y sus familias”. (Coopebanpo R.L., 2004)

La visión de Coopebanpo R.L. es: “ser la cooperativa líder en la prestación de servicios de intermediación financiera, a costos y rentabilidad competitivos, por medio del mejoramiento continuo que garantice la satisfacción de nuestras asociadas, asociados y sus familias”. (Coopebanpo R.L., 2004)

Su política de calidad se compone en: “tener el compromiso de que todas sus actividades de intermediación financiera y demás servicios, cumplan con eficacia y eficiencia los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y de la normativa legal, dentro de un proceso de mejoramiento continuo, principios cooperativos y valores institucionales para la satisfacción de las asociadas, asociados y sus familias”. (Coopebanpo R.L., 2004)

Se puede enumerar una gran cantidad de factores y esfuerzos para lograr una identidad en la organización, y que dicha identidad a la postre se verá afectada por el conjunto de percepciones que desarrollen los trabajadores y directivos en su desempeño diario, con lo que se establece el clima laboral, que obviamente sujeto a condiciones especiales, será también de manera especial positivo o negativo necesariamente, por su carácter subjetivo-perceptual.

Por lo anterior, dado la nueva tendencia de Coopebanpo R.L. en su búsqueda del comportamiento organizacional deseado, debe señalarse la importancia y la necesidad inherente de que la cultura esté definida y sea correctamente guiada por los gerentes para que en su desarrollo, y el de sus colaboradores al igual que el de la misma empresa, el ambiente laboral sea igualmente el deseado.

Debido a que el aspecto humano es el factor determinante dentro de las posibilidades de alcanzar los logros de la organización, el diagnóstico del clima actual, su análisis y comparación con el que debe existir en la organización deseada, podrá dar las pautas necesarias para la toma de decisiones que deba

ejerger la Administración de Coopebanpo R.L. para determinar la línea que seguirá y cómo implementar las herramientas necesarias para conseguir sus metas.

### **1.3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo es el clima organizacional en la Cooperativa de Empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (Coopebanpo R.L.)?

### **1.3.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

**1.3.2.1** ¿Cómo han percibido el entorno laboral los colaboradores de Coopebanpo R.L. en función al estilo de liderazgo?

**1.3.2.2** ¿Cuál es el nivel de pertenencia de los colaboradores de Coopebanpo R.L.?

**1.3.2.3** ¿Cómo han percibido las oportunidades de desarrollo que Coopebanpo R.L. ofrece a sus colaboradores?

**1.3.2.4** ¿Cómo perciben los colaboradores de Coopebanpo R.L la satisfacción y la motivación personal?

### **1.3.3 OBJETIVO GENERAL DE DIAGNÓSTICO**

Analizar el clima organizacional en Coopebanpo R.L.

### **1.3.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE DIAGNÓSTICO**

**1.3.4.1** Examinar la percepción que tienen los colaboradores de Coopebanpo R.L. del estilo de liderazgo.

**1.3.4.2** Calcular el nivel de pertenencia que tienen los empleados de Coopebanpo R.L.

**1.3.4.3** Identificar las oportunidades de desarrollo personal que ofrece Coopebanpo R.L. a sus colaboradores.

**1.3.4.4** Indicar el nivel de satisfacción y motivación personal de los colaboradores de Coopebanpo R.L.

### 1.3.3 MATRIZ BASICA DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El siguiente cuadro permite visualizar el tema, el problema y los objetivos de la investigación, dado que contiene la estructura medular que se desarrolla en el transcurso del trabajo.

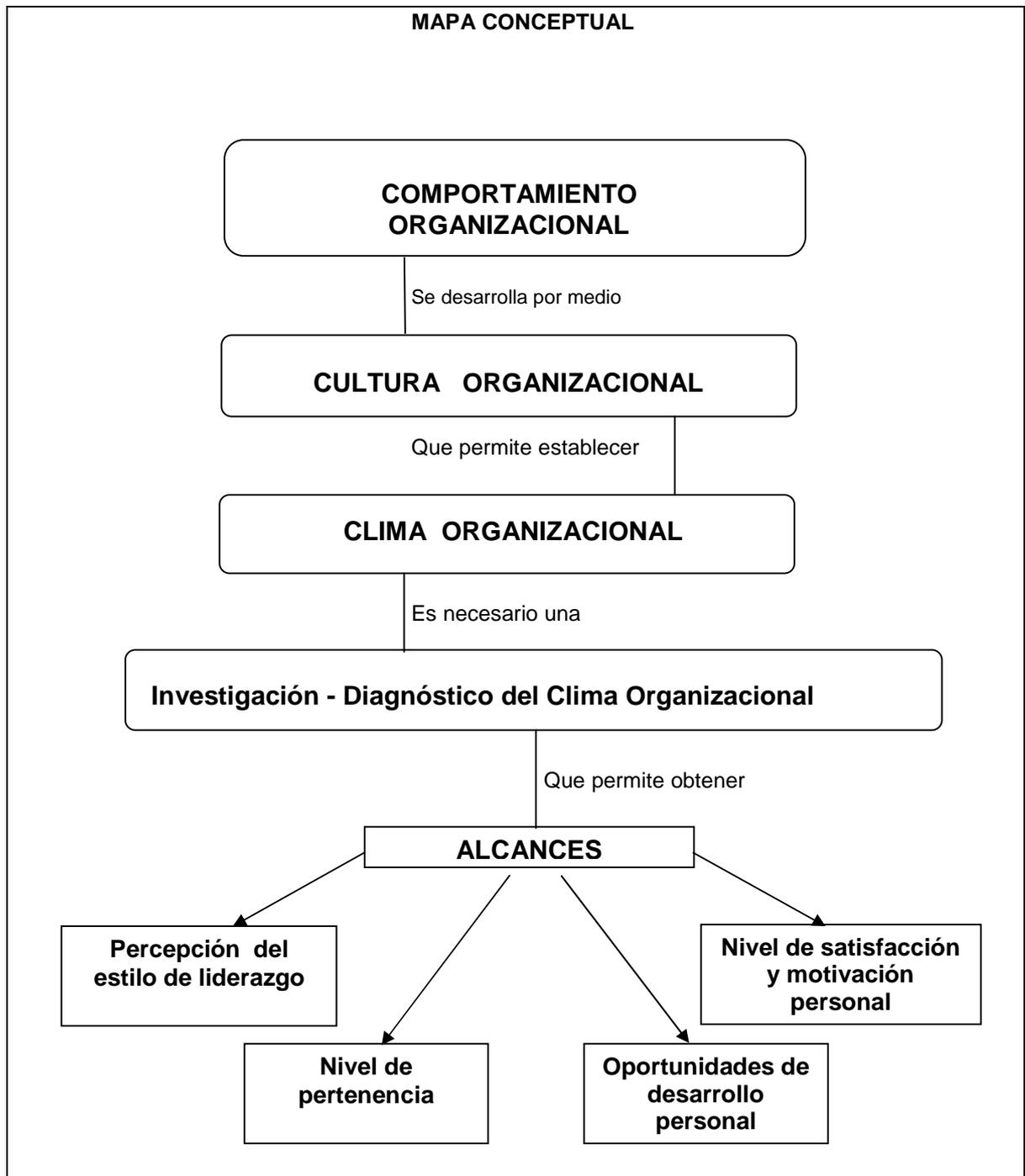
TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL DE DIGNOSTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Diagnóstico del Clima Organizacional en la Cooperativa de Empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (Coopebanpo R.L.).	¿Cómo es el clima organizacional en la Cooperativa de Empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (Coopebanpo R.L.)?	Analizar el clima organizacional en Coopebanpo R.L..	<b>1</b> Examinar la percepción que tienen los colaboradores de Coopebanpo R.L. del estilo de liderazgo.
			<b>2</b> Calcular el nivel de pertenencia que tienen los empleados de Coopebanpo R.L.
			<b>3</b> Identificar las oportunidades de desarrollo personal que ofrece Coopebanpo R.L. a sus colaboradores.
			<b>4</b> Indicar el nivel de la satisfacción y motivación personal de los colaboradores de Coopebanpo R.L.

### 1.3.4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

El siguiente cuadro permite considerar dentro del estudio, las respectivas definiciones de las variables, los indicadores o métodos de medición y los instrumentos de recolección de datos que se utilizan para cada variable.

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
Percepción del estilo de liderazgo	El estilo de liderazgo se determina por la relación que existe entre la forma en que el gerente dirige a sus colaboradores y las características de los estilos de liderazgo autocrático, participativo y permisivo	Se presentan los puntajes de acuerdo al estilo de liderazgo percibido por los colaboradores: Autocrático      ___ Participativo     ___ Permisivo         ___	Puntaje de percepción de los colaboradores sobre el estilo de liderazgo: Autocrático, Participativo y Permisivo	Cuestionario de diagnóstico del clima organizacional aplicado a los colaboradores
Nivel de pertenencia	Es la relación del nivel de compromiso del colaborador con su organización.	Excelente si más de 81 contestan definitivamente sí  Muy bueno si más de 61 y menos del 80 contestan probablemente sí	Puntaje de percepción sobre el nivel de pertenencia de los colaboradores	Cuestionario de diagnóstico del clima organizacional aplicado a los colaboradores
Oportunidades de desarrollo personal	La necesidad del personal de desarrollarse tanto laboral como intelectualmente para mejorar su condición de vida, mediante capacitaciones e incentivos.	Regular si más del 41 y menos del 60 contestan indeciso  Malo si más del 21 y menos del 40 contestan probablemente no	Puntaje de percepción de los colaboradores sobre las oportunidades de desarrollo personal: -Capacitación -Desarrollo de habilidades	Cuestionario de diagnóstico del clima organizacional aplicado a los colaboradores

<p>Nivel de satisfacción y motivación personal</p>	<p>La satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. Está conformada por los sentimientos que generan las recompensas en función de las expectativas de justicia que tenga el colaborador. La motivación es el factor psicológico, consciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones, atender una necesidad o una tendencia.</p>	<p>Muy malo si más del 1 y menos del 20 contestan definitivamente no</p>	<p>Puntaje de satisfacción y motivación de los colaboradores: -Necesidades fisiológicas -Seguridad -Pertenenencia al grupo -Estima -Autorrealización</p>	<p>Cuestionario de diagnóstico del clima organizacional aplicado a los colaboradores</p>
--	---	--	--	--



**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como objetivo que el lector comprenda de una forma exacta todos los puntos abarcados dentro del trabajo investigado. Apoyado en fundamentos teóricos que permiten observar, evaluar y analizar los elementos determinantes en el diagnóstico del clima organizacional y su relación con la organización deseada por la Administración de la cooperativa Coopebanpo R.L.

Para ello, se desarrollan conceptos con base en el comportamiento organizacional, la cultura, el diagnóstico del clima organizacional y los factores importantes a evaluar para la cooperativa como son: el estilo de liderazgo, la pertenencia, las oportunidades de desarrollo personal, la satisfacción y la motivación del personal.

Robbins y Coulter (2002) definen el comportamiento organizacional como: “el estudio de las acciones que realicen las personas en el trabajo”. (p. 418)

Además, examina dos áreas principales; el comportamiento de cada individuo en cuanto a temas como: las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. Por otro lado estudia el comportamiento de grupos que toma en cuenta aspectos como: las normas, los roles, la formación de equipos y los conflictos.

Se debe tomar en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntas aportaciones de diversas disciplinas que

tienen como base el comportamiento: la sociología, la antropología, la psicología, las ciencias políticas, entre otras. Tienen variables dependientes e independientes que algunos autores consideran que acentúan más la productividad (ser eficiente y eficaz al mismo tiempo), el ausentismo (la organización no podría llegar a sus metas si la gente no va a trabajar) y la satisfacción del personal (la cantidad de recompensa que reciben por su esfuerzo). (Martínez, 2004)

Derivado del tema del comportamiento se desprende que toda organización tiene una cultura propia, que la hace diferente a otras organizaciones. Para Chiavenato (2002) “la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, que distinguen una organización de las demás”. (p.143)

Dentro de la cultura existe un elemento denominado clima organizacional, objeto de estudio en esta investigación. El enfoque que más se utiliza para analizar el clima laboral es la percepción de los colaboradores, tanto de la estructura organizacional como de los procesos que se generan a su alrededor.

