

NEUMANN BUSINESS SCHOOL
ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“ESTUDIO DE LA SATISFACCION LABORAL PARA UNA
PROPUESTA DE MEJORA EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO NUESTRA FAMILIA COOPAC NF,
AREQUIPA 2019”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

AUTORES:
ROSA ELVIRA DELGADO POSTIGO
MASHENKA COLQUE HUANACO

DOCENTE GUÍA:
BEN YÚSEF PAUL YÁBAR VEGA

TACNA – PERÚ
2019

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) auto (es)”

Índice

Contenido	Pág.
1.1. TÍTULO.....	5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1. Objetivo Principal	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4.1. Justificación Teórica	7
1.4.2. Justificación Metodológica	8
1.4.3. Justificación Práctica	9
1.5. METODOLOGÍA	9
1.6. DEFINICIONES	10
1.6.1. Importancia del Estudio.....	10
1.6.2. Significado de la variable satisfacción laboral	11
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES	13
1.7.1. Demarcación Geográfica	13
1.7.2. Temporal.....	13
1.7.3. Tipo de Investigación	13
1.7.4. Diseño de Investigación	14
1.7.5. Población y muestra	14
1.7.6. Instrumentos de recopilación de la información	15
1.7.7. Procesamiento y presentación de datos	17
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	19
2.2. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	22
2.3. MODELOS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL	23
2.3.1. Modelo de la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC	23
2.3.2. Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Orientadores (ESL-VO)	26
2.3.3. Modelo Job Descriptive Index (JDI)	28
2.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MÉTODOS DE MEDICIÓN	30
2.5. ANÁLISIS CRÍTICO	32
3.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	34

3.2.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	35
3.2.1.	Misión	35
3.2.2.	Visión	36
3.2.3.	Propósito.....	36
3.2.4.	Propuesta	36
3.2.5.	Valores	36
3.2.6.	Cultura Organizacional.....	37
3.3.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	39
3.3.1.	Organigrama	39
3.4.	PRODUCTOS.....	56
3.4.1.	Productos por Tipo de Proceso.....	57
3.4.1.1.	Perfiles de atención según ingresos	57
3.4.2.	Crédito Listo.....	59
3.4.2.1.	Perfiles de atención según ingresos	59
3.4.3.	Trámite Inmediato:.....	60
3.4.3.1.	Canje (TXT, TXMES, TXCON):.....	60
3.4.4.	Trámite Challenger:	60
3.4.5.	CREDI CASH.....	62
3.5.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	62
4.1.	DIAGNÓSTICO.....	65
4.1.1	Percepción de Satisfacción Laboral	67
4.1.2	Resultados por pregunta.....	74
4.2.	CORRELACION ENTRE FACTORES Y EL VALOR FINAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA COOPAC NF	85
4.3.	CAUSAS QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA COOPAC NF.	89
4.3.1.	Dimensión Beneficios Laborales	89
4.3.2.	Dimensión Política Administrativa	94
4.3.3.	Dimensión Desarrollo Personal.....	98
4.4.	PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA COOPAC NF	104
4.4.1.	Estrategias de mejora – Dimensión Beneficios Laborales	105
4.4.2	Estrategias de mejora – Dimensión Políticas Administrativas	107

4.4.3	Estrategias de mejora – Dimensión Desarrollo Personal	109
5.1.	RECOMENDACIONES	111
5.1.2.	Dimensión Beneficios Laborales	111
5.1.2.1	Estructura de Bandas Salariales	113
5.1.2.2	Estructura de Incentivos.....	115
5.1.2.3	Sanciones más drásticas por acto de deshonestidad.....	116
5.1.3.	Dimensión Política Administrativa	119
5.1.3.1.	Programas de lealtad en la empresa.....	120
5.1.3.2.	Reconocimiento de horas extras	121
5.1.3.3.	Programas de convivencia familiar	122
5.1.3.4.	Descanso para el personal en ocasiones especiales	124
5.1.3.5.	Reconocimiento a sus méritos	125
5.1.3.6.	Evaluaciones periódicas al personal para ver su motivación y satisfacción laboral	127
5.1.4.	Dimensión Desarrollo Personal.....	128
5.1.4.1.	Propuesta de líneas de carrera de acuerdo a competencias.....	128
5.1.4.2.	Profundizar la cultura organizacional de la empresa	136
5.1.4.3.	Realizar encuestas de satisfacción laboral al personal de salida	137
	Bibliografía.....	141

Índice de Tablas

Contenido	Pág.
Tabla 1. <i>Cantidad de Colaboradores de COOPAC NF</i>	15
Tabla 2. <i>Preguntas según Dimensiones</i>	16
Tabla 3. <i>Variable, Dimensión e Indicadores de Medición</i>	17
Tabla 4. <i>Comparación de Modelo de Medición de Satisfacción Laboral</i>	30
Tabla 5. <i>FODA</i>	63
Tabla 6. <i>Particularidades sociodemográficas del personal de COOPAC NF</i>	65
Tabla 7. <i>Nivel de Satisfacción Laboral de la empresa COOPAC NF</i>	68
Tabla 8. <i>Nivel de Satisfacción Laboral del personal de la empresa COOPAC NF según dimensiones de medición</i>	69
Tabla 9. <i>Respuestas del personal sobre las dimensiones de la escala de Satisfacción Laboral</i>	71
Tabla 10. <i>Correlación entre dimensiones y valor final de la satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF</i>	87
Tabla 11. <i>Respuestas a preguntas Dimensión Beneficios Laborales</i>	89
Tabla 12. <i>Respuestas a preguntas Dimensión Política Administrativa</i>	94
Tabla 13. <i>Respuestas a preguntas Dimensión Desarrollo Personal</i>	98
Tabla 14. <i>Estrategias de Mejora – Dimensión Beneficios Laborales</i>	106
Tabla 15. <i>Estrategias de Mejora – Dimensión Políticas Administrativas</i>	108
Tabla 16. <i>Estrategias de Mejora – Dimensión Desarrollo Personal</i>	110
Tabla 17. <i>Sueldos Entidades Privadas</i>	112
Tabla 18. <i>Pasos para el diseño de una estructura salarial</i>	114
Tabla 19. <i>Pasos para el diseño de una estructura de incentivos</i>	116
Tabla 20. <i>Medidas correctivas actos deshonestidad</i>	118
Tabla 21. <i>Documentación para reembolso póliza deshonestidad 3D</i>	118
Tabla 22. <i>Actividades en equipo</i>	120
Tabla 23. <i>Pago horas extras</i>	122
Tabla 24. <i>Fiestas Patrias y Navideñas</i>	123
Tabla 25. <i>Frutoterapia</i>	124
Tabla 26. <i>Celebración Día de Onomástico</i>	125
Tabla 27. <i>Celebración nacimiento de un nuevo bebé</i>	125

Tabla 28. <i>Perfil de Puestos</i>	129
Tabla 29. <i>Técnicas de Formación a utilizar en tus cursos y talleres</i>	131
Tabla 30. <i>Formato de Evaluación Desempeño por Competencias</i>	133
Tabla 31. <i>Formato plan de Carrera y Desarrollo Profesional</i>	135
Tabla 32. <i>Fortalecer la cultura organizacional de COOPAC NF</i>	136

INDICE DE FIGURAS

Contenido	Pág.
<i>Figura 1.</i> Organigrama COOPAC NF	40
<i>Figura 2.</i> Nivel de Satisfacción Laboral de la empresa COOPAC NF. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019	68
<i>Figura 3.</i> Nivel de Satisfacción Laboral del personal de la empresa COOPAC NF según dimensiones de medición. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019	70
<i>Figura 4.</i> Nivel de Satisfacción Laboral del personal de la empresa COOPAC NF según dimensiones de medición. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019	74
<i>Figura 5.</i> Respuesta del personal sobre los Beneficios Laborales y/o Remunerativos. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019	76
<i>Figura 6.</i> Respuesta del personal sobre la Política Administrativa. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019	78
<i>Figura 7.</i> Respuesta del personal sobre las Relaciones SocialesFuente: Elaboración propia, Arequipa 2019	80
<i>Figura 8.</i> Respuesta del personal sobre el Desarrollo Personal. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019	81
<i>Figura 9.</i> Respuesta del personal sobre el Desempeño de Tareas. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019	82
<i>Figura 10.</i> Respuesta del personal sobre la Relación con la Autoridad. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019	84
<i>Figura 11.</i> Insatisfacción en la Dimensión Beneficios Laborales. Fuente. Elaboración propia.	92
<i>Figura 12.</i> Insatisfacción en la Dimensión Política Administrativa. Fuente: Elaboración propia.	96
<i>Figura 13.</i> Insatisfacción en la Dimensión Desarrollo Personal. Fuente: Elaboración propia.	101
<i>Figura 14.</i> Constitución Política del Perú.	113
<i>Figura 15.</i> Carta de Reconocimiento a colaborador. Fuente. Elaboración propia.	126
<i>Figura 16.</i> Propuesta Encuesta de Satisfacción Laboral. Fuente: Elaboración Propia.	127
<i>Figura 17.</i> Encuesta de Salida. Fuente: elaboración propia.	138

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia es una empresa dedicada a la venta al crédito a través de la Tarjeta Estilos en sus diferentes tiendas y centros afiliados que tiene gran crecimiento a nivel nacional, ya que posee diferentes sedes en las ciudades de Lima, Huancayo, Ica, Cajamarca, Tumbes, Piura, Tacna, Moquegua y Arequipa, teniendo como misión superar las expectativas de todos sus clientes en la eficacia de las actividades comerciales cimentadas en la orientación al cliente interno y externo, en estos últimos años a la par a su crecimiento también se ha incrementado la fuerza laboral así como otros factores que pueden detener el desarrollo empresarial, enfocados en aspectos negativos que causan insatisfacción laboral y rotación de personal constante.

La investigación tuvo como propósito conocer los aspectos negativos más relevantes de la insatisfacción laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia, con el objetivo de brindar a la Gerencia correspondiente las sugerencias, estrategias y gestiones de mejora necesarias para optimizar la satisfacción laboral de sus colaboradores. Es por ello que se utilizó el modelo de Sonia Palma Carrillo, siendo un modelo completo y apropiado para la presente investigación.

El estudio se llevó a cabo desde marzo a agosto del año 2019, siendo un estudio de nivel explicativo, cuantitativo y no correlacional, se utilizó la técnica

de la encuesta en relación con la variable e indicadores de estudio, con una población en estudio de 329 colaboradores de la empresa COOPAC NF.

Los resultados del informe arrojaron que hay una importante cantidad de colaboradores que no se encuentran altamente satisfechos con su labor sobretodo se demostró que las dimensiones más afectadas son: Beneficios Laborales, Políticas Administrativas y Desarrollo Personal; por lo que se presentó una propuesta de mejora con una serie de estrategias para minimizar la insatisfacción laboral en esas dimensiones en beneficio de la empresa y el colaborador.

Se concluyó que para retener al personal hace falta tomar en cuenta estrategias que vayan de la mano con la autorrealización del colaborador; capacitaciones para brindarles herramientas necesarias en desarrollo de sus labores y lograr una mayor calidad de trabajo ayudando al crecimiento de la empresa y del colaborador.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Autorrealización, Colaboradores, Estrategias de Mejora y Servicio.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en las organizaciones se da el debido interés en mejorar las relaciones personales entre los colaboradores y sus directivos dentro de una misma empresa en sus diferentes áreas.

Las empresas líderes en el mercado actual han comprendido que solo mediante una implementación en la gestión del talento humano lograron ser competitivas es por eso que muy aparte de un beneficio económico, es necesario contribuir en brindarles oportunidades de crecimiento profesional y éstos puedan sentirse realizados.

Los estudios de satisfacción laboral, posibilita a los trabajadores a manifestarse de las ideologías de la organización, el cómo se sienten trabajando en ella, creándose un instrumento que facilita analizar y establecer beneficios en el momento que se desarrollan las acciones de mejora, y disciplinarias en circunstancias que se solicite, por lo que tiene una herramienta para saber cómo es la eficiencia de gestión de la empresa.

El informe está encauzado en determinar los niveles de satisfacción laboral, a fin de solucionar la problemática, se elaborará diferentes acciones de mejora de satisfacción para una de las organizaciones de financiamiento mediante la tarjeta Estilos.

La investigación se ha fraccionado en cinco capítulos, en el primer capítulo se encuentra el planteamiento de problema de esta investigación, dando a saber los porqués que nos condujeron a efectuar este informe, se presentan la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos, la metodología a seguir y las limitaciones que se despliegan durante el proceso del estudio.

En el Segundo Capítulo se tiene el marco teórico, se muestra la parte de financiamiento mediante tarjetas de crédito en Arequipa, en seguida la conceptualización de la satisfacción laboral, su importancia y modelos de evaluación. Se presenta el análisis comparativo, el análisis crítico de la variable dependiente.

En el Tercer Capítulo se desarrolla el marco referencial, se detalla la breve reseña histórica, misión, visión, valores, objetivos, la filosofía organizacional, la estructura de la organización, los productos y el diagnóstico organizacional.

En el Cuarto Capítulo se muestra los resultados del estudio, diagnóstico, diseño de la mejora, y mecanismos de control, el proceso y presentación de datos, el análisis de los resultados con la presentación de cuadros estadísticos.