Chiavenato (2002) indica que los factores que influyen en el clima en una organización “son los sentimientos de las personas y la manera como interactúan entre sí, con los clientes y con los elementos externos”. (p.146)

Daft (2000) menciona que en la cultura organizacional se aplican dos funciones fundamentales: “1) integrar a los miembros para que sepan cómo

relacionarse, y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento en que pueden trabajar juntos efectivamente". (p. 369)

Otro aporte importante es el de Robbins et al. (2002) quienes definen la cultura como un "sistema de significación compartida por los miembros de una organización que determina, en gran medida, la forma en que actúan sus empleados". (p.80)

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas de forma directa o indirecta por los colaboradores que se desenvuelven en ese medio ambiente.

Tiene repercusiones en el comportamiento de los individuos, ya que es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento de cada colaborador. Estas características son permanentes en el tiempo, pero se diferencian de una organización a otra e inclusive dentro de la misma empresa.

El diagnóstico del clima organizacional es la medición del ambiente que se desarrolla en una organización y puede medir a un individuo, un grupo o una organización. Los factores que se miden se diferencian entre una organización y las demás, debido a que poseen características únicas.

De acuerdo a Davis, Newstrom y Robbins (1999) se consideran como factores necesarios para el estudio del clima laboral la motivación, la satisfacción,

el involucramiento, las actitudes, los valores, la cultura organizacional, el estrés y el conflicto.

Sin embargo, se recomienda que sirvan como elementos de referencias y que la empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones consideradas necesarias para la misma.

Otras variables que se pueden tomar en cuenta son: el respaldo organizacional, el liderazgo, el ambiente físico, la seguridad y la organización del trabajo entre otras.

Según la consultora P. A. & Partners, las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios serían las siguientes: los cuestionarios, las entrevistas, la observación, el análisis documental, la dinámica de grupo, los debates, los juegos proyectivos y el análisis de Incidentes críticos. (Molina, 2003)

Entre las alternativas que ofrece Gonçalvez (2004) para estudiar el clima organizacional, destaca la técnica de Litwin y Stinger que postula nueve dimensiones de distintos autores. Estas son: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad.

En una organización se debe mejorar constantemente mediante la explotación adecuada de la capacidad de los líderes, que deben ser más diligentes, más preparados y aplicar con pasión sus conocimientos y habilidades.

Según Robbins et al. (2000) definen el liderazgo como “el proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta en común o compartida”. (p. 54)

Daft (2000) señala que “los líderes basados en valores generan un alto nivel de confianza y de respeto por parte de los empleados, el cual se basa no sólo en la expresión de sus valores, sino también en la fuerza, determinación y autosacrificio al sostener tales valores”. (p.383)

Para Davis et al. (1999) “el modo en que un líder utiliza el poder también establece un tipo de estilo. Cada estilo (autocrático, participativo y permisivo) posee beneficios y limitaciones. (p. 222)

Los líderes los define Davis et al. (1999) de la siguiente manera:

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que les dicen y no que piensen por sí mismos. Se basa en amenazas y castigos pero puede parecer positivo. Dentro de las ventajas es que resulta satisfactorio para el líder, permite decisiones rápidas, ofrece seguridad y estructura a los empleados. Sin embargo, tiene una principal desventaja que desagrada a la mayoría de los empleados, genera temor y frustración.

Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como en el anterior, porque surgen de la consulta a los seguidores y de la participación de éstos. Los empleados son

informados de las condiciones que afectan sus labores y alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

Los líderes permisivos evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de metas propias de éste y la resolución de sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación. Apenas desempeña una función menor. (p. 223-224)

En la actualidad las empresas evocan sus esfuerzos a la búsqueda de incrementar el sentido de pertenencia en su personal, debido a que han hecho conciencia de que los colaboradores se mantienen más tiempo en unas organizaciones que en otras, más por su sentido de pertenencia que de conservación; esto mediante el uso de estrategias que permitan un ambiente más ameno, donde estén felices y que no crezca en ellos el deseo de cambio, lo que trae así más fidelidad hacia la empresa.

El orientar a las nuevas personas en la organización es el primer paso que debe realizarse para posicionarlas de manera adecuada.

La pertenencia o también llamada involucramiento en el trabajo es definida por Davis et al. (1999) como “el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias”. (p. 279)

Davis et al. (1999) mencionan que “el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a

empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí”. (p. 280)

Otro escalón que subir en la tarea de la búsqueda de la pertenencia en los colaboradores, es proporcionar el desarrollo personal, que se ajusta subjetivamente a cada individuo y sus expectativas en la empresa.

Una organización es competitiva en el mismo grado que su personal. El desarrollo personal no es obligatorio sino indispensable para todo empleador que desee más éxito en su organización.

Chiavenato (2002) explica que: “El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro entrenamiento, está más centrado en el crecimiento personal del empleado y de su carrera futura, que en el cargo actual”. (p. 334)

Para desarrollar el recurso humano existen muchos métodos según Chiavenato (2002) como las “técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo (como rotación de cargos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones) y fuera del cargo (cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa)”. (p. 335)

La oportunidad de que los gerentes estimulen la participación, el involucramiento y el poder de decisión en las personas para solucionar situaciones difíciles o para colaborar con las metas, ayuda a estimular la creatividad individual y grupal, que forma parte del desarrollo personal.

La creatividad para Chiavenato (2002) significa la “aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema. La innovación requiere creatividad”. (p. 329)

La satisfacción y la motivación personal son consecuencias en gran parte del desarrollo personal, ya que este da un margen razonable de estabilidad y permite incrementar el sentido de pertenencia hacia la empresa.

La organización debe velar por la correcta consecución de las relaciones del hombre con el medio en que se desenvuelve y su forma subjetiva e individual de lograr satisfacción y motivación, de esta manera la empresa también puede ser exitosa.

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: la motivación de las personas tiene una dinámica compleja.

Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma. (Velásquez, 2003)

Robbins (1999) a su vez establece que “la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”. (p.25)

Davis et al. (1999) definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. (p.276)

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación. (Velásquez, 2003)

Zepeda (1999) comenta que “la motivación es un verdadero problema en muchas organizaciones, porque está relacionada íntimamente con las ideas esenciales que las personas tienen sobre sí mismas”. (p. 125)

A su vez, coincide con la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow que corresponden a:

Las necesidades fisiológicas como aire, comida, abrigo, reposos, etc. Las necesidades de seguridad como protegerse contra el peligro o la privación, las necesidades sociales como la amistad, pertenecer al grupo. Las

necesidades de estima como el reconocimiento, el respeto a uno mismo, la reputación, el amor, entre otros. Finalmente, las necesidades de autorrealización que es el logro de la realización personal. (Zepeda, 1999)

Una manifestación práctica de la motivación y la satisfacción de los trabajadores tiene que ver con la capacitación.

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro y fuera de su trabajo.

La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado de trabajo.

El desarrollo de habilidades son todas aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación a menudo orientado a tareas y operaciones que van a ejecutarse. (Arrula, Garbulinski, Genovese, Jaureguiberry, Lionié, Manrique, Margarit, Monforte, Neira, Suárez, 2004)

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación comprende dos tipos de estudio y un enfoque cuantitativo.

El primer tipo es descriptivo, ya que pretende describir y evaluar la situación actual del clima organizacional en la cooperativa Coopebanpo R.L. Establece comportamientos concretos y permite investigar la población conformada por jefes, supervisores y colaboradores de la cooperativa. Además, recolecta datos de las conductas y actitudes de los individuos para determinar el clima organizacional y comprueba la asociación entre las variables investigadas, para determinar ¿cómo son y cómo se manifiestan en el ambiente laboral?; y luego codificar, tabular y realizar los análisis estadísticos.

El segundo tipo de estudio que se utiliza es el correlacional, cuyo propósito es analizar la relación que existe entre el clima organizacional y la organización ideal deseada por la Administración. De igual manera, las variables planteadas por la empresa y la relación entre ellas: la satisfacción y motivación de los colaboradores, la oportunidad de desarrollo personal, la identidad de los colaboradores con la organización y la capacidad de los líderes para influir en el grupo.

Se utiliza el enfoque cuantitativo en vista de que para el estudio se aplican instrumentos de medición numérica para la recolección y análisis de datos, tales son el cuestionario dirigido a los colaboradores para establecer con exactitud los

patrones de comportamiento y la entrevista a la Gerencia para establecer la organización deseada por el gerente de la cooperativa.

### **3.2 Sujetos y Fuentes de Información**

Para el desarrollo del diagnóstico del clima organizacional la información adquirida por los sujetos es fundamental. Este tipo de estudio requiere del conocimiento de situaciones que se dan en la cooperativa y que se dificulta si no existe la participación de cada uno de ellos en la investigación.

La cooperativa Coopebanpo R.L. presenta su organigrama de la siguiente forma: las asociadas y los asociados de Coopebanpo R.L., la asamblea de delegadas y delegados, el consejo de administración, el comité de educación y bienestar social y el comité de vigilancia. Además del consejo de calidad y la comisión de crédito, seguida por la gerencia y el plantel administrativo.

Durante la investigación se toma información de la gerencia y del plantel administrativo de la cooperativa, que se clasifica en dos niveles:

1. Gerencia General: compuesta por el gerente general. La información se adquiere por medio de la entrevista.
2. Nivel Administrativo: compuesto por los colaboradores de las diferentes áreas de la Cooperativa (Secretaría de Actas y Secretaría Administrativa), Tecnología Informática, Administrativo Financiero: Contabilidad, Tesorería, Archivo Institucional, Servicios Generales y Mensajería, Negocios que

incluye en la plataforma de servicios: Captaciones y Cesantía, Mercadeo y Crédito y Cobro). (Ver anexo N° 2)

La información se obtiene por medio de un cuestionario a los veinticuatro colaboradores del área administrativa.

Para obtener la información de las cuatro variables presentes en el estudio, se cuenta con la ayuda de los veinticuatro colaboradores del área administrativa. Además de la valiosa colaboración del Gerente General de Coopebanpo R.L. para obtener la información sobre la relación de las variables investigadas con la organización deseada por la administración.

### **3.2.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información consideradas para el desarrollo de este estudio son las primarias y secundarias.

En las fuentes primarias la información se obtiene en forma directa del sujeto de estudio mediante la entrevista, el cuestionario, las listas de cotejo entre otros.

En las fuentes secundarias la información se obtiene en forma indirecta ya sea por medio de libros, artículos, folletos, enciclopedias, internet (red electrónica de comunicación global), revistas, y otros.

Para este estudio se utiliza el cuestionario y la entrevista como fuentes primarias; y como fuente secundaria se utilizan libros, artículos, la página del sitio

en internet correspondiente a la cooperativa, tesis publicadas en internet y proporcionadas por la biblioteca de ULACIT, entre otros.

### **3.3 Muestreo**

Para el estudio se aplica un censo ya que se toma la población completa, comprendida por 24 funcionarios de la Cooperativa, además del marco muestral que se entiende como la lista de activos en la organización con el nombre completo de cada uno de los colaboradores que trabajan en la cooperativa.

Al existir una población finita no hay un error muestral, por lo que el grado de confianza es del 100%, como consecuencia no es necesario aplicar una fórmula que determine el grado de validez y confiabilidad.

El censo presenta un error estándar grave que es el sesgo, entendiéndose por sesgo a la posibilidad de que el sujeto de estudio manipule sus respuestas de manera que altere el resultado real. Sin embargo se puede cuantificar con mayor precisión debido a la naturaleza finita de la población.