En el Quinto Capítulo se presentan sugerencias y/o recomendaciones, conclusiones del estudio de la satisfacción laboral.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En este capítulo se concretará el título del estudio, así como aquellos factores que afectan negativamente la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización, se aplicará la metodología, se determinarán los objetivos, para proponer acciones de mejora en base a ellos, luego de extender el tema.

1.1. TÍTULO

Estudio de la satisfacción laboral para una propuesta de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia COOPAC NF, Arequipa 2019.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, la empresa COOPAC NF está creciendo en un número considerable no solo en productividad, sino también en número de colaboradores contratados; pero el incremento de personal para la organización es estimado como un gasto y no como debería ser, una inversión.

La compañía está enfocada en crecer, ser más productiva, pero no está considerando el apoyo de sus colaboradores, causando que éstos roten

de manera continua, perjudicando así, la utilidad y la eficacia de sus productos.

De tal manera que, nuestra Investigación se basa en los diversos elementos que afectan solamente la satisfacción laboral en la Empresa COOPAC NF, tomando en cuenta que la productividad de cada colaborador está relacionada con el valor que se le da a cada individuo, ya que una persona motivada dará más del 100% de su rendimiento imprescindible para el desarrollo y evolución de una organización, evitando la rotación de personal y haciendo que contribuyan más en su centro de trabajo.

Es necesario realizar una investigación donde se determine aquellos principios asociados a la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización COOPAC NF y a su vez realizar una propuesta de mejora que contribuya en ellos para una mayor rentabilidad y productividad que no solo será para el beneficio de la empresa sino también contribuirá en el desarrollo del país.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo Principal

Elaborar un estudio de la satisfacción laboral para plantear una propuesta de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia COOPAC NF, Arequipa 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa COOPAC NF.
- b. Identificar los factores que afectan la satisfacción laboral en la empresa
- c. Analizar las causas que afectan la satisfacción laboral
- d. Elaborar una propuesta de mejora para aquellos factores que afectan negativamente la satisfacción laboral en la empresa.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación Teórica

El estudio sobre la satisfacción laboral de la COOPAC Nuestra Familia, busca por intermedio de la teoría y/o nociones básicas, esclarecer situaciones internas (la administración de personal, motivación, satisfacción laboral, rotación de personal, baja producción, condiciones de trabajo) y del entorno del colaborador (reconocimiento a su labor, competencias, ascensos) permitiendo conocer aquellos factores que aquejan el desempeño laboral del colaborador utilizando las herramientas estadísticas y procedimientos metodológicos para alcanzar los objetivos planteados.

Consideraremos nociones de algunos escritores como Sonia Palma, Hannoun, Robbins y Judge, que ampliaron los conceptos e instrumentos validados para evaluar apropiadamente la estructura laboral en aspectos divergentes.

1.4.2. Justificación Metodológica

Nos basamos en buscar aquellos métodos de investigación autorizadas tales como la encuesta, el cuestionario y así poder procesar el resultado de la información obtenida mediante un software, permitiéndonos, saber y evaluar el grado de satisfacción laboral en los empleados y luego proponer estrategias de mejora con información válida y confiable que permitan optimizar los

aspectos negativos que afectan tanto al colaborador como a la empresa.

El análisis se basará en aquellos métodos e instrumentos autorizados y normalizados para evaluar la satisfacción laboral por los investigadores Litwin & Stringer, Rensis Likert, Brunet, Chiang, Sonia Palma.

1.4.3. Justificación Práctica

En base a los objetivos de nuestro estudio, de acuerdo al resultado y análisis de la encuesta que se realice, tomando en cuenta aquellos puntos de satisfacción laboral en menor nivel, contribuiremos con nuestra propuesta de mejora lo cual impulsará a la organización a llevar a cabo decisiones concretas, corregir el problema, se tendrá una atractiva actitud en los colaboradores, alegría, positivismo, labor agradable, lealtad y de esta manera podrá aumentar su productividad.

1.5. METODOLOGÍA

Es una investigación cuantitativa, de nivel explicativo y no correlacional por tratarse de una sola variable, porque no solo

describe conceptos, sino que se enfoca en dar respuesta a las causas o situaciones que se estudian.

Fundamentalmente se manejará los datos recopilados de la encuesta de acuerdo al modelo de medición acreditado. El resultado de las encuestas se procesará en Software SPSS y Excel, se identificarán los elementos negativos afiliados a la satisfacción laboral de la compañía COOPAC NF de Arequipa y finalmente se podrá elaborar la propuesta de mejora según los resultados obtenidos.

1.6. DEFINICIONES

1.6.1. Importancia del Estudio

La satisfacción laboral tiene una estrecha dependencia con la responsabilidad y con el rendimiento de los colaboradores de una organización, por lo que se ha considerado realizar un estudio de investigación para analizar y establecer cuáles son los factores que definen la insatisfacción laboral, ya que de ello depende la productividad de la COOPAC NF.

Los altos mandos de la organización tienen la responsabilidad de entender, comprender y discernir los diferentes tipos de talento de sus colaboradores, con el fin de valorarlos y determinar sus

funciones en base a ellos y no tanto en base a sus títulos profesionales.

1.6.2. Significado de la variable satisfacción laboral

La variable de estudio Satisfacción Laboral es un tema muy amplio por lo que se cita un autor que nos hace entender de una manera fácil y sencilla el concepto de la variable de estudio.

El autor Paul Spector dice “La satisfacción laboral es simplemente cómo se sienten las personas acerca de sus trabajos y los diferentes aspectos de sus trabajos. Es la medida en que a la gente le gusta (satisfacción) o disgusta (insatisfacción) sus trabajos. Como generalmente se evalúa, la satisfacción laboral es una variable actitudinal. En el pasado, algunos investigadores abordaron la satisfacción laboral desde la perspectiva de la satisfacción de necesidades, es decir, si el trabajo satisfacía o no las necesidades físicas y psicológicas del empleado por el trabajo, como la remuneración”. (Spector, 1997)

De acuerdo al autor Spector, la satisfacción laboral está muy relacionada a la motivación del colaborador y a la vez esto conlleva al rendimiento tanto del colaborador como de la empresa:

La insatisfacción laboral se muestra en el comportamiento del colaborador a la hora de realizar sus labores, es por ello que se debe tomar en cuenta las principales variables que componen en la satisfacción laboral, las mismas que son: el salario laboral, estabilidad laboral, posibilidades de ascenso, ambiente de trabajo, conciliación de la vida personal y laboral y flexibilidad. Aspectos que son importantes para analizar la satisfacción e insatisfacción laboral dentro de la organización, por ser un tema actitudinal.

El autor Robbins, nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”. (Robbins S. y., 1996)

El autor considera los factores que cada colaborador requiere satisfacer para sentirse realizado y poder aportar a su empresa más del cien por ciento de su capacidad. Por otro lado, el ausentismo, la productividad y la rotación están directamente relacionadas con la productividad del colaborador.

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1. Demarcación Geográfica

El presente informe se realizará en la ciudad de Arequipa en el año 2019, contando con información del número de colaboradores del año 2018 y así trabajar para cumplir con nuestro objetivo clave de los factores que afectan a la satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF de Arequipa.

1.7.2. Temporal

El estudio estará concretado en el período de marzo a agosto del año 2019, donde hace que los datos recogidos en este tiempo y por única vez, sean de carácter transeccional.

1.7.3. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo cuantitativo, de nivel explicativo y no correlacional.

1.7.4. Diseño de Investigación

El diseño de investigación es No experimental, de corte transversal o transeccional, en vista que la variable de nuestro estudio no será modificada y/o alterada y los datos recolectados constituyen un determinado instante en el tiempo de estudio

Es una Investigación Explicativa porque no solo describe conceptos, fenómenos, o establecimiento de relaciones, sino que se direcciona a dar respuesta a las causas, acontecimientos como también situaciones sociales. Determina conclusiones y explicaciones a la investigación y es apreciada como el estudio más completo.

1.7.5. Población y muestra

La población a estudiar en la ciudad de Arequipa está constituida por trescientos veintinueve (329) colaboradores, total de integrantes de la empresa COOPAC NF. Para tal caso, no habrá muestra, porque la cantidad de la población nos permite llevar a cabo al 100% de las encuestas a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de evaluar tiempo y

cantidad, a fin de obtener datos precisos, reales, factibles y sin margen de error.

Tabla 1.
Cantidad de Colaboradores de COOPAC NF

	Área y Cargo	Cantidad de Colaboradores
1	Asesor comercial	65
2	Área de marketing Tarjeta Estilos	20
3	Jefe de planeamiento estratégico – TE	1
4	Jefe de riesgos TE	4
5	Jefe de evaluación crediticia	35
6	Jefe nacional de cobranza Tarjeta Estilos	1
7	Gestor de alianzas comerciales	5
8	Jefe de agencia Tarjeta Estilos	7
9	Ejecutivo de Ventas	80
10	Supervisor de ventas	7
11	Coordinador de plataforma	7
12	Jefe de CRM y BI Tarjeta Estilos	1
13	Ingeniero de datos Tarjeta Estilos	2
14	Business Analytics TE	20
15	Gestor de cobranza senior	20
16	Gestor de cobranza terrena	54
Total de Colaboradores		329

Fuente: Elaboración Propia

1.7.6. Instrumentos de recopilación de la información

Para poder efectuar la presente investigación se utilizará la encuesta, el cuestionario, entrevista y ficha de entrevista a fin de recoger todos los datos precisos y así establecer los elementos

negativos que aquejan la satisfacción laboral de la organización para finalmente emitir una propuesta de mejora.

El Cuestionario de Satisfacción Laboral está conformada por 36 ítems, los mismos que se encuentran divididos en siete dimensiones de medición. En la siguiente tabla se presenta las preguntas relacionadas a cada dimensión:

Tabla 2.
Preguntas según Dimensiones

	Dimensiones	Preguntas
1.	Condiciones Físicas y/o materiales	1, 13, 21, 28, 32
2.	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	2, 7, 14, 22
3.	Políticas Administrativas	8, 15, 17, 23, 33
4.	Relaciones Sociales	3, 9, 16, 24
5.	Desarrollo Personal	4, 10, 18, 25, 29, 34
6.	Desempeño de Tareas	5, 11, 19, 26, 30, 35
7.	Relación con la Autoridad	6, 12, 20, 27, 31, 36

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al puntaje resultante podría fluctuar entre 36 y 180, teniendo como los más altos una satisfacción frente al trabajo, siendo los más bajos una insatisfacción frente al trabajo con cinco categorías calificadas: alta satisfacción, parcial satisfacción, regular satisfacción, parcial insatisfacción y baja satisfacción.

Se presenta la tabla N° 3 se detalla los ítems a emplear en la medición de la satisfacción laboral en la organización COOPAC NF

Tabla 3.
Variable, Dimensión e Indicadores de Medición

Variable	Dimensión	Indicador
Variable Dependiente: Satisfacción Laboral		
Es la manera como el trabajador lleva su trabajo, su actitud que se basa en sus propios credos, valores que aplica en su entorno laboral.	➤ Condiciones Físicas	○ Alta Satisfacción ○ Parcial Satisfacción ○ Regular Satisfacción ○ Parcial Insatisfacción ○ Insatisfacción
	➤ Beneficios Laborales	
	➤ Políticas Administrativas	
	➤ Relaciones Sociales	
	➤ Desarrollo Personal	
	➤ Desempeño de Tareas	
	➤ Relación con la Autoridad	

Fuente: Elaboración Propia

1.7.7. Procesamiento y presentación de datos

Para poder procesar la información obtenida mediante la encuesta se utilizará el software estadístico SPSS versión 20 y el programa Microsoft Excel como soporte. Estas técnicas son empleadas para el estudio de datos y pertenecen a una estadística descriptiva, pues investiga y representa los factores de análisis mediante porcentajes y figuras por factores.

Una vez alcanzados y procesados los datos de la investigación se llevará a cabo el estudio y comentario de cada uno de los resultados obtenidos, según los objetivos generales y específicos de la variable satisfacción laboral.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se especificarán las nociones respecto a la satisfacción laboral que nos ayudará a entender y examinar luego la situación actual de la COOPAC NF y tomar conocimiento de cuáles son los factores negativos que llevan a la falta de satisfacción en los colaboradores.

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Tomamos en cuenta los diferentes conceptos y autores que precisan que la “satisfacción laboral es la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar del trabajo” (Andresen, Domsch, & Cascorbi, 2007)

Andersen Domsch & Cascorbi, nos confirma que uno de los elementos más trascendentes en el servicio diario del colaborador es la felicidad que pueda sentir en su centro de trabajo y de forma individual, realizando algunos cambios en su propio puesto de trabajo teniendo la oportunidad de superarse tratando de alcanzar su bienestar y/o realización.

La Satisfacción está ligada a “compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, premiar un mérito y Laboral es lo perteneciente o relativo al trabajo se refiere a la medida de esfuerzo de los seres

humanos para poder llegar o enfocarse en los objetivos de la empresa” (Pérez & Gardey, 2011).

Hoy en día las empresas trabajan mediante objetivos trazados por sus directivos, los mismos que son plasmados a sus colaboradores, es por ello que, Pérez & Gardey, resalta la exigencia a una compensación por el esfuerzo humano, donde los colaboradores no solo requieren una compensación económica sino también un mérito a su esfuerzo induciendo a que el trabajador persevere más cada día.

Así mismo entendemos que “la satisfacción laboral es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo” (Valderrama Romero, 2014), a los valores, las creencias de los individuos, “incluye la consideración de la remuneración, tipo de trabajo, las relaciones humanas” (Pérez & Gardey, 2011).

Porque para poder considerarse a gusto en su centro de trabajo, el colaborador considera, el sueldo, la clase de trabajo y las relaciones en su entorno, también que si estos aspectos se encuentran equilibrados, entonces el trabajador descubrirá la conformidad y satisfacción laboral.

Tenemos las teorías de autores sobre satisfacción laboral, que nos dicen:

Hoppock (1935), “es uno de los autores que realiza las primeras investigaciones de la satisfacción laboral donde modificó en cómo es la percepción del individuo que trabaja y su actividad laboral, donde se le toma importancia saber cómo son tratados los trabajadores en su organización, que comportamiento tienen y cómo va influir el funcionamiento en la calidad que se le otorga al trabajador” (García Viamontes, 2010).

Para Robbins, se “define como el conjunto de actitudes y características que tienen los individuos en su trabajo, lo cual se refleja inmediatamente el individuo que está muy satisfecho con su trabajo tiene actitudes positivas con este, quien está insatisfecho con su trabajo tiene actitudes negativas con este (García Viamontes, 2010).

Los autores Locke y Muchinsky (1976), indica que “la satisfacción laboral es un estado de ánimo positivo o placentero..., además consideran que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante diferentes aspectos con su trabajo, la respuesta del estado emocional sin tener en cuenta que es un fenómeno psicosocial estable con capacidad de determinar el comportamiento del individuo” (García Viamontes, 2010).

La satisfacción laboral es: el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general. (Blum y Naylor, 2006)

Con estos conceptos, la satisfacción laboral transgrede en la conducta del colaborador en sus responsabilidades, ya que a mayor satisfacción laboral mayor será el deber con la empresa.

2.2. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

En la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere una vital importancia para el desarrollo de la humanidad” (Hernández, 2014) (Hernández, 2014).

Encontramos que está “íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores” (Gutierrez Dávila, 2014) dos puntos importantes para que una organización tenga éxito y los trabajadores se sientan contentos para poder desempeñarse con éxito y así lograr cumplir los objetivos de la empresa. “Es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI” (Gutierrez Dávila, 2014).

Las organizaciones buscan lograr mayor rentabilidad, enfocándose solamente en que se realice el trabajo correctamente en el tiempo estipulado y no les importa la forma como lo hagan, ni cómo los colaboradores se sientan emocionalmente durante el proceso.

Para el éxito empresarial es trascendental conocer la importancia de la satisfacción laboral que se ve mostrado en la conducta y el estado de ánimo de los trabajadores.

2.3. MODELOS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

2.3.1. Modelo de la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

Este modelo permite un diagnóstico general de la actitud del trabajo, como se siente, si es agradable o desagradable, su labor diaria se basa en la teoría motivacional, discrepancia y dinámica. Estas teorías se cimientan en la satisfacción en general del trabajo y niveles de satisfacción que se basa en siete factores que son (Alfaro Salazar, Leyton Girón, Meza Solano, & Sáenz Torres, 2012).

Condiciones Físicas y/o Materiales: Son aquellos factores donde se realizan las labores de trabajo, como son las instalaciones, y que permiten a los colaboradores facilitar sus tareas diarias. Este factor tiene cinco preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer en forma precisa las condiciones físicas y/o materiales en que los colaboradores trabajan.

Beneficios Laborales y/o Remunerativos: Se medirá el nivel de satisfacción en relación al aspecto económico que es el sueldo como retribución al trabajo que efectúan. Este factor tiene cuatro preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer en forma precisa la aceptación o no del sueldo o del incentivo adicional que reciben con sus responsabilidades.

Políticas Administrativas: Es el nivel de convenio con respecto a las reglas de la institución llevadas a conducir en forma normal la relación laboral entre la organización y el colaborador. Este factor tiene cinco preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer en forma precisa la aceptación o no de las políticas administrativas de la organización.

Relaciones Sociales: Es el nivel de complacencia frente a la relación que se da entre los colaboradores de la empresa con quienes se comparte y se mantiene las diligencias laborales en la convivencia diaria. Este factor tiene cuatro preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer cómo es la relación de trabajo entre los integrantes de la empresa.

Desarrollo Personal: Ocasión para que el colaborador realice sus labores y/o actividades importantes para su autorrealización. Este factor tiene seis preguntas dentro de la encuesta que

permitirá analizar y establecer qué tanta oportunidad tiene el colaborador en el quehacer de sus labores para su desarrollo personal.

Desempeño de Tareas: La apreciación que le brinda el trabajador a sus ocupaciones diarias en la empresa que labora. Este factor tiene seis preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer el nivel de valor que da el trabajador a sus tareas.

Relación con la Autoridad: La calificación que efectúa el trabajador de la afinidad que tiene con su jefe y sobre sus labores diarias. Este factor tiene seis preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer cuál es el nivel de apreciación que tiene el empleado frente al trato con su líder directo y/o labor diaria.

Esta escala se trabaja de acuerdo a Likert que tiene 36 items positivos y negativos, siendo la evaluación también según Likert que es de 1 a 5 tal positivo y negativo.

Se ha confirmado la validez de este instrumento con un estudio meticuloso de la satisfacción laboral efectuada a 1058

colaboradores con acatamiento laboral en la ciudad de Lima obteniendo resultados honestos e infalibles.

2.3.2. Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Orientadores (ESL-VO)

El cuestionario nos permite como recurso analizar la satisfacción laboral en base a la versión de orientadores en tres niveles: global, dimensional y faceta de acuerdo a un modelo elaborado por muestras de orientadores españoles, el instrumento consta de 37 ítems medidos en una escala nominal del 1 al 5 y distribuidos en 8 dimensiones que son (Alfaro Salazar, Leyton Girón, Meza Solano, & Sáenz Torres, 2012).

Diseño del trabajo. Determinar el puesto de trabajo con los objetivos y tareas definidas, conseguir en forma clara un plan de trabajo, tomar en cuenta al colaborador en desarrollo de sus tareas, obtener el soporte de profesionales, así como los recursos adecuados y suficientes materiales requeridos por el trabajo.

Realización del personal. Si la labor que realiza el colaborador está según su talento y habilidad y determinar si es el apropiado, es considerar que su labor beneficia en sus metas y contribuye a sus necesidades.

Oportunidades de desarrollo a futuro. Se trata de las ocasiones que nos da la labor con relación con la competitividad profesional, posibilidad desarrollo de otras habilidades, actualizarse profesionalmente, ir a cursos de mejora para obtener mayor eficiencia y profesionalismo en nuestra área de trabajo.

Relaciones sociales y tiempo libre. Se trata de las relaciones entre compañeros de trabajo (entorno de trabajo) y el tiempo libre que el horario de trabajo le consiente. Importancia de una buena relación, tener horario flexible y tiempo libre para compartir en familia.

Reconocimiento del propio desempeño laboral. - Es el aprecio y reconocimiento del colaborador mismo con respecto a su labor, así como el de sus compañeros, jefes, clientes. Oportunidad de desarrollar habilidades que vayan consigo a la labor y que los jefes reflejen competencia, justicia y profesionalismo.

Valoración social del trabajo.- Es la apreciación sobre la labor que se realiza, especialmente reconocido por uno mismo, en general por la sociedad, en la cual la familia sienta orgullo, por amigos, el apreciar que efectúas una labor de calidad, valioso y de gran prestigio.

Recompensas extrínsecas. Son los beneficios de seguridad social, económicos que proporcionan en el trabajo, como el salario, seguridad e higiene, reconocimiento por rendimiento laboral.

Oportunidades de promoción justas sobre la base de méritos personales. Posibilidades de promoción profesional es dar oportunidad al mérito a los colaboradores por su nivel de habilidades, rendimiento, escalar puestos, tener superiores justos y reconocimiento por realizar labores bien hechas de tus superiores. (Anaya & Suárez, 2004).

Como bien dice este punto, la promoción justa, se debe proporcionar oportunidades de acuerdo al mérito de los empleados que lo merecen por tener un buen rendimiento en las gestiones de sus tareas.

2.3.3. Modelo Job Descriptive Index (JDI)

Este cuestionario posee 90 ítems y considera la evaluación de la satisfacción laboral a través de cinco diferentes facetas del ambiente laboral: trabajo, pago, promociones, supervisión, y compañeros de trabajo. Las evaluaciones de estas son

importantes como posibles posibilidades de una rotación de personal o despidos. (Smith, Kendall, & Hulin, 1969).

Trabajo. Aquellas funciones y tareas asignadas a los trabajadores, las mismas que son realizadas en forma diaria con autonomía y creatividad que deben ser efectuadas con responsabilidad y eficiencia en la empresa.

Pago. Es la satisfacción con la retribución económica que recibe el colaborador por la labor que efectúa de acuerdo al puesto que se le da a cada uno por el rendimiento laboral y habilidades para hacer sus labores cotidianas.

Promociones. Oportunidad que se da a los colaboradores en pasar a un nuevo puesto con otras responsabilidades mayores, aumento de sueldo, que puede ser por experiencia laboral, por un buen desempeño, reconocido por sus jefes.

Supervisión. En este aspecto se presta mayor atención en las conductas en el trabajo, así como la relación existente con el jefe inmediato, y se determinará si los líderes son equitativos y competitivos al obtener la lealtad y respeto de su equipo de trabajo.

Compañeros de trabajo. Es la interrelación con sus compañeros de labor, se distinguen por sus emociones y particularidades que determinan a cada personaje, colaborando con el clima laboral.

Las evaluaciones de estas son importantes como posibilidades de una rotación de personal o despidos (Smith, Kendall, & Hulin, 1969). Las respuestas serán en tres opciones: Si, No sabe y No. Cada factor inicia con una corta definición de la labor a efectuar.

2.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MÉTODOS DE MEDICIÓN

A continuación, se muestra el respectivo estudio para la Satisfacción Laboral, se tiene tres modelos de evaluación: el Modelo de SP-SPC, Modelo de ESL-VO y Modelo de Job Descriptive Index – JDI; indicando los factores y dimensiones pertinentes.

Tabla 4.
Comparación de Modelo de Medición de Satisfacción Laboral

Modelo Job Descriptive Index - JDI	Modelo SL-SPC	Modelo ESL-VO
Dimensiones	Factores	Dimensiones
Permite estudiar la satisfacción laboral según cinco dimensiones concernientes con el trabajo:	Se cimienta en la satisfacción general de la labor y niveles de satisfacción, teniendo siete factores o dimensiones:	Permite examinar la satisfacción laboral según ocho dimensiones:
1. Satisfacción con el trabajo: Nivel de satisfacción del colaborador con respecto	1. Condiciones Físicas y/o Materiales: Son aquellos elementos donde se realizan las labores de trabajo, como son las instalaciones, y que	1. Diseño del trabajo: Es determinar el puesto de trabajo y los objetivos y tareas definidas, obtener en forma clara un plan de trabajo, tener en cuenta al colaborador en desarrollo de sus tareas, obtener el soporte de profesionales, así como los recursos

-
- a la labor que realiza.
- 2. Satisfacción con el salario:** Nivel de satisfacción del colaborador con respecto a la remuneración que percibe por su rendimiento laboral.
- 3. Satisfacción con las promociones:** Nivel de satisfacción que el colaborador tiene con respecto a las promociones que se presenta en la organización por un buen desempeño.
- 4. Satisfacción con la supervisión:** Nivel de satisfacción por parte del colaborador hacia la labor de la supervisión de sus superiores.
- 5. Satisfacción con los colegas de trabajo:** Nivel de satisfacción de los colaboradores en la interrelación con sus compañeros de trabajo.
- permiten a los colaboradores facilitar sus tareas diarias.
- 2. Beneficios Laborales y/o Remunerativos:** Se medirá el nivel de satisfacción con respecto al estímulo económico que es el sueldo como retribución al trabajo que efectúan.
- 3. Políticas Administrativas:** Es el nivel de convenio con respecto a las reglas de la institución llevadas a conducir en forma normal la relación laboral entre la empresa y el colaborador.
- 4. Relaciones Sociales:** Es el nivel de agrado frente al trato que se da entre los colaboradores de la empresa con quienes se comparte y se mantiene las diligencias laborales en la convivencia diaria.
- 5. Desarrollo Personal:** Ocasión que ve el colaborador de efectuar sus labores y/o actividades importantes para su autorrealización.
- 6. Desempeño de Tareas:** La apreciación que le da el colaborador a sus tareas diarias en la empresa que trabaja.
- 7. Relación con la Autoridad:** La calificación que efectúa el colaborador de la afinidad que tiene con su jefe y sobre sus labores diarias..
- adecuados y suficientes materiales requeridos por el trabajo.
- 2. Realización personal:** Si la labor que realiza el colaborador está de acuerdo a su talento y habilidad para determinar si es apropiado, es considerar que su labor beneficia en sus metas y contribuye a sus necesidades.
- 3. Oportunidades de Desarrollo Futuro:** Se trata de las oportunidades que nos da el trabajo actual con relación con la competencia profesional, posibilidad desarrollo de otras habilidades, actualizarse profesionalmente, ir a cursos de mejora para obtener mayor eficiencia y profesionalismo en nuestra área de trabajo.
- 4. Relaciones Sociales-Tiempo Libre:** Relaciones entre compañeros de trabajo (entorno de trabajo) y el tiempo libre que el horario de trabajo le consiente. Importancia de una buena relación, tener horario flexible y tiempo libre para compartir en familia.
- 5. Reconocimiento del propio desempeño laboral:** Es el aprecio y reconocimiento del colaborador mismo con respecto a su labor, así como el de sus compañeros, jefes, clientes. Oportunidad de desarrollar habilidades que vayan consigo a la labor y que los jefes reflejen competencia, justicia y muy profesionales.
- 6. Valoración social del trabajo:** La apreciación sobre el trabajo que se realiza, especialmente reconocido por uno mismo, en general por la sociedad, en la cual la familia sienta orgullo, por amigos, el apreciar que efectúas una labor de calidad, valioso y de gran prestigio.
- 7. Factores extrínsecas:** Son beneficios de seguridad social, económicos que proporcionan en el
-

trabajo, como el salario, seguridad e higiene, reconocimiento por rendimiento laboral.