### **3.4 Instrumentos de Recolección de datos**

Los instrumentos de medición que se utilizan para efectuar el estudio son la entrevista y el cuestionario.

La entrevista es una forma de comunicación directa, mediante la cual en un proceso interpersonal se puede obtener información válida y confiable sobre el problema propuesto, con lo cual, luego de su valoración se toman determinadas decisiones.

Es importante que la entrevista contenga preguntas claras para no inducir a confusiones y así de la información recolectada obtener el mayor provecho. Para desarrollarla con facilidad, la confianza en ambas partes es imprescindible.

La entrevista se aplica al Gerente General para obtener los datos sobre la organización deseada por la administración de Coopebanpo R.L.

El instrumento se conforma con preguntas sobre las cuatro variables determinadas en la investigación y su relación con la organización deseada por la administración.

El cuestionario consta de un conjunto de preguntas sobre una o más variables que repercuten sobre el objeto de estudio. Permite obtener información de manera escrita, con la cual se pueden medir las opiniones de las personas.

Está compuesto de preguntas breves y en su mayoría cerradas, lo que limita la información obtenida, porque el contenido de las respuestas no varía ni se profundiza.

En este estudio el cuestionario es elaborado por la investigadora y validado por un experto en estadística, se aplica a los veinticuatro colaboradores de Coopebanpo R.L., mediante internet, en un plazo determinado, con el fin de

obtener su percepción sobre las cuatro variables que se presentan en esta investigación.

### **3.5 Alcances y Limitaciones de la investigación**

#### **3.5.1 Alcances**

Gracias a esta investigación, la cooperativa se beneficia con un documento actualizado que determina el clima organizacional, con respecto a cuatro variables proporcionadas por la misma, las cuales son la percepción del estilo de liderazgo, el nivel de pertenencia, las oportunidades de desarrollo personal y el nivel de satisfacción y motivación personal de los colaboradores.

Este tipo de investigación permite a las organizaciones tener resultados actualizados sobre el clima organizacional que perciben sus colaboradores, con lo que se le facilita a la administración la toma de decisiones según sea la necesidad planteada.

Actualmente se desarrolla la importancia del recurso humano y su motivación en el trabajo como pilar en el mejoramiento continuo de las organizaciones, ya que el personal motivado, según muchos autores, es proactivo y genera producción eficaz y eficientemente.

### 3.5.2 Limitaciones

Una de las principales limitaciones es que por tratarse de una población finita no se presenta una fórmula para determinar el margen de error, y si alguno de los veinticuatro encuestados no llena el cuestionario, o lo llena parcialmente por motivos de incapacidades, vacaciones o sobrecarga laboral, no permite dar la confiabilidad del 100% que se propone.

Otra, no menos importante es la posibilidad de que los encuestados sesguen sus respuestas para presentar una situación contraria a la realidad.

Por otra parte se debe tomar en cuenta que este instrumento de estudio se presenta luego de la decisión gerencial de “menos papel, y más uso de tecnología” en lo que concierne a la comunicación, por lo anteriormente expuesto, a solicitud del gerente de Coopebanpo R.L., el cuestionario debe ser enviado por internet. De aquí nace una nueva limítrofe que es inherente al uso de la internet, por ejemplo que las direcciones sean incorrectas, que el servidor interno de la cooperativa tenga problemas y no permita el acceso, que los correos receptores no tengan espacio suficiente para admitir el ingreso del cuestionario, o viceversa.

Al no existir un esquema de la organización deseada por la Administración, se aplica una entrevista al Gerente General de la Cooperativa con el objetivo de determinar su percepción sobre lo que desea acerca de las cuatro variables que se desarrollan en la investigación.

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En el presente capítulo se realiza una interpretación tanto cualitativa como cuantitativa de la información obtenida mediante la aplicación del instrumento descrito con anterioridad en el capítulo primero, como lo es el cuestionario.

El cuestionario fue llenado por el área operativa de la cooperativa Coopebanpo R.L.

Se presentan los cuadros y gráficos más importantes que a consideración del investigador se pudieron obtener luego del análisis de la información.

**Cuadro N° 1**  
**Indicadores de la variable Edad**

Cuadro 1 Resumen de indicadores de la variable edad, de colaboradores de Coopebanpo R.L., San José, Costa Rica, 2005	
Media	34.80
Mediana	31.00
Moda	31.00
Desviación estándar	10.00
Mínimo	22.00
Máximo	55.00
Fuente: Datos recopilados por el investigador	

**Medidas de tendencia central**

**La moda** se refiere al dato que aparece con mayor frecuencia, en este caso se tiene que la edad que aparece más frecuente es de 31.

**La mediana** es el valor que divide la distribución por la mitad, lo cual significa que el 50% de los sujetos están por una edad encima de los 31 años y el restante se sitúa por debajo.

**La media** es la medida o promedio de tendencia central, que se utiliza con mayor frecuencia. En este caso, en promedio, los sujetos se ubican en 34.80.

**La desviación estándar** es las medidas que tienen como objetivo medir la dispersión “promedio” alrededor de la media y como fluctúan las observaciones mayores arriba de ella y las observaciones menores debajo de ella. Se presenta en el cuadro que se desvían de 34.80, en promedio, 10 años.

La edad mínima observada fue de 22 años y la máxima de 55 años.

**Cuadro N° 2**  
**Indicadores de los estilos de Liderazgo**

**Cuadro 2**  
**Indicadores de posición y variabilidad,**  
**del puntaje otorgado al tipo de liderazgo**  
**de colaboradores de Coopebanpo R.L.,**  
**San José, Costa Rica,**  
**2005**

Indicadores	Autocrático	Participativo	Permisivo
Promedio	61	77	60
Mediana	60	80	58
Moda	66	92	54
Desviación estándar	10	12	11
Mínimo	48	52	42
Máximo	84	92	86

Fuente: Datos recopilados por el investigador

### Medidas de tendencia central

#### Liderazgo Participativo

**La moda** se refiere al dato que aparece con mayor frecuencia, en este caso se presenta que el Participativo, es el estilo de liderazgo que los sujetos perciben más, con un puntaje de 77.

**La mediana** es el valor que divide la distribución por la mitad, lo cual significa que el 50% de los sujetos están por encima del valor 80 y el restante se sitúa por debajo.

**La media** es la medida o promedio de tendencia central, que se utiliza con mayor frecuencia. En este caso, en promedio, los sujetos se ubican en 77, lo cual indica que la mayoría de los sujetos encuestados opinan que el liderazgo que se da es el Participativo.

**La desviación estándar** es las medidas que tienen como objetivo medir la dispersión “promedio” alrededor de la media y como fluctúan las observaciones mayores arriba de ella y las observaciones menores debajo de ella. Se presenta en el cuadro que se desvían de 77, en promedio, 12 unidades de la escala.

La puntuación más alta observada para los que perciben el estilo de liderazgo Participativo fue de 92 y la puntuación mínima 52.

### Cuadro N° 3

#### Indicadores de las variables de Pertenencia, Oportunidades de desarrollo, Motivación y Satisfacción personal

**Cuadro 3**  
Indicadores de posición y variabilidad,  
del puntaje otorgado a aspectos sobre clima organizacional  
de colaboradores de Coopebanpo R.L.,  
San José, Costa Rica,  
2005

Indicadores	Pertenencia	Oportunidad Desarrollo	Motivación y Satisfacción
Promedio	65	70	69
Mediana	58	68	68
Moda	54	73	55
Desviación estándar	17	12	12
Mínimo	46	50	55
Máximo	100	90	89

Fuente: Datos recopilados por el investigador

#### Medidas de tendencia central

##### Nivel de Pertenencia

La **moda** se refiere al dato que aparece con mayor frecuencia, en el caso de la variable Pertenencia, los sujetos indican que el nivel es regular, con un puntaje de 54.

**La mediana** es el valor que divide la distribución por la mitad, lo cual significa que el 50% de los sujetos están por encima de 58 y el restante se sitúa por debajo, puntaje que determina un nivel de pertenencia regular.

**La media** es la medida o promedio de tendencia central, que se utiliza con mayor frecuencia. En este caso, en promedio, los sujetos se ubican en 65.

**La desviación estándar** es las medidas que tienen como objetivo medir la dispersión “promedio” alrededor de la media y como fluctúan las observaciones mayores arriba de ella y las observaciones menores debajo de ella. Se presenta en el cuadro que se desvían de 65, en promedio, 17 unidades de la escala.

La puntuación más alta observada para los que perciben el nivel de pertenencia fue de 100 y la puntuación mínima 46.

### **Medidas de tendencia central**

#### **Nivel de Oportunidades de Desarrollo**

**La moda** se refiere al dato que aparece con mayor frecuencia, en el caso de las oportunidades de desarrollo, el dato que aparece más es de 73, lo que significa que las oportunidades son muy buenas.

**La mediana** es el valor que divide la distribución por la mitad, lo cual significa que el 50% de los sujetos están por encima de 68 y el restante se sitúa por debajo, puntaje que determina un nivel de pertenencia regular.

**La media** es la medida o promedio de tendencia central, que se utiliza con mayor frecuencia. En este caso, en promedio, los sujetos se ubican en 70.

**La desviación estándar** es las medidas que tienen como objetivo medir la dispersión “promedio” alrededor de la media y como fluctúan las observaciones mayores arriba de ella y las observaciones menores debajo de ella. Se presenta en el cuadro que se desvían de 70, en promedio, 12 unidades de la escala.

La puntuación más alta observada fue 90, lo cual indica que los sujetos perciben que las oportunidades de desarrollo son excelentes y la puntuación mínima 50.

### **Medidas de tendencia central**

#### **Nivel de Motivación y Satisfacción personal**

**La moda** se refiere al dato que aparece con mayor frecuencia, en el caso de la motivación y la satisfacción personal, los sujetos indican que el nivel es regular, con un puntaje de 55.

**La mediana** es el valor que divide la distribución por la mitad, lo cual significa que el 50% de los sujetos están por encima de 68 y el restante se sitúa por debajo, puntaje que determina un nivel de pertenencia regular.

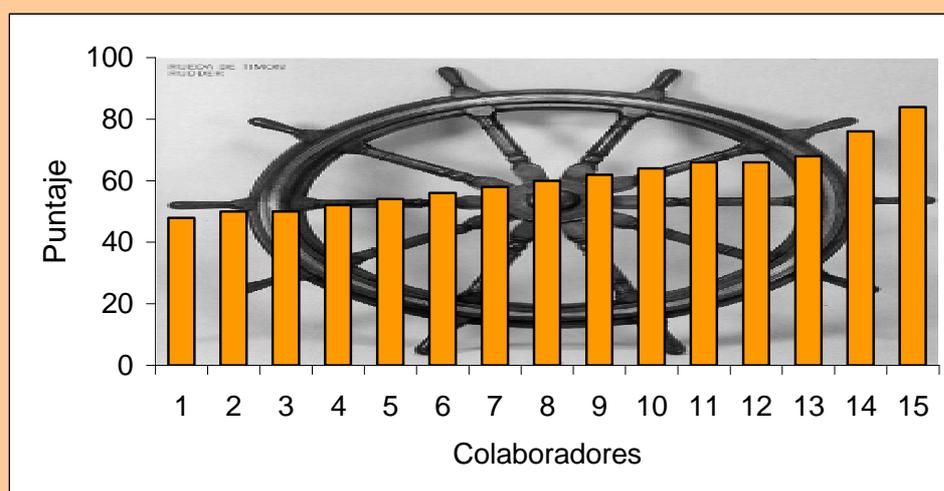
**La media** es la medida o promedio de tendencia central, que se utiliza con mayor frecuencia. En este caso, en promedio, los sujetos se ubican en 69.

**La desviación estándar** es las medidas que tienen como objetivo medir la dispersión “promedio” alrededor de la media y como fluctúan las observaciones mayores arriba de ella y las observaciones menores debajo de ella. Se presenta en el cuadro que se desvían de 69, en promedio, 12 unidades de la escala. La puntuación más alta observada fue 89, lo cual indica que los sujetos perciben que la motivación y satisfacción personal es excelente y la puntuación mínima 55.