8. Oportunidad promoción justa sobre base de méritos personales: la promoción justa, se debe proporcionar oportunidades de acuerdo al mérito de los empleados que merecen por tener un buen rendimiento en las gestiones de sus tareas.

Fuente: Elaboración Propia

2.5. ANÁLISIS CRÍTICO

Luego de investigar los diferentes modelos para la estimación de la Satisfacción Laboral, conociendo sus factores y aplicaciones en las diferentes encuestas, se optó por un modelo como herramienta para realizar un análisis de la variable mediante cuadros estadísticos como resultado de cada una de las dimensiones y/o factores.

Para evaluar la Satisfacción Laboral en el actual estudio, se seleccionó el Modelo Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) de la Mg. Sonia Palma Carrillo, en su versión original de 36 items, considerando siete dimensiones las cuales nos ayudarán a determinar cuáles son los factores que refleja tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral en la empresa COOPAC NF.

Así mismo, Sonia Palma Carrillo, es autora de diferentes artículos los que han sido plasmados en revistas especializadas de alta circulación,

sus informes son los más destacados por ser contenidos relacionados al comportamiento humano en las empresas, instrumento que se viene utilizando en nuestro país y en países de Latinoamérica, por ser un instrumento de confianza en la medición de la satisfacción laboral, ya que es factible analizar de manera amplia en sus siete dimensiones, la apreciación del colaborador sobre las condiciones físicas en que realiza sus labores, los beneficios laborales, la política administrativa, las relaciones sociales, el desarrollo personal y la relación con sus superiores, donde se puede ver la valoración que hace el colaborador con el jefe inmediato.

Para nuestra variable a investigar, el modelo que más se asemeja es el de Sonia Palma Carrillo, modelo que nos permite poner en claro el entorno actual de la organización en cuanto a la satisfacción laboral del colaborador mediante niveles de satisfacción, y de acuerdo a los efectos nos enfocaremos en las dimensiones y/o factores más relevantes que afectan la satisfacción laboral en la empresa, permitiéndonos proponer estrategias de mejora en los aspectos críticos que realcen la satisfacción laboral.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se presentará a la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia COOPAC NF, conociendo su reseña más representativa y significativa, permitiéndonos saber el rubro de la organización, quienes la integran, su fundación, su visión, misión, propósito, organigrama y saber de los productos que ofrecen a sus consumidores y la manera en que la manejan.

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

Para poder explicar el nacimiento de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia COOPAC NF, debemos indicar que Estilos S.R.L., quien es una empresa retail dedicada a la venta en tienda por departamentos, tenía desde sus inicios un área de Tarjeta Estilos, y para brindar un mejor servicio, se decidió separar esta área con la creación de La COOPAC NF desde el de julio del 2013 con RUC 20558337452 y su oficina principal en la calle Canoas 103-104 Cayma, Arequipa, como una forma de financiamiento a sus clientes potenciales.

La COOPAC NF, está conformada por agencias a nivel nacional, ubicadas en la misma Tienda Estilos S.R.L.. La ciudad de Arequipa

cuenta con las agencias de: Arequipa Centro, Av Ejército, Arequipa Norte, Porongoche y Lambramani. En la ciudad de Ica, cuenta con tres agencias ubicadas en Ica Centro, Chincha y Pisco. En la ciudad de Moquegua cuenta con una agencia Moquegua Centro. En la ciudad de Mollendo cuenta con una agencia, Mollendo Centro. En la ciudad de Lima cuenta con las agencias, Lima Plaza Norte, Santa Inés, Villa el Salvador, Huaral y Huacho. En Huancayo cuenta con una agencia, Huancayo Mall. En la ciudad de Piura, una agencia, Piura Centro. En la ciudad de Tumbes, una agencia, Tumbes Centro. En la ciudad de Trujillo, una agencia, Trujillo Centro. En la ciudad de Cajamarca, una agencia, Jaén Centro. En la ciudad de Tacna, una agencia Tacna Centro. Siendo el total de colaborados a nivel nacional es de 642 a febrero del 2019.

3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La empresa confía en que su Misión, Visión y Valores logren identificar a la organización y a sus colaboradores llegando a cumplir el propósito y objetivos trazados para brindar un excelente servicio a sus clientes internos y externos.

3.2.1. Misión

Crear relaciones sólidas, duraderas con nuestros clientes y colaboradores, proporcionándoles productos y servicios con los mejores beneficios.

3.2.2. Visión

Ser la tienda por departamento con mayor presencia y preferencia a nivel nacional, encantando a nuestros clientes, colaboradores y a la sociedad.

3.2.3. Propósito

Encantar permanentemente a las personas mejorando su calidad de vida.

3.2.4. Propuesta

Una experiencia de compra encantadora.

3.2.5. Valores

- Gestión, orientada a excelentes resultados:
- Trabajo en equipo, para lograr un objetivo en común.

- Ética y respeto a los clientes, compañeros, procedimientos y normas establecidas.
- Actitud de servicio excepcional
- Búsqueda e incremento constante a la adopción de procesos innovadores y de las mejores prácticas.
- Compromiso con nuestra misión, visión y valores.
- Comunicación con transparencia clara y fluida a todo nivel.

3.2.6. Cultura Organizacional

Es muy importante para las organizaciones generar una cultura organizacional en sus colaboradores ya que estos son el pilar que ayudará a cumplir sus objetivos, a diferenciarse de las demás empresas, a respetar el compañerismo entre cada uno de ellos y valorar a su centro de trabajo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia, CCOPAC NF, se caracteriza por realizar los siguientes eventos culturales con el fin de fortalecer la cultura organizacional acorde a sus objetivos.

- ✓ **Cumpleaños de los colaboradores:** El área de Recursos Humanos se encarga en enviar correos internos a todo el

personal de la empresa felicitando el onomástico de quien cumple años ese día con el fin que todos puedan felicitarlo.

- ✓ **Bienvenida a colaboradores nuevos:** El área de Recursos Humanos pasa un correo a todo el personal informando del nuevo ingreso y con algunas características de su experiencia laboral, cualidades personales, pasatiempos, foto, etc.
- ✓ **Charlas manejo de stress:** Estas son dictadas por psicólogos contratados por la organización con el fin de ayudar a su personal a manejar y superar diferentes momentos de tensión tanto en el trabajo como en su vida personal.
- ✓ **Charlas de seguridad y salud en el trabajo:** Dictadas por el Comité de Seguridad y salud en el trabajo, cada mes a fin de conocer la forma de manejar situaciones como un simulacro de sismo, incendios, primeros auxilios o cuando estos suceden.
- ✓ **Capacitaciones sobre lavado de activos y financiamiento de terrorismo:** Información que brinda a todo el personal para mantenerlo alerta a cualquier caso o indicio que se pueda presentar en el centro de trabajo.

- ✓ **Celebración Días importantes:** En este rubro, la organización brinda un pequeño agasajo en el Día del Trabajo, pequeños detalles en el Día de la Mujer y por Navidad las canastas de productos alimenticios.

3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

3.3.1. Organigrama

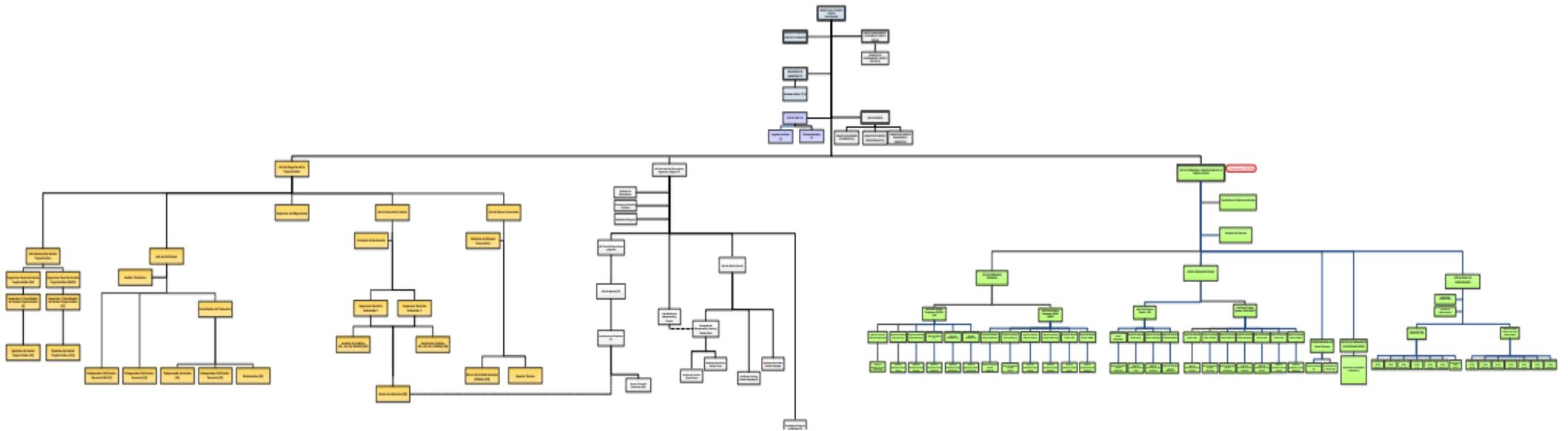


Figura 1. Organigrama COOPAC NF

El organigrama se dispone jerárquicamente con el fin de dar cumplimiento de los objetivos empresariales, a continuación, detallaremos las principales funciones de cada puesto laboral:

- **Asesor Comercial:** Tiene como objetivo brindar atención de la operaciones, consulta y reclamos de los clientes, con alternativas de solución y direccionando al área competente.
 - Brindar una atención con calidad, de forma rápida y cordial.
 - Realizar la atención de consultas servicios y operaciones solicitadas por el cliente según las normativas vigentes.
 - Realizar la venta de seguros
 - Mantener actualizada, con información reciente, la cartera de la COOPAC NF que son atendidos en los centros de tarjetas.

- **Área de Marketing Tarjeta Estilos:** Tiene como objetivo implementar el Plan de Marketing del Negocio Financiero con la finalidad de generar valor a la Tarjeta Estilos.
 - Desarrollar y ejecutar el Plan de Marketing
 - Monitorear a la competencia y las expectativas de nuevas necesidades del mercado.

- Elaborar estrategias de comunicación para la captación de nuevos Clientes de la Tarjeta Estilos, así como también la supervisión de las mismas.
 - Implementar estrategias de fidelización de Clientes de la Tarjeta Estilos.
 - Gestionar la elaboración, implementación y retiro de piezas publicitarias en Tiendas y Establecimientos Afiliados.
- **Jefe de Planeamiento Estratégico TE:** tiene como objetivo asegurar el adecuado funcionamiento del área de Planeamiento Estratégico de la Tarjeta Estilos, dirigiendo, organizando y supervisando las actividades del área, en cuanto a la formulación y actualización del Plan Estratégico Institucional, Planeamiento Financiero, diseño e implementación del Presupuesto Institucional, coordinación y ejecución de los proyectos del área y de los planes operativos de alcance organizacional que permita la medición, evaluación y control de la gestión para la consecución de los objetivos institucionales a nivel estratégico de acuerdo a lo presupuestado.
- Dirigir conjuntamente con la Gerencia de la Tarjeta Estilos la formulación del Plan Estratégico y Plan Operativo

Institucional en coordinación con las demás unidades orgánicas.

- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del área de Planeamiento Estratégico de la Tarjeta Estilos.
- Dirigir la adecuada gestión de los planes operativos, promoviendo el alineamiento y cumplimiento de lo presupuestado.
- Asegurar el seguimiento y control de gestión operativa y financiera, implementando indicadores de control.
- Dirigir la medición y seguimiento de los indicadores de cumplimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional.
- Participar en la realización del estudio de mercado y el plan de negocio para la apertura de nuevas agencias de acuerdo a la regulación vigente.
- Participar en la evaluación de nuevos productos innovadores y en los cambios importantes en el área de negocios, el entorno operativo o informático, de manera más oportuna a la salida del producto.
- Desarrollar e implementar mejoras constantes en los procesos del área de Planeamiento Estratégico de la Tarjeta Estilos, a fin de lograr los objetivos trazados por el

área y estar acorde a los nuevos desafíos del rubro financiero.