## Gráfico N° 1

### Liderazgo Autocrático

**Gráfico 1**  
**Puntaje otorgado al tipo de liderazgo Autocrático**  
**según colaborador**  
**Coopebanpo R.L.**  
**San José, Costa Rica,**  
**2005**



Fuente: Datos recopilados por el investigador

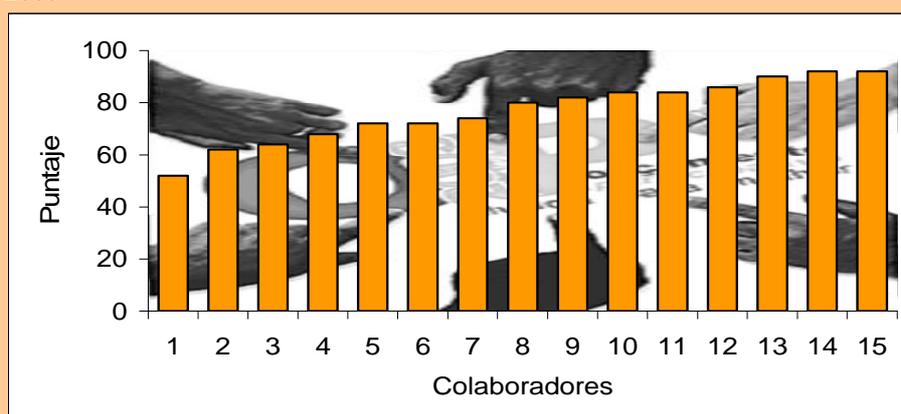
El gráfico N°1 muestra que de los 15 colaboradores encuestados 6 opinaron que perciben un liderazgo autocrático, lo cual indica que perciben que su jefe les define lo que tienen que hacer y no les permite que piensen por ellos mismos, esto implica que genere en ellos algún temor o frustración cuando desempeñan su labor.

De acuerdo a este resultado, se concluye que estas seis personas perciben cierto grado de desconfianza y confusión, lo cual provoca que no sientan escuchadas sus demandas y que el autoritarismo de su jefe vaya en aumento.

### Gráfico N° 2

#### Liderazgo Participativo

**Gráfico 2**  
**Puntaje otorgado al tipo de liderazgo Participativo**  
**según colaborador**  
**Coopebanpo R.L.**  
**San José, Costa Rica,**  
**2005**



Fuente: Datos recopilados por el investigador

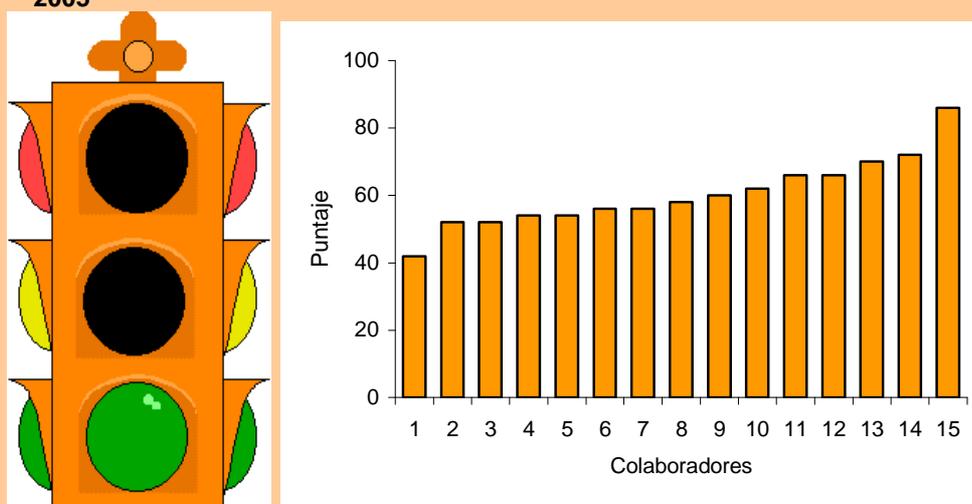
En el gráfico N°2 de acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que de los 15 colaboradores encuestados 14 opinaron que el liderazgo que predomina es el participativo. Este resultado muestra que les resulta fácil hablar con su jefe y con frecuencia les pide su opinión antes de tomar alguna decisión. Así como también, el jefe les permite hacer sugerencias o emitir ideas, las cuales son analizadas e

implementadas al área correspondiente. De acuerdo a este resultado, se concluye además que existe buena comunicación entre el jefe y sus colaboradores.

### Gráfico N° 3

#### Liderazgo Permisivo

**Gráfico 3**  
**Puntaje otorgado al tipo de liderazgo Permisivo**  
**según colaborador**  
**Coopebanpo R.L.**  
**San José, Costa Rica,**  
**2005**



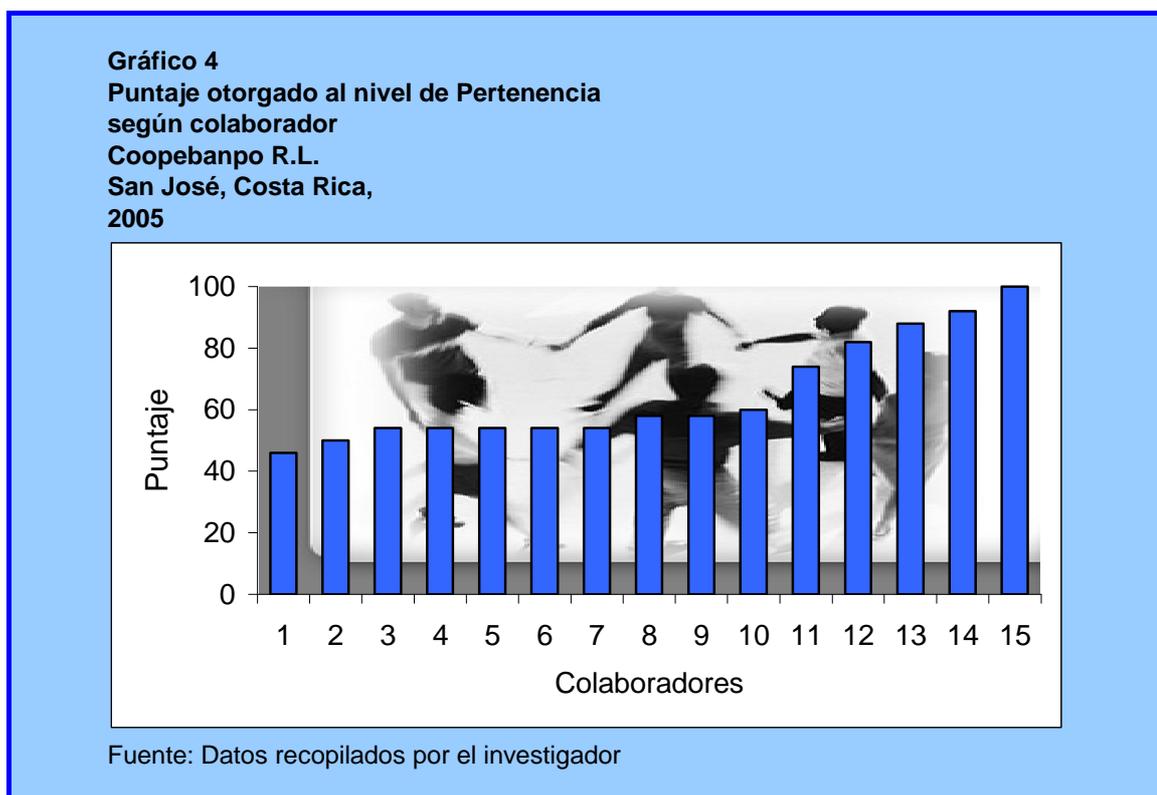
Fuente: Datos recopilados por el investigador

El gráfico N°3 muestra resultados iguales a los que se presentaron en el gráfico N° 1, en cuanto a la cantidad de personas que opinaron percibir también un liderazgo permisivo, es decir que los colaboradores tienen la necesidad de formar

equipos de trabajo para establecer metas en el área laboral, y dependen más de los colaboradores y no de su jefe. Además, los colaboradores no se motivan entre sí y ellos mismos son los que toman las decisiones, es decir no acuden al jefe para solucionar problemas, lo cual hace que el jefe realice una función menor.

**Gráfico N° 4**

**Nivel de Pertenencia**

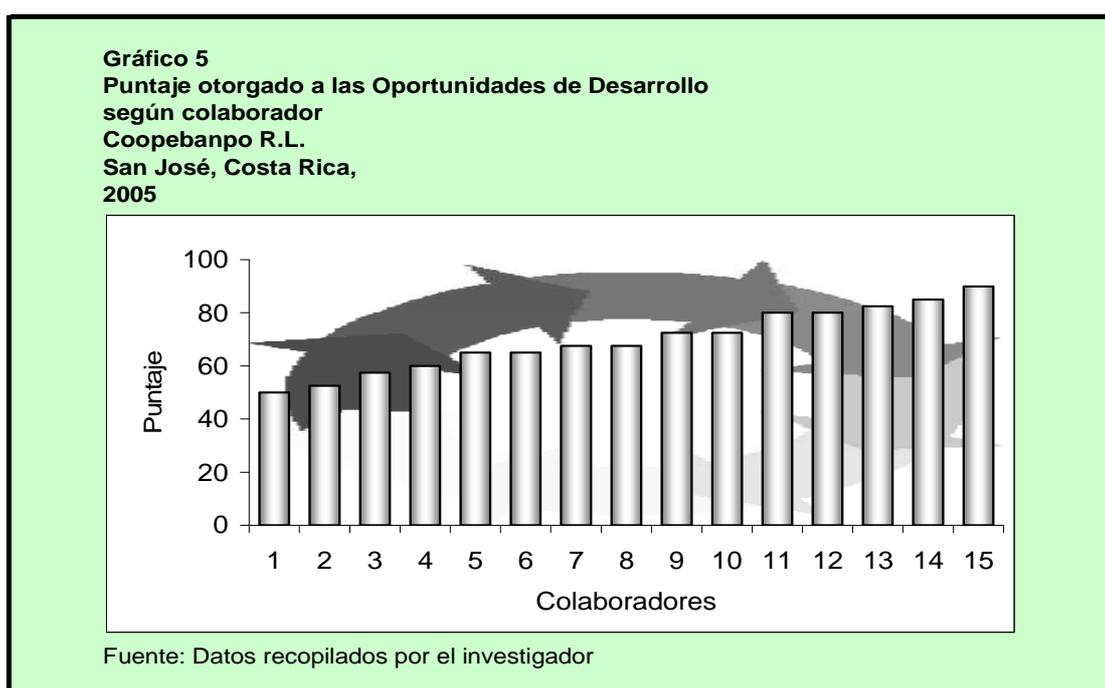


El gráfico N°4 indica que 10 colaboradores perciben un nivel de pertenencia regular, 2 lo consideran muy buena y 3 excelente. Con estos resultados, se

concluye que el nivel de pertenencia que se percibe no es el óptimo, es decir que los sistemas de Coopebanpo R.L. no permite el desarrollo del potencial suficiente para que los colaboradores tomen decisiones y puedan participar en la organización con base a sus propias capacidades. La mayoría de los colaboradores, no presentaron un nivel aceptable de compromiso y lealtad que los haga identificarse con cooperativa y seguir participando en ella.