- **Jefe de Riesgos TE:** tiene como objetivo asegurar el adecuado funcionamiento del Área de Riesgos coordinando y dirigiendo la ejecución de proyectos al interno del área, así como aquellos con alcance organizacional que permitan la medición, evaluación, control y gestión de la adecuada exposición de riesgos, con el objeto de procurar la continuidad del negocio y poder asegurar la eficacia de los objetivos estratégicos diseñados por la Gerencia de la Tarjeta Estilos.
 - Definir, promover e implantar las políticas y estrategias para la Gestión Integral de Riesgos a los que está expuesta la COOPAC NF, en cumplimiento de las normativas regulatorias vigentes.
 - Proponer límites de exposición y/o concentración de riesgos de acuerdo a los niveles de exposición y a la regulación vigente.
 - Dirigir y asegurar una apropiada Gestión Integral de Riesgos de la COOPAC NF.
 - Emitir opinión de riesgos inherentes al desarrollo de distintos productos o los cambios relevantes en el área operativo.

- Desarrollar e implementar mejoras constantes en los procesos del área de Riesgos de la COOPAC NF, a fin de lograr los objetivos propuestos por el área y estar acorde a los nuevos desafíos del rubro financiero.
- **Jefe de Evaluación Crediticia:** tiene como objetivo controlar y supervisar todo el procedimiento de evaluación de solicitudes de crédito, validando la correcta aplicación de las normas y políticas de crédito, asegurando el logro de los objetivos estratégicos planteados por la Gerencia de Negocios, Créditos y Cobranzas.
 - Supervisar y controlar el trabajo desarrollado por los integrantes del área de Evaluación Crediticia de la Tarjeta Estilos.
 - Evaluar el desempeño del equipo, con respecto al logro de los objetivos planteados
- **Jefe Nacional de Cobranzas Tarjeta Estilos:** tiene como objetivo coordinar las estrategias y acciones de cobranza que permitan mejorar la recuperación de la mora.

- Proponer e implementar estrategias de cobranzas, para evitar el incremento de la mora y fomentar las gestiones en el proceso de cobranza.
- Planificar y organizar el trabajo para la correcta gestión de cobranza.
- Atender las solicitudes de desbloqueo de cuentas de clientes.
- Realizar arqueos sorpresivos (por lo menos 04 arqueos sorpresivos al mes con una discrepancia no menor a 3 días entre uno y otro).
- Realizar un seguimiento diario a la gestión de cobranzas que realice el personal de Estilos así como las Empresas de Cobranza a nivel nacional.
- Realizar la asignación y carga de los diferentes tipos de carteras en el sistema.
- Realizar la revisión y autorización de las solicitudes de Refinanciamiento por montos mayores a los S/. 2,500.00.
- Validar y realizar el cálculo de comisiones para el pago del personal de Cobranzas de Estilos así como de los servicios de cobranza externa.
- Mantener los protestos al día.
- Preparar estadísticas sobre la gestión realizada en su área de acuerdo a los requerimientos de gerencia

- Presentar informes semanales de avance e informes mensuales del resultado de la gestión de cobranzas así como también envía informes mensuales de calidad de la cartera gestionada.
 - Cumplir con otras funciones que su Jefatura inmediata determine.
- **Gestor de Alianzas Comerciales:** Tiene como objetivo afiliar nuevos establecimientos comerciales y realizar el mantenimiento de la cartera asignada con la finalidad de desarrollar una red de Establecimientos Afiliados a la tarjeta Estilos donde nuestros clientes puedan hacer uso de su tarjeta Estilos.
- Realizar el mantenimiento de cartera de EEAA a través de visitas programadas.
 - Afiliar nuevos centros comerciales de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa.
 - Realizar la negociación con el EEAA y coordinación para el desarrollo de campañas con ofertas asociadas al consumo con la tarjeta Estilos, para incrementar las ventas.
 - Desarrollar acciones y plantear estrategias que permitan mejorar el servicio y cumpliendo con lo establecido por la GNCC en coordinación con la Jefatura de AACC.

- Realizar el seguimiento y monitoreo a los vouchers del EEAA, los cuales deben ser presentados en el tiempo establecido y de manera correlativa y correcta.
- **Jefe de Agencia Tarjeta Estilos:** Tiene como objetivo afiliar nuevos establecimientos comerciales y realizar el mantenimiento de la cartera asignada con la finalidad de desarrollar una red de Establecimientos Afiliados a la tarjeta Estilos donde nuestros clientes puedan hacer uso de su tarjeta Estilos..
- Gestiona el cumplimiento de la política comercial de la empresa.
 - Controlar la laborar y desempeño del personal a su cargo y aplicar las acciones correspondientes
 - Supervisar el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa para el adecuado funcionamiento de las Agencias y la correcta atención al cliente.
 - Supervisar y controlar los gastos orientados a mantener adecuados niveles de rentabilidad en la Agencia.
 - Vigilar que los recursos, bienes de la organización tengan el mejor uso, así como el pedir lo justo para lograr una buena administración de la agencia.

- Innovar las operaciones necesarias para disminuir los riesgos operativos.
- **Ejecutivo de Ventas:** Tiene como objetivo realizar la comercialización directa de la Tarjeta Estilos con el objetivo de lograr lo instituido por la GNCC.
 - Realizar la función de promoción, ofreciendo la tarjeta Estilos y comunicando sus beneficios a clientes prospecto.
 - Asistir al cliente en todas las dudas y/o consultas desde el momento en que se le ofrece la tarjeta.
 - Completar la documentación que se requiere para el ingreso de cada prospecto captado al Área de Evaluación Crediticia
 - **Supervisor de Ventas:** Tiene como objetivo coordinar la actividad de la fuerza de ventas desarrollando la captación de nuevos clientes para la Tarjeta de Estilos.
 - Planificar y organizar el trabajo para cerciorar la consecución de las metas señaladas por la GNCC en coordinación con el Jefe Nacional de Ventas de tarjetas y Seguros y la Jefatura Comercial.

- Supervisar las acciones de su equipo de Ventas, con la finalidad de orientar su trabajo al logro de sus metas.
 - Informar sobre el trabajo del personal a su cargo, a sus Jefaturas inmediatas.
 - Reclutar y capacitar a la Fuerza de Ventas.
- **Coordinador de Plataforma:** Tiene como objetivo dar soporte al Jefe de Agencia, mediante el control y dirección de los procesos internos que incluyen la actividad de la plataforma de servicio, para responder sobre la asistencia en las operaciones, consultas y reclamos de los clientes dentro de los parámetros de la norma y procedimientos internos.
- Trabajar en forma integrada con los Asesores Comerciales para garantizar la calidad en el servicio y la meta asignada.
 - Solucionar problemas que se presenten en Plataforma, relacionados a la atención de clientes y los procesos de Plataforma.
 - Revisar y custodiar los expedientes y formatos generados en plataforma que las normativas establecen, para luego derivarlos a la persona correspondiente.
 - Brindar una atención de calidad y continua en las operaciones, consultas y reclamos de nuestros clientes.

- **Jefe de CRM y BI Tarjeta Estilos:** Tiene como objetivo gestionar la base de datos central y la cartera de clientes de la Tarjeta Estilos para obtener información idónea para captar, incrementar y generar la participación de clientes, así como dar soporte en la toma de decisiones del negocio.
 - Diseñar, dirigir y administrar la estrategia integral del área de CRM y BI, con el objetivo de obtener mayor información de los clientes a través de una adecuada segmentación de mercado.
 - Administrar la información de los clientes para dar soporte a los planes de negocio de la empresa.
 - Definir la estrategia de crecimiento y desarrollo en infraestructura, herramientas de integración y aplicativos, para la generación de información que de soporte a las decisiones de la Gerencia de la Tarjeta Estilos.
 - Solicitar, revisar y manejar la base de datos externa de proveedores y cargarla a la base de datos de la empresa.
 - Filtrar y generar la base de datos de clientes para campañas de Marketing de acuerdo a los requerimientos del usuario solicitante.
 - Programar la limpieza de la base de datos central de la Tarjeta Estilos, una vez por mes en Bases de Corte Mensual según revisión, así como el control de las mismas

que necesiten luego de la migración ETL (Proceso de Extracción, Transformación y Carga) a procedimientos de transformación

- Preparar la información sobre los Clientes para las campañas de Tarjeta Estilos, así como mantener, administrar y generar los reportes de seguimiento de gestión y resultado de las mismas.
- Generar información de interfaces que permitan a los proveedores integrar los datos entre el Negocio Financiero y sus sistemas propietarios.
- Habilitar accesos para efectuar operaciones en caja.
- Administrar los accesos y generar usuarios correspondientes al personal de la empresa que requieran, previa autorización de la Gerencia de la Tarjeta Estilos, tener acceso a la base de datos de la Central de Riegos Sentinel.
- Generar la base de datos de la cartera de clientes para el uso del área de Call Center.
- Realizar el filtrado de números móviles para el envío de mensajes de textos promocionales.
- Generar los reportes necesarios para el análisis de indicadores de gestión de las tareas que se le designe.
- Desarrollar y mantener las diferentes aplicaciones que le sean entregados para su gestión.

- **Ingeniero de Datos Tarjeta Estilos:** Tiene como objetivo optimizar y supervisar el almacenamiento y extracción de los datos de la Base de Tarjeta Estilos, que facilite el procesamiento de datos en información útil que de soporte a la toma de decisiones.
 - Analizar las necesidades del negocio y la información de las diferentes fuentes a través de mecanismos y/o herramientas que garanticen la calidad de la misma.
 - Realizar el análisis, desarrollo e implementación de soluciones BI, asegurando que los procesos de extracción y presentación de información funcionen correctamente y estén alineados a los objetivos.
 - Desarrollar, construir, probar y mantener arquitecturas de almacenamiento y gestión de los mismos, como bases de datos y sistemas de procesamiento a gran escala.
 - Complementar los análisis y campañas de marketing directo con el uso de herramientas de Minería de datos.
 - Dar mantenimiento a la base de datos Central de Tarjeta Estilos.
- **Business Analytics TE:** Tiene como objetivo desarrollar soluciones de inteligencia de negocios, así como analítica de

datos que genere valor para la empresa, así como proveer información útil a los Gerentes y Jefes, explorando diferentes opciones de análisis en base a los datos que dispone y a los que necesita.

- Tramitar el flujo de información de inteligencia empresarial a los usuarios.
 - Dar soporte técnico para los informes, cuadros de mando u otras herramientas.
 - Crear, mantener y actualizar herramientas o sistemas de inteligencia de negocios, cuadros de mando y modelos Heurísticos.
 - Gestionar pruebas para certificar que la inteligencia es sólida con las necesidades y requerimientos definidos.
- **Gestor de Cobranza Senior:** Tiene como objetivo apoyar a su Jefatura en la correcta gestión de cobranza mediante el monitoreo de las actividades del personal de plataforma de cobranzas, la generación de reportes, atención de requerimientos de información, atención de solicitudes de refinanciamiento o bloqueos.
- Supervisar la atención al público por parte de la plataforma de cobranza.

- Realizar la revisión y autorización de las solicitudes de Refinanciamiento hasta por un monto de S/. 2,500.00.
 - Realizar los cierres de caja de manera diaria.
 - Atender los requerimientos de información por las diferentes áreas de la empresa (Área Legal, Área de Evaluación Crediticia).
 - Generar las Notas de Crédito de cobranza y Notas Financieras.
 - Preparar el reporte de los descuentos por planillas de los trabajadores que cuentan con deuda en su Tarjeta Estilos.
 - Realizar el bloqueo de las cuentas de los trabajadores cesados.
 - Revisar las propuestas recibidas por los abogados y empresas de cobranzas sobre los créditos que tienen designados
- **Gestor de Cobranza Terrena:** Tiene como objetivo recuperar efectiva y oportunamente la cartera morosa a través de la visita domiciliaria para lograr que el cliente reconozca su deuda, pacte un compromiso de pago y realice los pagos vencidos, evitando acciones legales. Supervisar la atención al público por parte de la plataforma de cobranza.

- Gestionar la cartera asignada para el acatamiento de las metas determinadas por la GNCC.
- Visitar, comunicar el atraso e inducir el pago de su deuda a los clientes que presentan atrasos según la cartera asignada por el Jefe de Cobranzas.
- Reportar a su Jefe inmediato las visitas realizadas e incidencias.
- Estar informado sobre los pagos de los clientes morosos asignados a su cartera.
- Definir acciones y estrategias para lograr las metas establecidas y una negociación que permita al cliente seguir trabajando con nuestra empresa.
- Informar de manera inmediata cualquier ocurrencia que pueda provocar deterioro en la cartera asignada para cobranzas

3.4. PRODUCTOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia – COOPAC NF, ofrece una forma de financiamiento mediante la Tarjeta Estilos, otorgando líneas de crédito a través de los diferentes productos ofrecidos, de acuerdo al perfil y capacidad de pago de los clientes potenciales de Estilos S.R.L.

La Tarjeta Estilos es un producto en beneficio al cliente ya que puede utilizarla para comprar productos al contado y crédito en las diferentes tiendas Estilos ubicadas a nivel nacional y adicional a ello en los diferentes centros afiliados a nivel nacional como grifos, restaurantes, ópticas, clínicas, librerías, zapaterías, ropa, artículos electrodomésticos, muebles, centro de llantas, motos, centros de mecánica, pólizas de seguro de vida, soat vehicular, revisiones técnicas, autoservicios, etc; además de estos servicios la Tarjetas Estilos ofrece el Credit Cash donde pueden retirar dinero en efectivo de acuerdo a los lineamientos de la organización y es entregado el dinero en el área de Caja dentro de la tienda Estilos.

Para poder entender los servicios que la organización brinda a sus clientes, a continuación, se detalla los tipos de productos y los beneficios que favorece a los clientes tanto internos como externos.

3.4.1. Productos por Tipo de Proceso

Los tipos de evaluación son; Trámite normal, Crédito listo, Trámite inmediato y Crédito Challenger.

3.4.1.1. Perfiles de atención según ingresos

➤ Dependientes:

- Dependiente Formal
- Dependiente Rentas de 5ta. Categoría (Boletas de Pago)
- Dependiente Rentas de Cuarta Categoría

- Independiente:
 - Independiente Formal
 - Rentas de Primera Categoría
 - Renta de 3ra. Categoría
 - Independiente – Régimen de 4ta. Categoría o Recibo por Honorarios.
 - Independiente Informal

- Grupos Especiales::
 - Amas de casa
 - Crédito joven
 - Giros del extranjero rentista informal
 - Transportista
 - Mototaxista
 - Perfil agricultores
 - Perfil de actividad agropecuarios
 - Perfil de actividad de pesca

3.4.2. Crédito Listo

Tipo de captación de personales naturales para otorgamiento de tarjeta de crédito Estilos, clientes potenciales que poseen (ingresos formales e informales), los prospectos son evaluados en base a la experiencia crediticia, esta base de clientes es procesada por el área de CRM extraída del RCC.

La evaluación de Crédito Listo se tomará en cuenta los siguientes puntos:

3.4.2.1. Perfiles de atención según ingresos

- Dependiente:
 - Dependiente Formales

- Independiente:
 - Independientes Formales
 - Independientes Informales

- Grupos Especiales
 - Giros del Extranjero
 - Rentistas Informales
 - Transportistas propietario y no propietario
 - Agricultores

- Agropecuarios
- Construcción Civil

3.4.3. Trámite Inmediato:

Dirigido a clientes con experiencia crediticia con cuyos préstamos figuran en centrales de riesgo como consumo, mype y tarjeta.

3.4.3.1. Canje (TXT, TXMES, TXCON):

Consiste en el otorgamiento de tarjetas de créditos Estilos a personas naturales que sustenten ser titulares de tarjetas de créditos, créditos Microempresa o de Consumo en las entidades bancarias o financieras definidas por Estilos y que reporten en el RCC de la SBS.

3.4.4. Trámite Challenger:

Dirigido a personas naturales dependientes e independientes que sustenten ingresos mínimos con y sin experiencia crediticia. En el caso de clientes con experiencia crediticia deberán ser titulares de tarjetas de créditos, créditos Microempresa o de Consumo en las

entidades bancarias o financieras reguladas y no reguladas por la S.B.S.

Restricciones:

- Crecimiento por sede deberá ser solo hasta el 20% del total de la meta de captación por Agencia
- Se podrá reingresar expedientes Crédito Challenger después de 6 meses de la última presentación a evaluación.
- No debe presentar información de créditos castigados en los últimos 12 meses, por un monto mayor a S/.200
- No se considera en el conteo de entidades, si la entidad sólo reporta deuda hipotecaria, líneas de crédito sin uso/deuda mínimo 6 meses y/o crédito pignoraticio
- No aplica vivienda o cuarto alquilado
- No aplican para ampliación ni sobregiros
- Todas las solicitudes captadas como Crédito Challenger podrán presentar referencias personales con teléfono celular, estos teléfonos deben ser validados en el proceso de evaluación
- Para dependientes formales el empleador podrá tener una calificación de hasta 50% CPP y con un saldo en mora no mayor a S/. 50,000, no aplica entidades estatales y empresas Top 10000.

- Casa familiar hasta segundo grado de consanguinidad: padres, hermanos, suegros, cuñados, tíos con familiaridad del titular y/o cónyuge.

3.4.5. CREDI CASH

Se trata de retirar dinero en efectivo con un tope de hasta S/.2000.00 para colaboradores de Estilos S.R.L. y COOPAC NF. Para acceder a este producto se deberá contar con la tarjeta activa. Para los clientes puntuales; es decir, pago regular, con retrasos de hasta ocho días puede retirar hasta el 70% de su línea aprobada.

El área de tele ventas y/o marketing es el encargado de enviar un email a los clientes que cumplen esta condición para que puedan pasar las diferentes plataformas de las agencias a nivel nacional y hacer su retiro en efectivo.

3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se presenta el cuadro FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia COOPAC NF, donde se detalla las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas pudiéndose observar la situación actual de la organización.

Se presenta en la tabla 05, el análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia COOPAC NF.

Tabla 5.
FODA

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Más de cinco años en el mercado peruano.	1. En base al crecimiento de empresas en el país, se genera alianzas estratégicas con diferentes comercios buscando ofertas para los clientes e incentiva el incremento del uso de tarjetas de crédito Estilos.
2. Amplia cartera de clientes potenciales.	2. Incremento de la población económicamente activa del país (PEA)
3. Personal entrenado para cumplimiento de sus funciones.	3. Incremento del uso de tarjetas de crédito a nivel nacional
4. Presencia significativa de sus veintiún agencias a nivel nacional.	4. Dinamismo en el consumo en centros comerciales, malls y tiendas retail.
5. Amplia red de centro afiliados en todo el país.	
6. Cuenta con un sistema de financiamiento propio “Tarjeta Estilos”.	
DEBILIDADES	AMENAZAS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción de insatisfacción de los colaboradores con las funciones desempeñadas. 2. Poca comunicación entre funcionario y colaborador - viceversa 3. Colaboradores sin motivación. 4. Aumento en la rotación de personal. 5. Poca efectividad en el servicio a los clientes. 6. Poca iniciativa para brindar servicios innovadores. 7. Mucho tiempo en el proceso del trámite para una nueva tarjeta de crédito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen otras empresas que ofrecen los mismos servicios con mayor accesibilidad y menos trámite. 2. Las presentaciones de las tarjetas de crédito deben estar en constante actualización con el fin que sean mostrados en forma muy atractiva al cliente. 3. La COOPAC NF, actualmente no reporta en forma mensual el comportamiento de pago de sus clientes a la SBS, causando que sus clientes den prioridad de pago a las empresas que si lo hacen.
--	---

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

La finalidad del capítulo es evidenciar el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo de investigación, ya que, al dar inicio al estudio, obtener el resultado de éste, así como las interpretaciones de las averiguaciones y elaborar la propuesta de mejora de la satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF, se podrá determinar y aplicar las estrategias necesarias para lograr una satisfacción laboral positiva en la organización.

4.1. DIAGNÓSTICO

Se presenta seguidamente un cuadro con el perfil sociodemográfico de todo el personal de la empresa COOPAC NF Arequipa:

Tabla 6.

Particularidades sociodemográficas del personal de COOPAC NF

		N°	%
Grupo de Edad	18 a 29 años	157	48%
	De 30a 39 años	133	40%
	De 40 a 49 años	28	9%
	De 50 a más años	11	3%
	Total	329	100%
Sexo	Masculino	146	44%
	Femenino	183	56%
	Total	329	100%
Nivel de Estudio	Primaria	0	0%
	Secundaria	10	3%
	Técnico	98	30%
	Superior Universitario	177	54%
	Post Grado	44	13%
	Total	329	100%
Estado Civil	Casado	49	15%
	Soltero	220	67%
	Conviviente	40	12%
	Divorciado	18	5%

	Viudo	2	1%
	Total	329	100%
Años de trabajo	Entre 1 a 5 años	238	72%
	Entre más de 5 años y 10 años	79	24%
	Entre más de 10 años y 15 años	10	3%
	Entre más de 15 años y 20 años	0	0%
	Entre más de 20 años y 25 años	2	1%
	Total	329	100%
Años de experiencia en general	Entre 1 a 5 años	106	32%
	Entre más de 5 años y 10 años	151	46%
	Entre más de 10 años y 15 años	48	15%
	Entre más de 15 años y 20 años	14	4%
	Entre más de 20 años y 32 años	10	3%
	Total	329	100%

Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

El grupo de edad de la empresa COOPAC NF predomina las edades entre 18 a 29 años teniendo un 48% sobre los otros grupos, seguidamente está el grupo entre los 30 a 39 años que tiene un 40%, siendo los dos últimos grupos de 40 a 49 años con un 9% y por último de 50 a más años con un 3%, teniendo así diferentes niveles de edades.

El mayor porcentaje de colaboradores que trabajan en la empresa COOPAC NF y que predomina es el personal de sexo femenino con un 56%, en comparación con el sexo masculino que representa el 44%.

En cuanto al nivel de estudios, se tiene que el personal con nivel

superior universitario tiene un 54% predominante en los demás niveles, no se tiene personal con nivel primaria siendo de 0%, secundaria en un 3%, seguidamente está el nivel técnico que es de un 30%, y el último nivel de Postgrado con un 13%.

La mayor parte de los colaboradores su estado civil es soltero con un 67%, le sigue el grupo de casados con un 15%, con la condición de conviviente se presenta con un 12%, y por último los otros dos grupos con condición divorciado con un 5% y viudo con el 1%

La mayor parte del personal de la organización tiene más de dos años de experiencia, es decir, un 72% de trabajo en la empresa, y tiene una experiencia general en el rubro mayor a cuatro años con un 46% siendo el colaborador que tiene más de un año de experiencia con un 32%.

4.1.1 Percepción de Satisfacción Laboral

En la tabla y figura se explica el nivel de satisfacción laboral de la organización COOPAC NF, de acuerdo a los ítems estudiados, la tabla indica en frecuencias absolutas y relativas, así mismo, las figuras manifiestan lo que dicen las tablas con la finalidad de fortalecer su estudio. Al término de la tabla se da el comentario respectivo.

Tabla 7.
Nivel de Satisfacción Laboral de la empresa COOPAC NF

Dimensiones	N°	%
Insatisfacción	28	9%
Parcial Insatisfacciónn	80	24%
Regular Satisfacción	49	15%
Parcial Satisfacción	112	34%
Alta Satisfacción	60	18%
TOTAL%	329	100%

Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

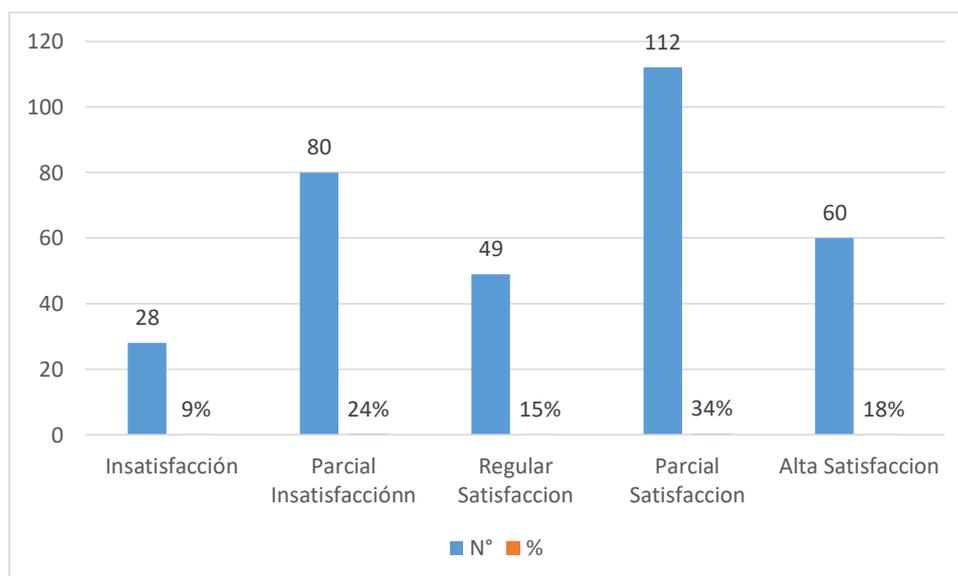


Figura 2. Nivel de Satisfacción Laboral de la empresa COOPAC NF. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

La figura representa el nivel de satisfacción laboral dentro de la organización donde un 34% se encuentra parcialmente satisfecho, un 24% está parcialmente insatisfecho, siendo estas las respuestas más representativas de la encuesta.

El nivel de satisfacción de un 9% de trabajadores es insatisfecho, un 15% presenta una regulación satisfacción, y un 18% está con una alta satisfacción.

Seguidamente, se muestra el nivel de satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF por dimensiones.

Tabla 8.