### Gráfico N° 5

#### Oportunidades de desarrollo

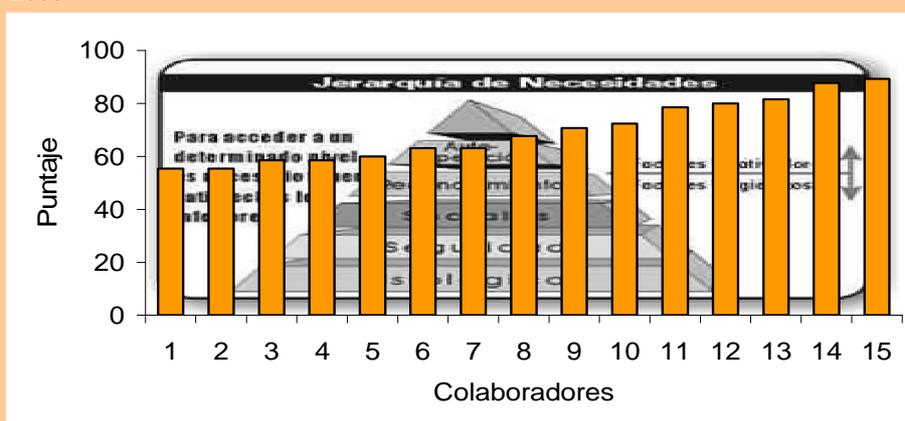


De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico N° 5, se determina que 8 colaboradores indicaron que las oportunidades de desarrollo dentro de Coopebanpo R.L. son muy buenas, 4 personas las consideran regulares y 3 opinaron que son excelentes. Además, se concluye que la Cooperativa desarrolla de manera adecuada la capacitación y desarrollo del personal, tomando en cuenta el desarrollo de las habilidades de los colaboradores, la modificación de sus actitudes, desarrollo de conceptos, transmisión de la información, entre otros factores importantes para capacitar y desarrollar al personal.

### Gráfico N° 6

#### Nivel de Motivación y Satisfacción personal

**Gráfico 6**  
**Puntaje otorgado a la Motivación y Satisfacción personal**  
**según colaborador**  
**Coopebanpo R.L.**  
**San José, Costa Rica,**  
**2005**



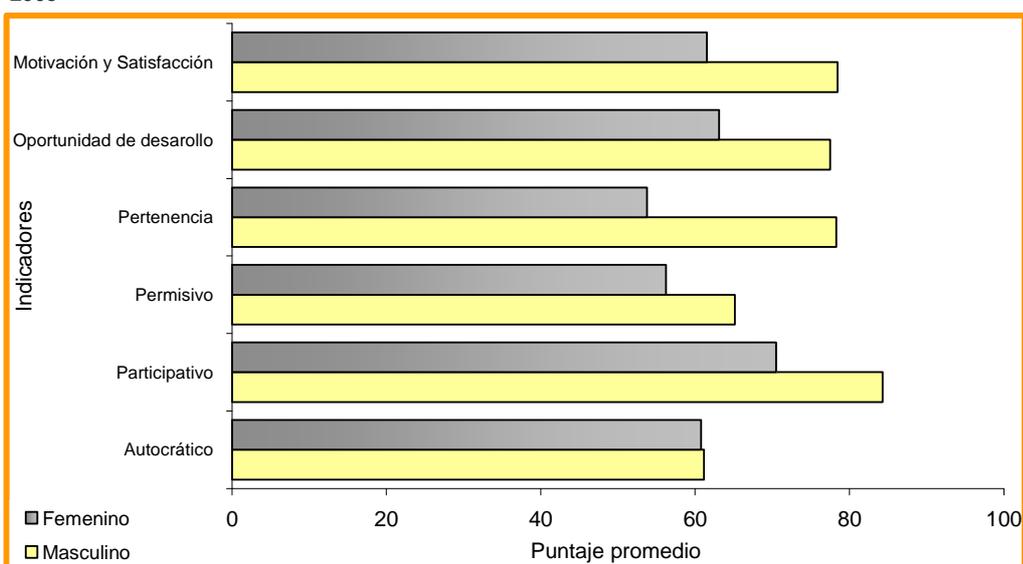
Fuente: Datos recopilados por el investigador

De acuerdo al gráfico N°6 que muestra el nivel de motivación y satisfacción personal, se concluye que 8 consideraron que es muy buena, 5 personas la percibieron como regular y 2 excelente. Con estos resultados se determina que el sistema aplicado por la Cooperativa, mantiene los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de los colaboradores hacia un objetivo, además se ha preocupado por conocer y dominar la motivación que dirige a satisfacer las necesidades de los colaboradores.

#### **Gráfico N° 7**

#### **Indicador según sexo**

**Gráfico 7**  
**Puntaje promedio por indicador,**  
**según sexo**  
**Coopebanpo R.L.**  
**San José, Costa Rica,**  
**2005**



Fuente: Datos recopilados por el investigador

### **Estilo de liderazgo según sexo**

En cuanto al estilo de liderazgo percibido por los colaboradores de la cooperativa, se concluyó que el sexo masculino y el femenino consideran que predomina el liderazgo Participativo, lo cual indica que el jefe les permite expresar sus ideas, hacer sugerencias y la toma de decisiones no la consideran unilateral.

Este estilo de liderazgo es considerado por ambos sexos como muy bueno, ya que ambos obtuvieron un puntaje superior a 70 unidades de la escala, (muy bueno). Sin embargo, cabe mencionar que los otros dos estilos de liderazgo tanto

el Permisivo como el Autocrático, obtuvieron puntajes similares superando el 60, lo cual indica que también se perciben características de estos estilos.

### **Nivel de Pertenencia según sexo**

El nivel de pertenencia de los colaboradores del sexo masculino, con un puntaje de 80 (excelente), permite concluir que ellos se sienten más identificados con la cooperativa, lo cual muestra que invierten más energía que las mujeres, para cumplir con las metas.

Las mujeres muestran un nivel de pertenencia regular o indecisa, debido a que mostraron un puntaje de 55, esto indica que ellas no consideran que el trabajo sea parte central de sus existencias.

### **Oportunidades de desarrollo según sexo**

Según los resultados de los colaboradores del sexo masculino, indican que ellos sienten una mayor oportunidad para desarrollarse a nivel personal, con un puntaje de 80 (excelente), mientras que las mujeres no perciben de igual manera esta variable, ya que el puntaje obtenido fue de 65, (muy bueno).

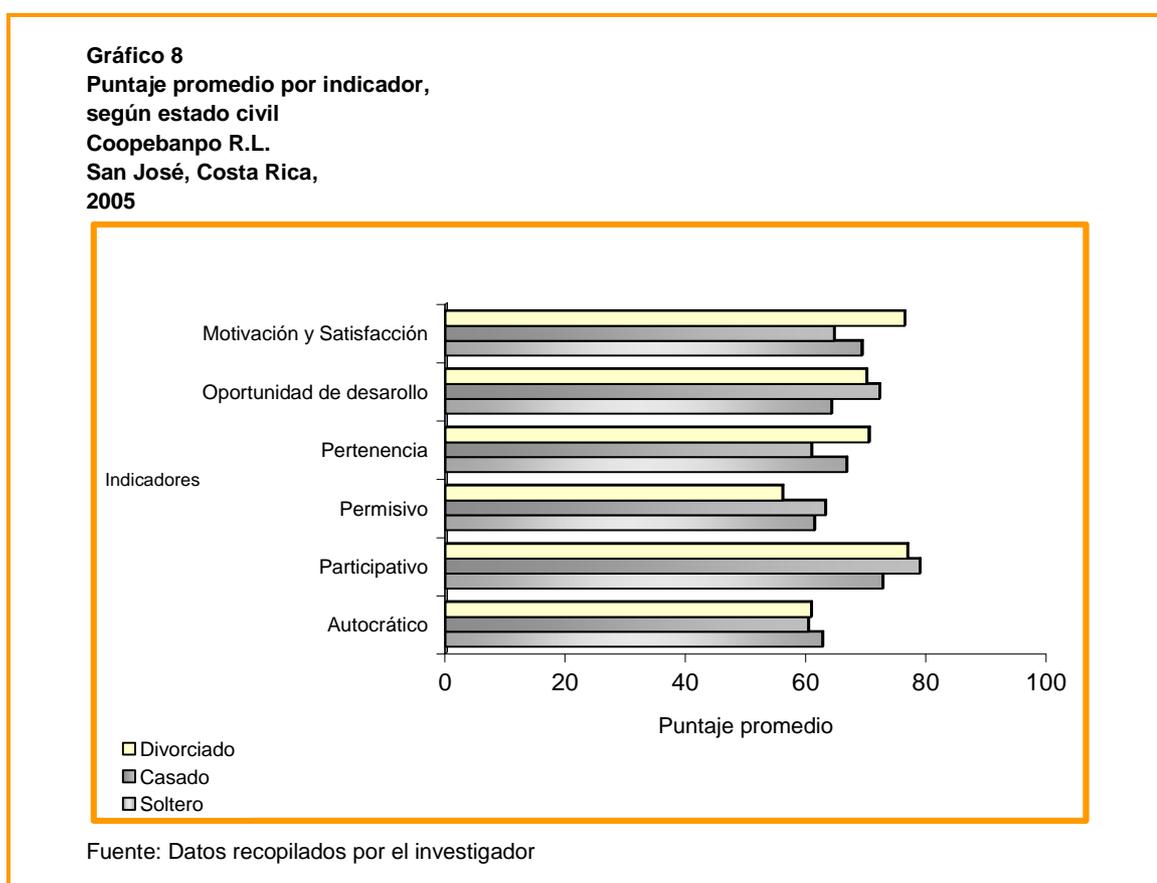
### **Motivación y satisfacción personal según sexo**

De acuerdo al indicador según sexo, los hombres se sienten más motivados y satisfechos a nivel personal con la cooperativa, con un puntaje de 80 (excelente),

mientras que las mujeres no sienten la misma satisfacción, ni motivación que los hombres, con un puntaje de 65 (muy bueno).

### Gráfico N° 8

#### Indicador según estado civil



#### Estilo de liderazgo según estado civil

El indicador según el estado civil, muestra que las personas casadas perciben más el estilo de liderazgo Participativo, así como también, las personas

divorciadas ambos con un puntaje que casi alcanza el 80, el cual muestra que es un resultado muy bueno.

Las personas solteras mostraron un resultado inferior al 75, el cual sigue indicando que el liderazgo es muy bueno, aunque cabe mencionar que no sienten la misma participación con el jefe, para tomar decisiones, realizar ideas y sugerencias, como los casados y los divorciados.

### **Nivel de Pertenencia según estado civil**

Según el estado civil, las personas con mayor nivel de pertenencia a la cooperativa, son las casadas y las divorciadas, con un puntaje superior al 70 (muy bueno). Ambos grupos quizá sienten la necesidad de seguir trabajando para la cooperativa, lo cual los hace esforzarse más a favor de la misma.

A diferencia se percibe que las personas solteras no sienten el mismo compromiso con la cooperativa, ya que el puntaje no supera el 65.

### **Oportunidades de desarrollo según estado civil**

De acuerdo al estado civil de los colaboradores, se determinó que las personas casadas y las divorciadas, demuestran que sí existen oportunidades de desarrollo personal, con un puntaje mayor a 70, (muy bueno).

En este caso, las personas solteras mostraron un puntaje de 65, lo cual indica que ellos perciben menos oportunidades para desarrollarse a nivel personal.