Nivel de Satisfacción Laboral del personal de la empresa COOPAC NF según dimensiones de medición

Dimensiones	Nivel de Satisfacción									
	Insatisfacción		Parcial Insatisfacción		Regular Satisfacción		Parcial Satisfacción		Alta Satisfacción	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Preguntas										
CONDICIONES FISICAS	3	1%	24	7%	54	16%	55	17%	193	59%
BENEFICIOS LABORALES	34	10%	43	13%	59	18%	86	26%	107	33%
POLITICAS ADMINISTRATIVAS	26	8%	56	17%	62	19%	82	25%	103	31%
RELACIONES SOCIALES	3	1%	33	10%	59	18%	62	19%	172	52%
DESARROLLOS PERSONAL	3	1%	43	13%	73	22%	88	27%	122	37%
DESEMPEÑO DE TAREAS	16	5%	53	16%	53	16%	74	22%	133	41%
RELAC.CON LA AUTORIDAD	4	1%	26	8%	62	19%	62	19%	174	53%

Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

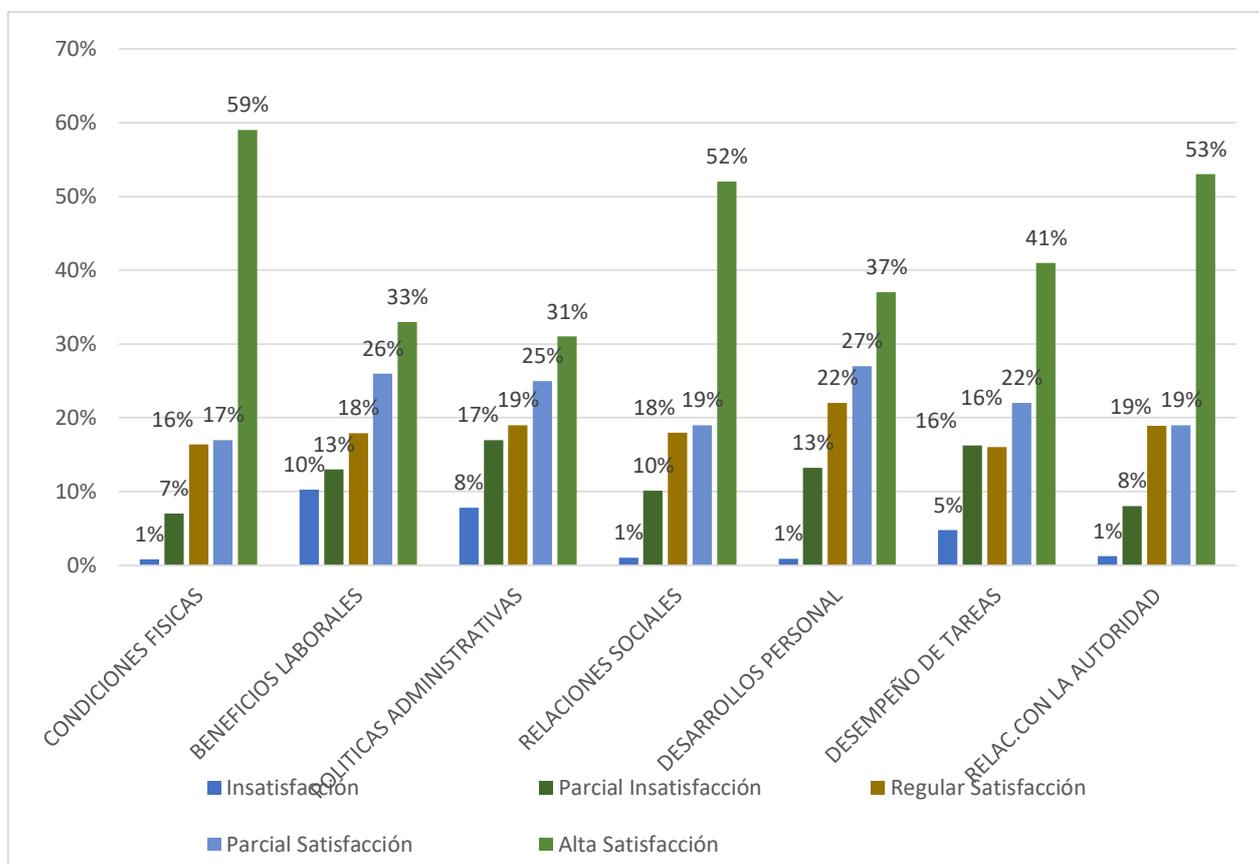


Figura 3. Nivel de Satisfacción Laboral del personal de la empresa COOPAC NF según dimensiones de medición. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

Según el resultado obtenido en esta investigación de satisfacción laboral frente dimensiones, se observa que en las dimensiones beneficios laborales, Políticas administrativas, desarrollo personal, se encuentran con los más bajos valores de satisfacción laboral, mientras que, en las dimensiones como condiciones físicas, relaciones sociales, desempeño de tareas y relación con la autoridad, mantienen una moderada satisfacción.

Se observa que existen tres dimensiones, (beneficios laborales, políticas administrativas y desarrollo personal) en las cuales debemos centrar nuestra atención, debido a que no alcanza una máxima satisfacción, ya que se tiene un 10% y un 8% de insatisfacción en las dimensiones beneficios laborales, políticas administrativas respectivamente, siendo las más altas.

Tabla 9.

Respuestas del personal sobre las dimensiones de la escala de Satisfacción Laboral

	N°	Preguntas	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
			N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°/2	%
CONDICIONES FISICAS	1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	3	0.91%	40	12.16%	22	6.69%	186	56.53%	78	23.71%	329	100%
	13	El ambiente donde trabajo es confortable.	4	1.22%	41	12.46%	49	14.89%	203	61.70%	32	9.73%	329	100%
	21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	20	6.08%	41	12.46%	154	46.81%	93	28.27%	21	6.38%	329	100%
	28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.	12	3.65%	42	12.77%	43	13.07%	195	59.27%	37	11.25%	329	100%
	32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	9	2.74%	53	16.11%	53	16.11%	186	56.53%	28	8.51%	329	100%
			48	2.92%	217	13.19%	321	19.51%	863	52.46%	196	11.91%	1645	100%
BENEFICIOS LABORALES	2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	23	6.99%	51	15.50%	37	11.25%	117	35.56%	101	30.70%	329	100%
	7	Me siento mal con lo que gano. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	21	6.38%	78	23.71%	53	16.11%	95	28.88%	82	24.92%	329	100%
	14	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	62	18.84%	112	34.04%	56	17.02%	81	24.62%	18	5.47%	329	100%
	22		69	20.97%	75	22.80%	58	17.63%	92	27.96%	35	10.64%	329	100%
			175	13.30%	316	24.01%	204	15.50%	385	29.26%	236	17.93%	1316	100%
POLITICAS ADMINISTRATIVAS	8	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato	26	7.90%	92	27.96%	57	17.33%	107	32.52%	47	14.29%	329	100%
	15	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.	24	7.29%	75	22.80%	72	21.88%	115	34.95%	43	13.07%	329	100%
	17	Me disgusta mi horario.	17	5.17%	79	24.01%	61	18.54%	118	35.87%	54	16.41%	329	100%
	23	El horario me resulta incómodo. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	23	6.99%	84	25.53%	46	13.98%	132	40.12%	44	13.37%	329	100%
	33		30	9.12%	47	14.29%	46	13.98%	90	27.36%	116	35.26%	329	100%
			120	7.29%	377	22.92%	282	17.14%	562	34.16%	304	18.48%	1645	100%
RELACIONES SOCIALES	3	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.	0	0.00%	18	5.47%	82	24.92%	187	56.84%	42	12.77%	329	100%
	9	Me agrada trabajar con mis compañeros. Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.	10	3.04%	27	8.21%	53	16.11%	181	55.02%	58	17.63%	329	100%
	16	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	29	8.81%	151	45.90%	70	21.28%	58	17.63%	21	6.38%	329	100%
	24		8	2.43%	33	10.03%	79	24.01%	167	50.76%	42	12.77%	329	100%
			47	3.57%	229	17.40%	284	21.58%	593	45.06%	163	12.39%	1316	100%
DESARROLLO PERSONAL	4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	8	2.43%	47	14.29%	75	22.80%	143	43.47%	56	17.02%	329	100%
	10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	17	5.17%	161	48.94%	55	16.72%	42	12.77%	54	16.41%	329	100%
	18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	5	1.52%	38	11.55%	186	56.53%	69	20.97%	31	9.42%	329	100%
	25	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	7	2.13%	25	7.60%	147	44.68%	101	30.70%	49	14.89%	329	100%
			17	5.17%	141	42.86%	77	23.40%	51	15.50%	43	13.07%	329	100%

DESEMPEÑO DE TAREAS	34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).	5	1.52%	21	6.38%	44	13.37%	201	61.09%	58	17.63%	329	100%
			59	2.99%	433	21.94%	584	29.58%	607	30.75%	291	14.74%	1974	100%
	5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	8	2.43%	12	3.65%	21	6.38%	158	48.02%	130	39.51%	329	100%
	11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.	1	0.30%	33	10.03%	51	15.50%	174	52.89%	70	21.28%	329	100%
	19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	35	10.64%	146	44.38%	78	23.71%	50	15.20%	20	6.08%	329	100%
	26	Mi trabajo me aburre.	31	9.42%	96	29.18%	115	34.95%	68	20.67%	19	5.78%	329	100%
	30	Me gusta el trabajo que realizo	6	1.82%	35	10.64%	57	17.33%	176	53.50%	55	16.72%	329	100%
	35	Me siento complacido con la actividad que realizo.	3	0.91%	26	7.90%	66	20.06%	170	51.67%	64	19.45%	329	100%
			84	4.26%	348	17.63%	388	19.66%	796	40.32%	358	18.14%	1974	100%
	6	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).	6	1.82%	39	11.85%	74	22.49%	159	48.33%	51	15.50%	329	100%
RELACION CON LA AUTORIDAD	12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.	6	1.82%	30	9.12%	77	23.40%	169	51.37%	47	14.29%	329	100%
	20	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.	9	2.74%	32	9.73%	72	21.88%	153	46.50%	63	19.15%	329	100%
	27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.	8	2.43%	32	9.73%	32	9.73%	213	64.74%	44	13.37%	329	100%
	31	No me siento a gusto con mi jefe.	25	7.60%	79	24.01%	104	31.61%	92	27.96%	29	8.81%	329	100%
	36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	33	10.03%	66	20.06%	77	23.40%	125	37.99%	28	8.51%	329	100%
			87	4.41%	278	14.08%	436	22.09%	911	46.15%	262	13.27%	1974	100%

Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

4.1.2 Resultados por pregunta

En la figura 4 en la que nos refleja el nivel de satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF, según la dimensión Condiciones Físicas y/o Materiales, la tabla muestra también los niveles de satisfacción de las cinco preguntas aplicadas para esta dimensión con la finalidad de apoyar en su estudio, finalmente se indica el respectivo comentario.

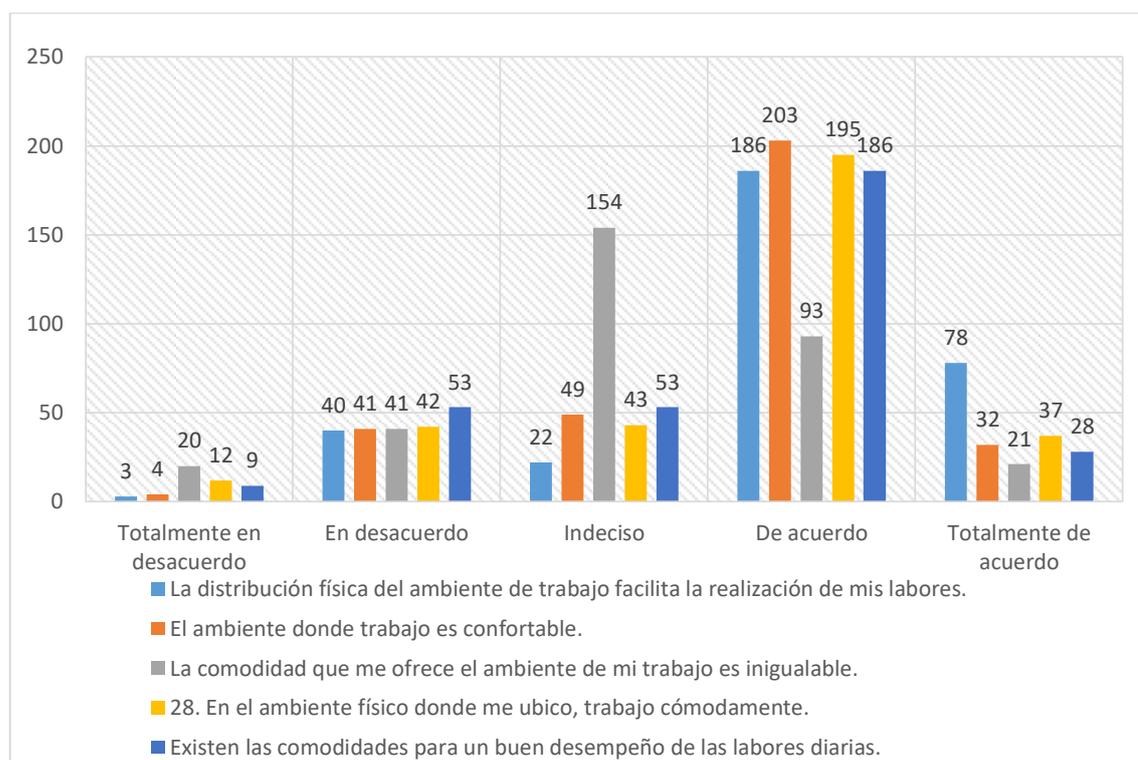


Figura 4. Nivel de Satisfacción Laboral del personal de la empresa COOPAC NF según dimensiones de medición. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

Las condiciones físicas donde se realiza las labores diarias es un elemento importante que nos da la oportunidad de informarnos sobre la satisfacción del colaborador, teniendo en cuenta que:

- Los colaboradores en su mayoría están de acuerdo con la distribución física del ambiente de trabajo, la misma que les da la facilidad de realizar sus labores a gusto.