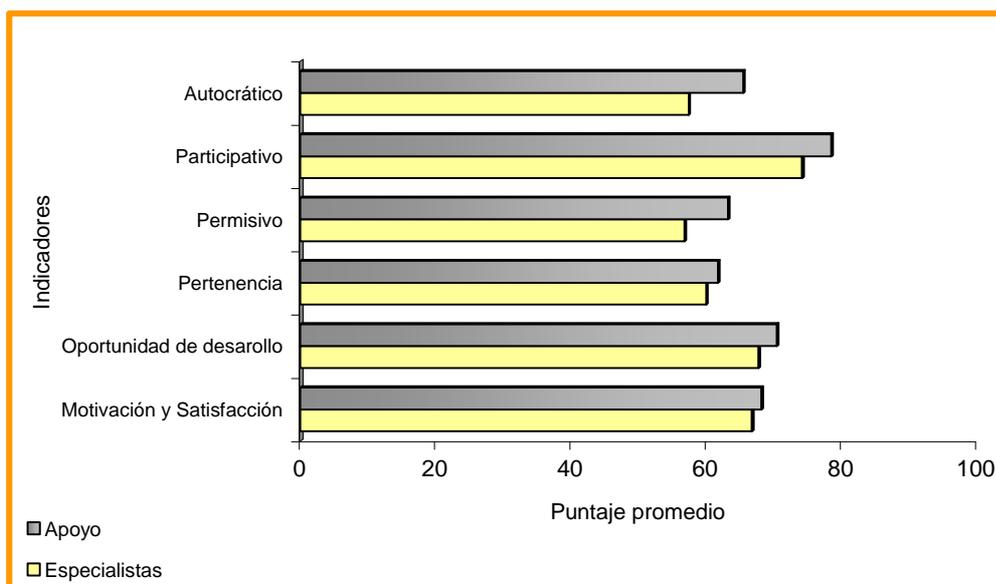
### **Motivación y satisfacción personal según estado civil**

Las personas solteras y las divorciadas mostraron en los resultados, ser las más motivadas y tener mayor satisfacción personal, con un puntaje superior al 70 (muy bueno). Sin embargo, aunque se encuentre el puntaje en el rango de 75 (muy bueno), las personas casadas, muestran no sentir la misma satisfacción y motivación.

## Gráfico N° 9

### Indicador según puesto

**Gráfico 9**  
Puntaje promedio por indicador,  
según puesto  
Coopebanpo R.L.  
San José, Costa Rica,  
2005



Fuente: Datos recopilados por el investigador

### Estilo de liderazgo según puesto

Según el indicador por puesto, se definió que las personas de apoyo como la secretaria, servicio al cliente, recepción y asistentes, son las que consideran que el estilo de liderazgo que perciben es el Participativo, con un puntaje de 79 (muy

bueno). Mientras que los especialistas como los coordinadores, contadores, promoción, abogados y administradores, consideran que el estilo de liderazgo no es del todo participativo, no perciben una verdadera descentralización del poder, con un puntaje inferior al 75.

### **Nivel de Pertenencia según puesto**

En el indicador por puesto, se encuentran más cercanos los puntajes según el nivel de pertenencia.

Entre las personas de apoyo como la secretaría, servicio al cliente, recepción y asistentes y los especialistas como los coordinadores, contadores, promoción, abogados y administradores, ambos puntajes superaron el 60, el cual muestra que es muy buena.

Para todos los colaboradores el nivel de pertenencia es similar y no lo determina el puesto como tal.

### **Oportunidades de desarrollo según puesto**

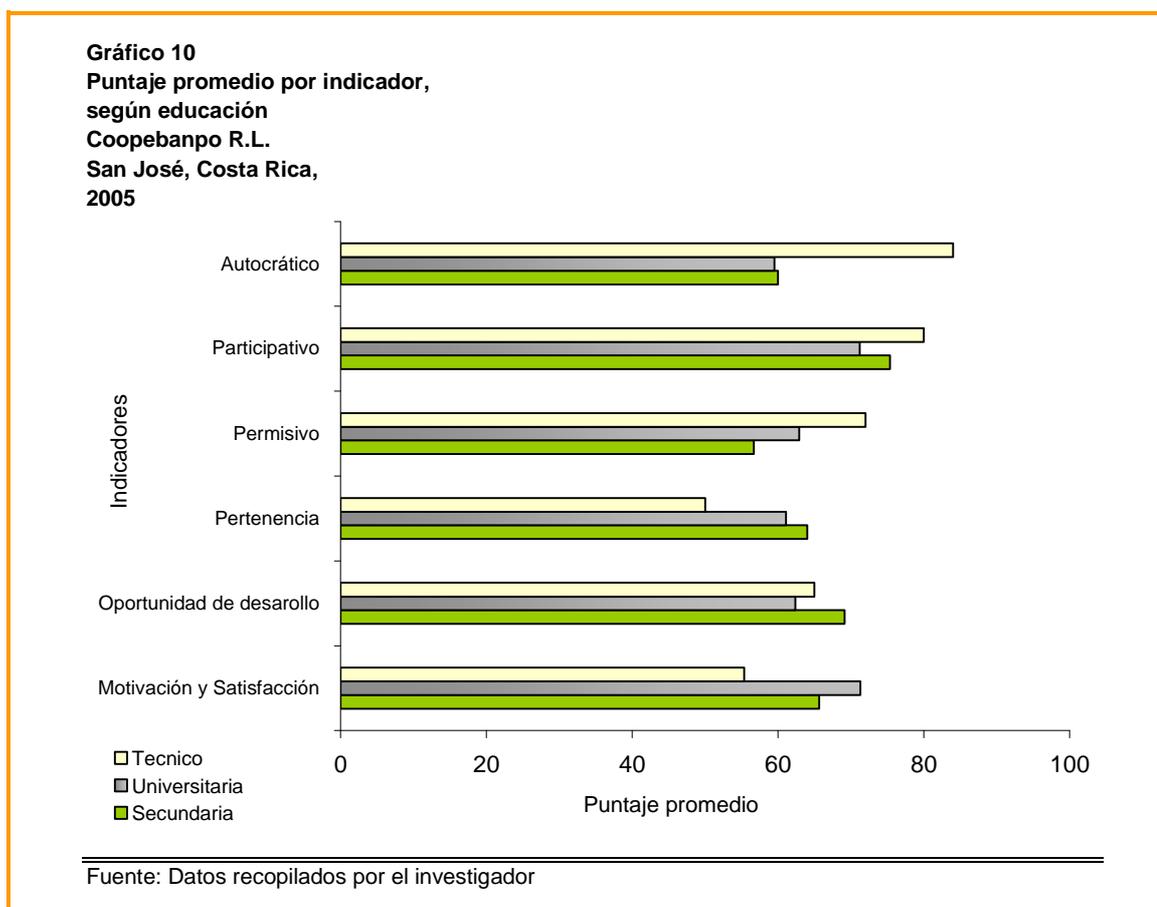
La opinión de los colaboradores según su puesto, mostró que existe diferencia entre los puestos de apoyo y los especializados, ya que los de apoyo como la secretaría, servicio al cliente, recepción y asistentes, con un puntaje que supera el 70 (muy bueno), perciben mayores oportunidades de desarrollo personal, que los especializados como los coordinadores, contadores, promoción, abogados y administradores, con un puntaje inferior al 70.

### **Motivación y satisfacción personal según puesto**

El resultado obtenidos según el puesto, determinó que las personas menos motivadas y con menor satisfacción personal son los especialistas, como los coordinadores, contadores, promoción, abogados y administradores, con un puntaje que no superó el 70.

Sin embargo, el personal de apoyo como la secretaría, servicio al cliente, recepción y asistentes, no mostraron un puntaje alto, ya que no superó de igual manera el 70, considerando entonces que perciben la motivación y la satisfacción personal como muy buena, dentro del rango establecido en esta investigación.

**Gráfico N° 10**  
**Indicador según Educación**



### Estilo de liderazgo según educación

El puntaje obtenido en el indicador según educación, determinó que las personas con un nivel universitario, perciben menos el liderazgo Participativo, con un puntaje de 70 (muy bueno), en oposición se encontró que el nivel técnico y el de

secundaria, consideran que el liderazgo es altamente participativo, con un puntaje superior al 80 (excelente).

Además, se observó que entre más alto sea el nivel de educación, mayor va a ser el nivel de exigencia que se da entre el jefe y los colaboradores.

### **Nivel de Pertenencia según educación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluyó que las personas con un nivel técnico, tienen un nivel de pertenencia regular o indeciso hacia la cooperativa, ya que presentan un puntaje de 50, lo cual indica que los técnicos no se involucran completamente con el trabajo.

Mientras que las personas con grados académicos universitarios y de secundaria, superan el 60 (muy bueno).

### **Oportunidades de desarrollo según educación**

Los resultados en cuanto a las oportunidades de desarrollo según educación, las personas con un nivel técnico y universitario, perciben menos oportunidades que el nivel de secundaria, cuyo puntaje fue inferior a 65 (muy bueno).

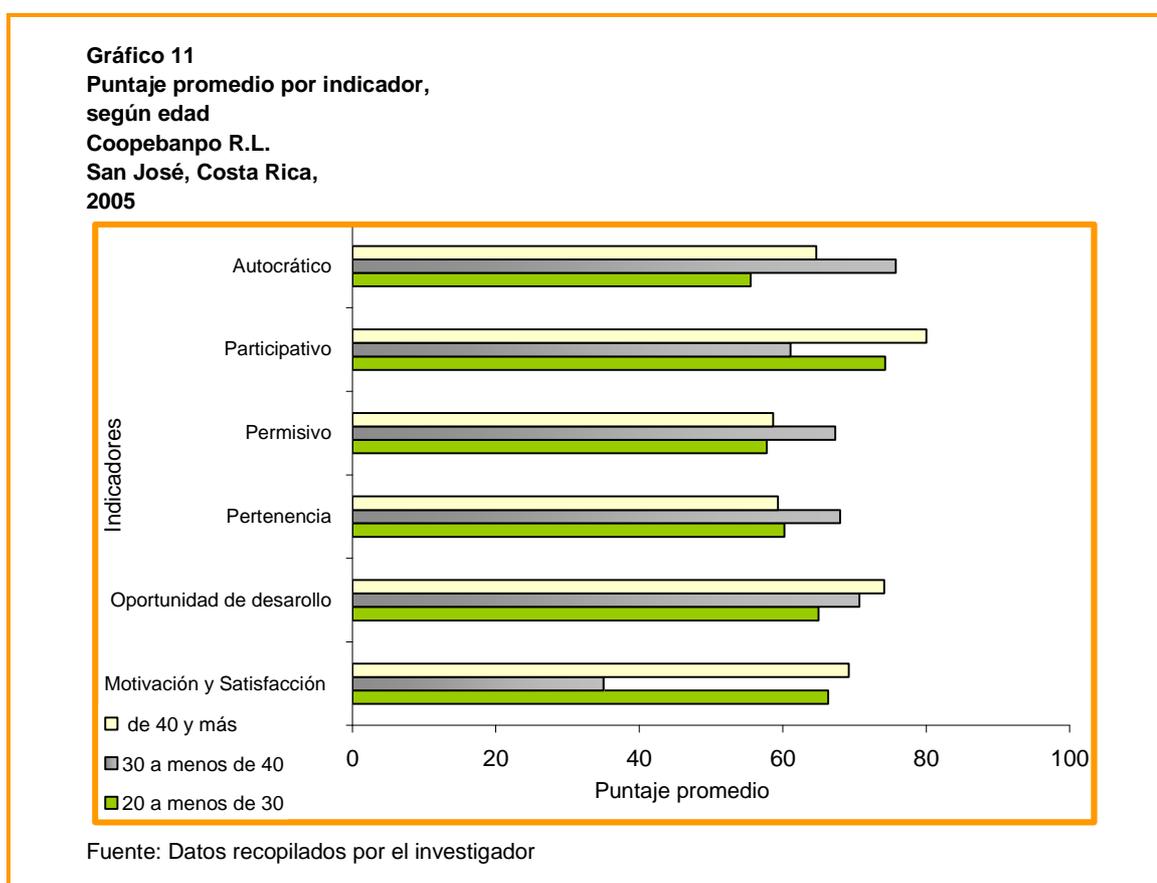
Así mismo, las personas con nivel de secundaria perciben que la oportunidad de desarrollarse en la cooperativa es muy buena, cabe mencionar que el puntaje fue superior, alcanzando el 69.

### **Motivación y satisfacción personal según educación**

El puntaje obtenido según educación, determinó que los técnicos mostraron menos satisfacción y motivación personal con un puntaje de 55, lo cual indica que es una percepción regular o indecisa, mientras que los universitarios y de secundaria sienten una motivación muy buena, ambos puntajes superaron 65 unidades de la escala.

## Gráfico N° 11

### Indicador según Edad



### Estilo de liderazgo según edad

Las personas encuestadas con edades entre 40 años y más, son las que perciben un estilo de liderazgo más Participativo, con un puntaje que alcanzó el 80 (muy bueno).

Así como también, las edades de 30 años a menos 40 presentaron 60 unidades en la escala y los de 20 años a menos 30 mostraron 65 unidades en la escala, lo cual quiere decir que todas las edades perciben este estilo de liderazgo, pero los mayores de 40 fueron los de mayor puntaje.

### **Nivel de Pertenencia según edad**

Los colaboradores con edades de 40 años y más y de 20 a menos 30, presentaron un nivel regular o indeciso, en cuanto al nivel de pertenencia con la cooperativa, mientras que las personas que tienen 30 años a menos 40 demostraron un nivel de pertenencia muy buena, es decir son las más identificadas con la cooperativa, con un puntaje que casi alcanza el 70.

### **Oportunidades de desarrollo según edad**

Según los datos obtenidos, todas las personas entrevistadas consideran que las oportunidades de desarrollo son muy buenas, ya que los puntajes se distribuyen entre 65 y 75 unidades de la escala.

### **Motivación y satisfacción personal según edad**

Las personas encuestadas con edades de 30 a menos de 40, perciben la motivación y la satisfacción personal mala, tal como lo indica el puntaje obtenido de 35, con mucha diferencia perciben las de 20 años a menos de 30 y las de 40 y

más, los cuales consideran que la motivación y la satisfacción en su lugar de trabajo son muy buenas.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 Conclusiones**

En el presente capítulo se da una explicación detallada de las conclusiones producto del análisis detallado de los resultados que se obtuvieron en el estudio realizado en la Cooperativa Coopebanpo R.L.

### **5.1.1 Examinar la percepción que tienen los colaboradores de Coopebanpo R.L. del estilo de liderazgo.**

Desde la perspectiva de los colaboradores el liderazgo ejercido por la jefatura es un liderazgo participativo, en el cual el jefe informa a sus colaboradores de las condiciones que afectan sus labores, las decisiones del jefe no son unilaterales ya que en ocasiones consulta a sus colaboradores, es decir que ellos participan con sus ideas o sugerencias.

Este estilo de liderazgo, desde la perspectiva de la expositora es considerado aceptable, dado a que ellos son partícipes del desarrollo de la cooperativa, del logro de sus propias metas y las de la cooperativa, así como también, ver realizadas sus ideas, ejerce una influencia positiva y muy importante en el comportamiento organizacional.

Al considerar los resultados obtenidos en el cuestionario, se concluye que los colaboradores están abiertos a mejorar la percepción del liderazgo participativo, en factores característicos de este estilo, como la apertura de espacios para que el personal exponga sus ideas o sugerencias para la toma de decisiones, mejorar los mecanismos de comunicación para que el colaborador esté bien informado de las situaciones que afectan sus labores y la participación de estos, así como también y no menos importante, mejorar la comunicación entre jefes, y entre jefes y colaboradores, con el fin de conocer más de cerca a sus líderes para fortalecer la relación de respeto e imagen que siempre debe existir entre ellos, lo cual va a favorecer en grande el clima laboral.

Otro factor importante para mejorar la participación, es la comunicación de valores tanto de la cooperativa como la de los colaboradores, lo cual contribuye para mejorar el desempeño individual, grupal y de la institución con la eficiencia y la eficacia que busca el líder.

La participación activa de los colaboradores hace que perciban esa competencia positiva de aptitudes, habilidades y conocimientos, lo cual conlleva a realizar con mayor desempeño sus tareas e ir perfeccionando, inclusive abarcando otras áreas.

En cuanto al estilo de liderazgo percibido según el sexo se concluyó que los hombres y las mujeres lo consideran participativo y muy bueno, aunque también perciben características de los estilos autocráticos y permisivos, según los resultados obtenidos.

El estilo de liderazgo según el estado civil, indicó que las personas casadas y divorciadas son las que perciben más el estilo de liderazgo participativo; a pesar de que las personas solteras también consideran el mismo estilo, se concluye que no sienten la misma participación con el jefe a la hora de tomar decisiones, emitir ideas o sugerencias.

Además, se determinó de acuerdo a los resultados según el puesto, que el personal de apoyo definido de esta manera por la expositora, como los son la secretaria, servicio al cliente, recepción y asistentes, son las que consideraron más un estilo participativo, mientras que los especialistas como los coordinadores, contadores, promoción, abogados y administradores, consideraron que el estilo de liderazgo no es del todo participativo y no perciben una verdadera descentralización del poder.

Se concluyó que para las personas con un nivel de educación universitaria, el liderazgo participativo es menos percibido, que los que presentaron un nivel técnico y de secundaria, los cuales sí consideraron un liderazgo altamente participativo.

En cuanto a las edades de los colaboradores, los que tienen entre 40 años y más, son los que percibieron más un liderazgo participativo y además lo evaluaron como excelente. Sin embargo, las edades de 20 años a menos y los de 30 años a menos 40, también consideraron este estilo pero evaluado como muy bueno.

### **5.1.2 Calcular el nivel de pertenencia que tienen los empleados de Coopebanpo R.L.**

Siendo en la actualidad para la cooperativa buscar incrementar el sentido de pertenencia en su personal, se determinó que más de la mitad de sus colaboradores sienten un nivel de pertenencia regular o indeciso. Se debe tomar en cuenta para futuros cambios, a los colaboradores que no presenten este sentimiento, y mantener los que sí lo sienten. Debe ser una medida para involucrarlos y crear un sentido de pertenecer más que el de conservar, debido a que se mantienen mucho tiempo en el lugar de trabajo, esto puede lograrse mediante estrategias para hacer un lugar más ameno para ellos.

Se detectó que para los hombres el nivel de pertenencia hacia la cooperativa es excelente, lo cual permite concluir que se sienten más identificados e invierten más energía que las mujeres, para cumplir con las tareas. Caso contrario presentó las mujeres con un nivel de pertenencia regular o indeciso, el resultado indicó que para ellas el trabajo no es parte central de sus existencias.

De acuerdo al estado civil de los colaboradores se concluyó que las personas casadas y divorciadas, opinan tener un nivel de pertenencia muy bueno, ambos grupos quizá sienten una necesidad de continuar trabajando para la Cooperativa, mientras que las personas solteras no sienten el mismo compromiso, y tampoco presentaron la misma disposición de esforzarse para cumplir con las tareas.

En cuanto al puesto que ocupan los colaboradores, se determinó que para todos los colaboradores el nivel de pertenencia no lo determina el puesto.

Los colaboradores con un nivel técnico, presentaron un nivel de pertenencia regular o indeciso hacia la Cooperativa, a diferencia de los que tienen grados académicos universitarios y de secundaria, los cuales mostraron un nivel muy bueno de pertenencia.

Con respecto a las edades se concluyó que los colaboradores con edades entre los 40 años y más, y los de 20 años a menos de 30, tienen un nivel regular o indeciso de pertenencia, caso contrario se presentó con los que tienen una edad de 30 años a menos 40.

### **5.1.3 Identificar las oportunidades de desarrollo personal que ofrece Coopebanpo R.L. a sus colaboradores.**

Según los datos que arrojó el estudio acerca de las oportunidades de desarrollo en la Cooperativa, se determinó que son muy buenas, lo cual significa que como medio indispensable para que toda empresa tenga más éxito en su organización, se han preocupado por educar y orientar a sus colaboradores para su crecimiento personal y el de su carrera futura.

Cabe destacar que para que exista un buen clima laboral, se debe estimular la participación de todos, para lograr involucrarlos y dar la oportunidad de tomar decisiones para solucionar sus problemas o bien para colaborar con las metas,

todo lo anterior estimula la creatividad, que forma parte del desarrollo personal y es indispensable para la innovación.

Para los colaboradores del sexo masculino, se concluyó que ellos sienten una mayor oportunidad para desarrollarse personalmente, la cual calificaron como excelente, mientras que el sexo femenino consideró muy buenas las oportunidades. También se determinó que las personas que consideraron que existen excelentes oportunidades de desarrollo fueron las casadas y las divorciadas, mientras que los solteros opinaron que las oportunidades son buenas.

Según el puesto que ocupan los colaboradores se detectó que los puestos de apoyo como la secretaría, servicio al cliente, recepción y asistentes, consideraron tener excelentes oportunidades de desarrollo, mientras que el personal especializado como los coordinadores, contadores, promoción, abogados y administradores, indicaron percibir menos oportunidades.

Además, se concluyó que las personas con un nivel técnico y universitario, perciben menos las oportunidades que la Cooperativa les brinda. Sin embargo, para las personas con un nivel de secundaria la calificaron como muy bueno, siendo este nivel académico en la actualidad una barrera para conseguir buenos trabajos, la Cooperativa les brinda una buena oportunidad de surgir y hacer carrera.

Las personas entrevistadas de acuerdo a la edad, determinaron que la calificación que les dieron a las oportunidades de desarrollo en la Cooperativa, no

influyeron con las edades que tienen los colaboradores, ya que todos indicaron que son muy buenas.

#### **5.1.4 Indicar el nivel de la satisfacción personal y la motivación de los colaboradores de Coopebanpo R.L.**

Es importante resaltar como se indicó en esta investigación que sin motivación no puede haber satisfacción, y que ambas son consecuencia en gran parte del desarrollo personal, porque da un margen razonable de estabilidad y logra que el colaborador se involucre en la Cooperativa.

Para los empleados de la Cooperativa en lo que se refiere a motivación y satisfacción personal, la gran mayoría de ellos coincidieron que es regular, lo cual indica que se deben reforzar estos factores importantes, para lograr mejores resultados. Esto por medio de estímulos tanto verbales como escritos, reconocimientos por tareas bien realizadas, mejorar las condiciones de trabajo, recibir una adecuada capacitación, espacios para aportar ideas o inquietudes, retroalimentación acerca del desempeño que realizan individualmente y del grupo, mejoras en la comunicación, principalmente.

De acuerdo a los resultados se concluyó que los hombres se sienten más motivados y satisfechos a nivel personal con la Cooperativa que las mujeres, dicha

insatisfacción presentada en las mujeres específicamente, se debe tomar en cuenta para determinar qué es exactamente lo que diferencia este sentimiento en ambos sexos, y de esta manera evitar una posible frustración que puede eventualmente generar conductas no deseadas dentro de la Cooperativa. Además se determinó que quienes consideraron tener mayor satisfacción y motivación se encuentran las personas solteras y las divorciadas, es decir que las personas casadas son las que no mostraron sentir lo mismo.

Por otra parte, se determinó que las personas menos motivadas y con menor satisfacción fueron los especialistas como los coordinadores, contadores, promoción, abogados y administradores, mientras que los colaboradores de apoyo como la secretaría, servicio al cliente, recepción y asistentes, presentaron un nivel superior en cuanto a la satisfacción en el trabajo y la motivación que sienten, por lo que se concluyó que son estas personas quienes dan lo mejor de sí mismas en función de la Cooperativa.

A raíz del análisis realizado se concluyó que el personal con educación técnica presentó menos satisfacción y motivación personal, los cuales mostraron una calificación regular o indecisa, mientras que los de secundaria y los universitarios lo calificaron como muy buena. Dentro de las personas que tienen edades comprendidas entre 30 años a menos 40, fueron las que determinaron sentir que la satisfacción y la motivación son malas, los demás colaboradores fuera de este rango lo consideraron muy buena.

Se ha concluido que con el fin de involucrar más al personal de la Cooperativa los procesos de mejoras en todos los aspectos analizados, se les debe incentivar haciendo que ellos mismos estructuren y planeen estrategias que les permita realizar de forma ágil sus tareas, ya que con ello se verán favorecidos al eliminar errores, haciendo el trabajo más sencillo, por lo tanto es de gran importancia para los colaboradores que su opinión y sus sugerencias sean evaluadas y, de ser aceptadas, puestas en práctica por la gerencia ya que el personal tiene la necesidad de sentirse parte importante de la compañía y del cambio que se está implementando.

Por último, en relación con el ambiente laboral se deduce que la motivación y la satisfacción personal, se debe de manejar en forma acertada para que el cambio traiga beneficios en forma más eficaz y minimizar los trastornos que se pueden presentar en el desenvolvimiento de cada colaborador. Al no existir una excelente calificación en todos los aspectos que se tomaron en cuenta en esta investigación, indica que existen ciertas diferencias, que si son bien manejadas pueden aportar en gran medida o bien formar parte de los incentivos para los colaboradores, iniciando por las necesidades básicas como el descanso, la seguridad, el respeto, la autoestima, el reconocimiento, la estabilidad, las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo, la participación, y por último pero no menos importante el salario, al ser parte de la naturaleza humana, si la gerencia se preocupa por tratar de llenar estas necesidades que si bien es cierto

son complejas, puede convertirse en un instrumento valioso para obtener lo mejor de cada colaborador y por consecuencia un motivo de lealtad hacia la Cooperativa.

## **5.2 Recomendaciones**

Es importante tomar la presente investigación como una muestra del sentir de los colaboradores de Coopebanpo R.L., como una oportunidad real para mejorar el clima laboral.

**5.2.1** Realizar un diagnóstico periódico del clima laboral, que revele las percepciones de los colaboradores, para identificar los valores por los cuales los individuos están motivados para realizar las tareas y la fuerza con la que operan, la influencia de los colaboradores en las decisiones de la Cooperativa, el nivel de participación en la definición de los objetivos y la aceptación de los mismos, identificar los diferentes sistemas de comunicación y operatividad para que sean efectivos, así como también los sistemas de supervisión y control.

**5.2.2** Mantener y reforzar los factores que determinan el liderazgo Participativo en Coopebanpo R.L. para promover la mayor participación de los colaboradores, con el fin de permitir al jefe conocer sus necesidades, metas y expectativas por medio de estrategias de comunicación.

**5.2.3** Desarrollar una cultura de participación, dónde se requiere de todos para alcanzar objetivos de calidad en cuanto a la toma de decisiones, el estilo de

liderazgo, planeación de carreras personales, mejora en estrategias de comunicación, integración de grupos de trabajo en los valores y en la cultura de la Cooperativa.

**5.2.4** Se recomienda lograr un compromiso que refleje el acuerdo del colaborador con la misión y las metas de Coopebanpo R.L., cumplir con estos acuerdos e incentivar para seguir laborando en ellos. Además, elaborar estudios que analicen las principales conductas que derivan en cada una de los posibles vínculos que involucre a los colaboradores hacia la Cooperativa.

**5.2.5** Desarrollar constantemente el potencial del colaborador con educación, formación y especialización, para que tome conciencia de la importancia de su participación en Coopebanpo, con el fin de crear fortalecimiento y crecimiento de la Cooperativa.

**5.2.6** Determinar las necesidades de capacitación alineado a las necesidades del negocio evaluación del desempeño para determinar si es satisfactorio y la observación para verificar en donde existe trabajo ineficiente o problemas que perjudiquen el desarrollo de la Cooperativa.

**5.2.7** Se recomienda desarrollar cuestionarios o entrevistas con supervisores y el gerente, reuniones entre departamentos, exámenes a los colaboradores para probar sus conocimientos en cuanto a las funciones y tareas, que evidencie la necesidad de entrenamiento.

**5.2.8** Se recomienda a la gerencia distinguir los distintos tipos de motivación que en cada circunstancia determinen la conducta de los colaboradores, la

motivación que sienten con las tareas realizadas, la motivación que mueve a la persona como resultado de su desempeño, esto por medio de la apertura del jefe hacia sus colaboradores y de ser posible reconocer las necesidades individuales.

**5.2.9** Mantener buenas condiciones de trabajo, el entorno, el trato que reciben de los superiores, el respeto, el reconocimiento de los jefes por el trabajo satisfactorio de cada uno de ellos, la calidad de vida en el trabajo y la autorrealización.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Bibliografía

1. Arrula, A. Garbulinski, B. Genovese, S. Jaureguiberry, E. Lionié, E. Manrique, G. Margant, M. Montorte, F. Neira, M. Suárez, Flavia. (2004). Capacitación y Desarrollo. Recuperado el 02 de noviembre del 2004, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/hr./capydesarrollo.html>
2. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw – Hill Interamericana
3. Davis, K. Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mexico: Mc Graw – Hill/Interamericana Editores
4. Davis, K. Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mexico: Mc Graw – Hill/Interamericana Editores
5. Daft, R. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. México: Internacional Thomson Editores
6. Gonçalves, A. (2004). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado el 27 de octubre del 2004, de <http://www.gestiopolis.com/>
7. Océano UNO. Diccionario Enciclopédico Ilustrado. España: Editorial Océano
8. Martínez, P. (2001). Comportamiento Organizacional. Recuperado el 27 de octubre del 2004, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.html>
9. Robbins, S y Coulter, M. (2002). Administración. México: Editorial Prentice Hall

10. Velásquez, R. (2003). Clima Organizacional "Tesis de Clima Organizacional en la Universidad X". Puerto Rico. Recuperado el 27 de octubre del 2004, de <http://www.gestiopolis.com/recurso/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.html>
11. Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Logran

## **ANEXOS**

## **Coopebanpo R.L.**

Encuesta sobre el clima organizacional, dirigida al personal de Coopebanpo R.L.

Esta encuesta se realiza con el fin de conocer su percepción con respecto a Coopebanpo R.L.

Este instrumento está dirigido a todo el personal con el objetivo de estudiar su respuesta y determinar cuáles áreas deben mejorar su ambiente laboral.

Se le garantiza que sus respuestas serán confidenciales; los datos que proporcione se presentarán de forma grupal y por ningún motivo se hará alusión a ninguna respuesta de manera individual. Por la naturaleza de este instrumento le solicito respetuosamente que lo complete de forma individual y en un término no mayor a 5 días naturales, igualmente le informo que como un recurso de validación, en caso de duda le contactaré para aclarar el punto en particular.

Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones que se plantean, ellas son opiniones en las que unos están de acuerdo y otros en desacuerdo.

Marque con una X en el espacio en blanco sólo una opción por respuesta

Nombre:

Estado civil:

Sexo:

Edad:

Ocupación:

Nivel educativo:

Puesto que desempeña:

1 Conoce usted cuál es la meta en su área de trabajo

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

2 Con frecuencia su jefe pide su opinión antes de tomar alguna decisión

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

3 Tiene usted la necesidad de formar "equipos de trabajo" para establecer las metas en su área laboral

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

4 No siente un gran compromiso con el trabajo que realiza

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

5 Su jefe determina si las personas están motivadas por logros

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

6 Su puesto tiene una función específica y cerrada

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

7 Le resulta fácil hablar con su jefe

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

8 Para solucionar problemas en su área de trabajo depende de todos los colaboradores y no de su jefe

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

9 No conoce los valores que identifican a Coopebanpo R.L.

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

10 La cooperativa no le proporciona oportunidades para su continuo desarrollo personal

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

11 Su jefe no determina qué nivel de la jerarquía de necesidades son más importantes para cada colaborador

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

12 Su jefe le define lo que tiene que hacer

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

13 Los colaboradores y/o los equipos de trabajo tienen autoridad y responsabilidad para organizarse a resolver sus problemas

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 14 Los colaboradores y/o equipos de trabajo no autoanalizan sus objetivos, metas y la manera en que logran los resultados de trabajo

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 15 No se siente identificada(o) con la cooperativa

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 16 La cooperativa no le brinda oportunidades de desarrollo para que usted sea considerado en otras posiciones que le gustaría desempeñar

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 17 Su jefe se encarga de eliminar los factores de insatisfacción en sus colaboradores

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 18 Su jefe espera que haga lo que él le dice y que usted no piense por sí mismo

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 19 Su jefe le informa de las condiciones que pueden afectar sus labores

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 20 Las capacitaciones no son realizadas por los colaboradores de la cooperativa

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 21 No se preocupa usted por realizar un trabajo con calidad

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 22 La cooperativa le permite el logro de metas individuales

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 23 Su jefe no reconoce que usted podría estar interesado en la satisfacción de sus necesidades de crecimiento

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 24 Usted siente algún temor o frustración cuando desempeña su labor

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 25 Los colaboradores y/o equipos de trabajo hacen sugerencias las cuales son analizadas e implementadas al área correspondiente

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 26 Los colaboradores y/o equipos de trabajo no se motivan entre sí

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

27 No siente que forma parte de la cooperativa

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

28 Su jefe le facilita el avance hacia una meta común

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

29 En la cooperativa no se aplica un programa de recompensas

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

30 Su jefe aplica una orden como medio para solucionar los problemas

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

31 Existe una buena comunicación entre usted y su jefe

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

32 Usted no acude al jefe inmediato para solucionar problemas

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

33 Cumple usted con las fechas para entregar los trabajos solicitados

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

34 Conversa usted con los colaboradores acerca de sus metas personales y las de la cooperativa

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

35 Buscan proporcionar las condiciones que permitan mejorar su trabajo

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

36 Se siente amenazada(o) si no hace lo que su jefe le dice

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

37 Su jefe no le permite expresar libremente sus ideas, deseos, emociones, etc.

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

38 Su jefe realiza una función menor

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

39 La cooperativa tiene un lema o frase que la identifica

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

40 Existe un continuo aprendizaje individual y colectivo

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 41 Su jefe no vigila cuidadosamente su nivel de rendimiento y no le proporciona retroalimentación constructiva en la medida necesaria

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 42 Su jefe tiene la última palabra cuando decide terminar con una discusión

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 43 La ayuda que recibe del jefe no es idónea para hacer su trabajo

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 44 Los colaboradores y/o equipos de trabajo son los que toman las decisiones

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 45 Tienen pizarras informativas de Coopebanpo R.L.

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 46 La cooperativa le brinda la oportunidad para desarrollar sus propias habilidades

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 47 Su jefe le presta atención tanto a sus actitudes como a su rendimiento

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 48 Su jefe es un líder por "temor"

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

- 49 Percibe que el comportamiento de su jefe no es justo

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

50 Los colaboradores y los equipos de trabajo desarrollan metodologías de trabajo que les permite un constante aprendizaje

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

51 Es parte importante para usted cumplir con las metas

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

52 Su jefe no escucha atentamente los sentimientos, pensamientos e intenciones de comportamiento

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

53 Conoce únicamente las funciones propias del puesto que desempeña

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

54 Su jefe no descentraliza su autoridad

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

55 Los colaboradores y/o equipos de trabajo solucionan conjuntamente las situaciones negativas

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

56 Conoce la Misión y Visión de la cooperativa

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

57 Su jefe reconoce que la satisfacción es dinámica y se encarga de observarla y administrarla continuamente

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

58 Su jefe no reconoce los altos costos y las altas probabilidades de rotación del personal, por lo que trabajan activamente para mejorar el compromiso y la lealtad de los colaboradores

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

59 En la cooperativa no realizan encuestas periódicas de satisfacción de sus colaboradores y no aplican cambios basados en los resultados

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

60 Buscan explicaciones cuando los datos de las encuestas presentan resultados no satisfactorios

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

61 Su salario es lo más importante para mejorar su rendimiento

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5

**Declaración Jurada.**

Bajo la fe del juramento declaro que el presente trabajo ha sido realizado de mi propia autoría y que en él no se han reproducido, total o parcialmente libros o documentos escritos por otras personas; si no que cada uno de los aportes brindados por autores citados es destacados entre comillas, con sus respectivos nombres y sus correspondientes obras literarias.

El estudio ha sido realizado con mis ideas y conocimientos, los cuales he adquirido durante el tiempo de mi desempeño estudiantil.

---

Grettel González Jiménez  
Carné: 921141

Agosto 2005