- El reflejo de la aprobación de la distribución física del ambiente de trabajo es el más alto en su dimensión, las mismas que corresponden a la respuesta “de acuerdo”, expresado por los colaboradores en la comodidad que tienen en el desempeño de sus labores diarias, por lo que esta dimensión no representa una amenaza para la empresa.

Se presenta la figura 5 en la que nos refleja el nivel de satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF, según la dimensión Beneficios Laborales y/o Remunerativos, la tabla muestra también los niveles de satisfacción de las cuatro preguntas aplicadas para esta dimensión con la finalidad de apoyar en su estudio, finalmente se indica el respectivo comentario.

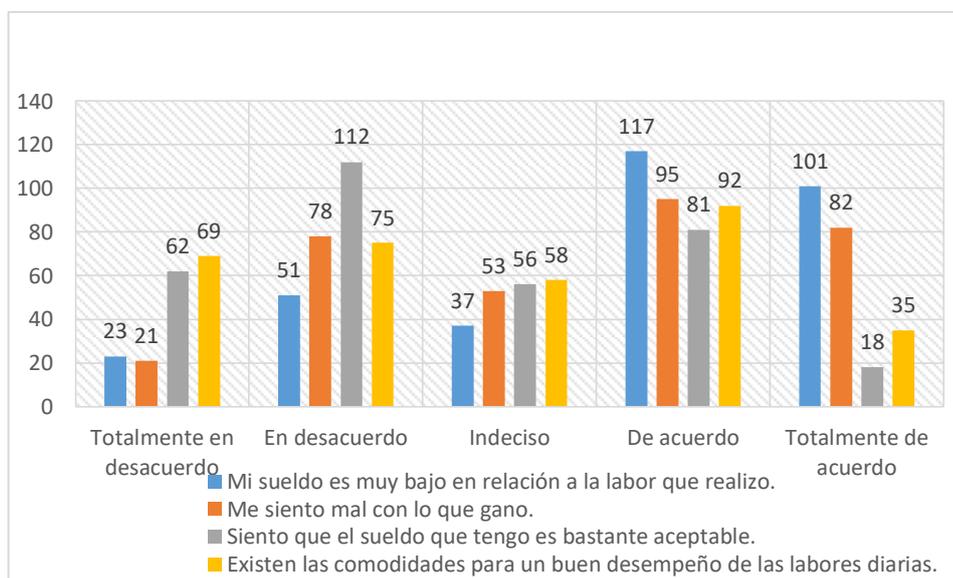


Figura 5. Respuesta del personal sobre los Beneficios Laborales y/o Remunerativos. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

Es muy importante tener en cuenta que además de tener colaboradores que cumplan con su trabajo, es también el escucharlos en cuanto a sus remuneraciones, que tengan la ocasión de cubrir sus necesidades y como organización tener la oportunidad de informarnos sobre la satisfacción del colaborador.

- Según la figura 5, se tiene una cantidad de 117 y 101 colaboradores cuya respuesta es de acuerdo y totalmente de acuerdo sobre la pregunta en relación a mi sueldo es muy bajo a la labor que realizo.
- También se observa una cantidad de 95 y 82 colaboradores cuya respuesta es de acuerdo y totalmente de acuerdo sobre la pregunta en relación a me siento mal con lo que gano.

- Lo contrario al punto anterior se observa una cantidad de 81 y 18 colaboradores cuya respuesta es de acuerdo y totalmente de acuerdo sobre la pregunta en relación a: siento que mi sueldo es bastante aceptable, lo que expresa una cantidad mínima de colaboradores satisfechos.

- Los colaboradores en su mayoría piensan que el sueldo que reciben es muy bajo con relación a la labor que realizan, esto se refleja en el resultado de las encuestas aplicadas, expresando un sentimiento de pesar con el sueldo que perciben.

Se presenta la figura 6 en la que nos refleja el nivel de satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF, según la dimensión Política Administrativa, la tabla muestra también los niveles de satisfacción de las cinco preguntas aplicadas para esta dimensión con la finalidad de apoyar en su estudio, finalmente se indica el respectivo comentario.

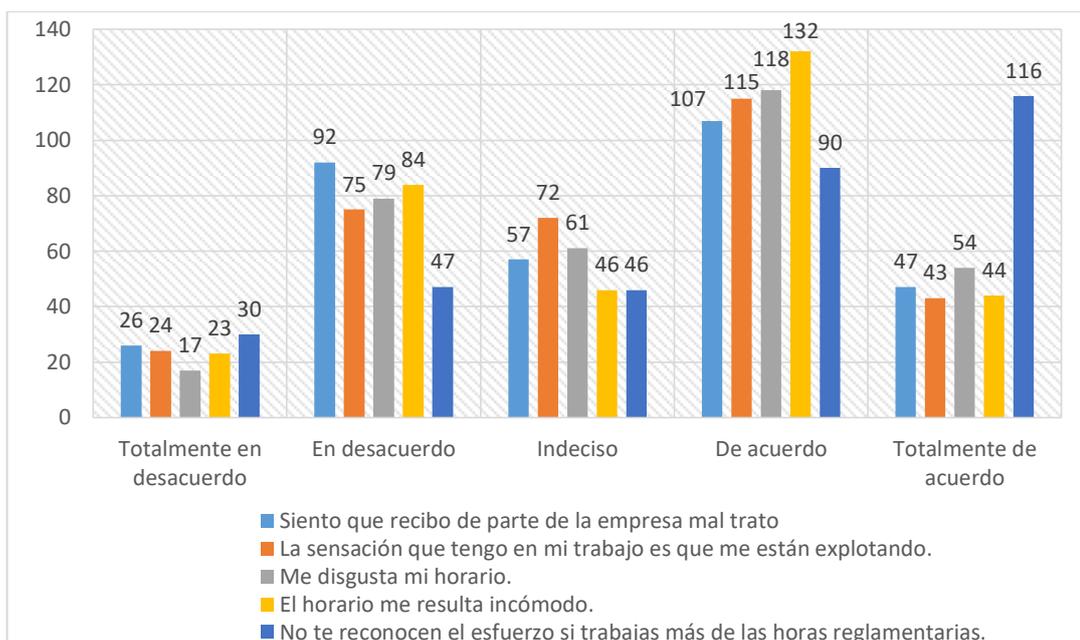


Figura 6. Respuesta del personal sobre la Política Administrativa. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

Con relación a las políticas administrativas de la organización, la mayor parte de los colaboradores presentan gran malestar porque perciben maltrato, no les agrada su horario de trabajo y porque no son recompensados cuando laboran fuera de sus horarios de trabajo. Este malestar está reflejado en las estadísticas resultado de la investigación y que reflejan insatisfacción laboral:

- Los colaboradores perciben que reciben de parte de la organización maltrato y explotación porque no reconocen sus labores, esto se expresa en la figura 6, donde 107 colaboradores está de acuerdo con respecto a la pregunta: siento que recibo por parte de la empresa maltrato.

- Se observa también que 115 colaboradores está de acuerdo con respecto a la pregunta: la sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.

- Se refleja también que 118 colaboradores está de acuerdo con respecto a la pregunta: me disgusta mi horario.

- La figura también muestra que 132 colaboradores está de acuerdo con respecto a la pregunta: mi horario me resulta incómodo, asegurando que los horarios no son los adecuados.

Se presenta la figura 7 en la que nos refleja el nivel de satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF, según la dimensión Relaciones Sociales, la tabla muestra también los niveles de satisfacción de las cuatro preguntas aplicadas para esta dimensión con la finalidad de apoyar en su estudio, finalmente se indica el respectivo comentario.

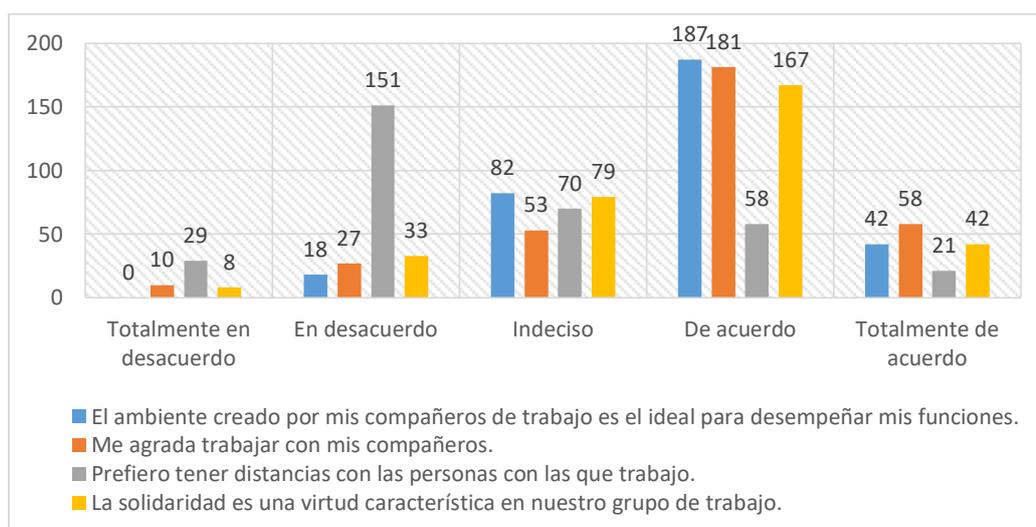


Figura 7. Respuesta del personal sobre las Relaciones Sociales Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

Respecto la dimensión de relaciones sociales se observa que:

- Los colaboradores en su mayoría, no tienen mayor problema en las relaciones sociales, se han adaptado y han conseguido de alguna manera una relación cordial de amistad y respeto.
- El resultado de la encuesta para esta dimensión es favorable para la empresa.

Se presenta la figura 8 en la que nos refleja el nivel de satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF, según la dimensión Desarrollo Personal, la tabla muestra también los niveles de satisfacción de las seis preguntas aplicadas para esta dimensión con la finalidad de apoyar en su estudio, finalmente se indica el respectivo comentario.

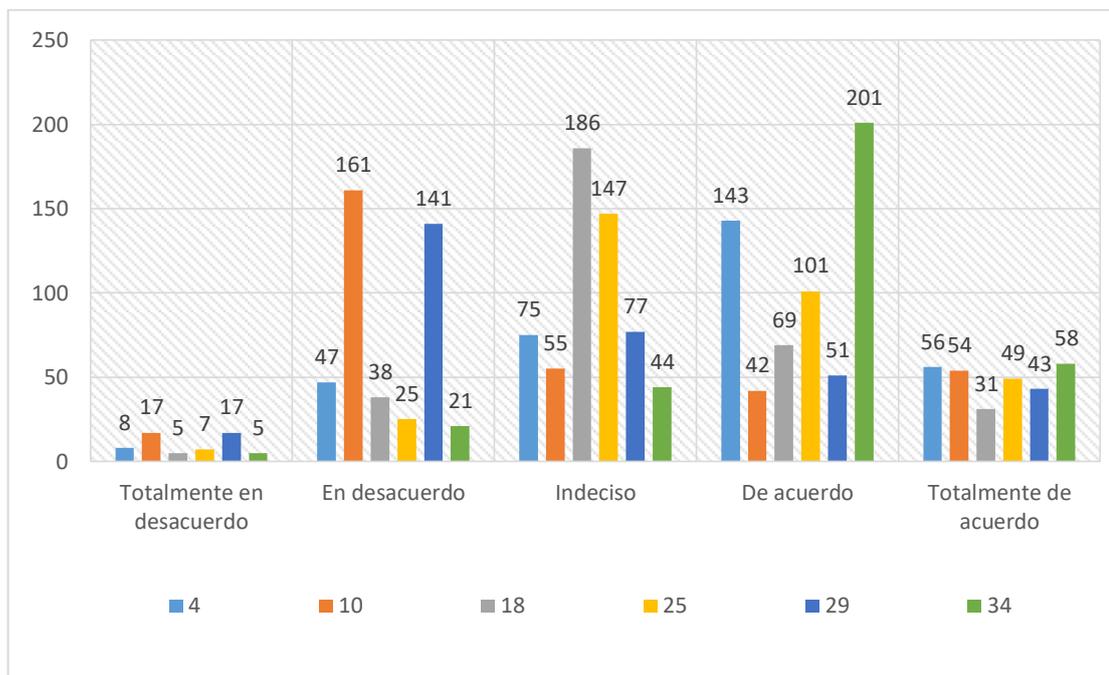


Figura 8. Respuesta del personal sobre el Desarrollo Personal. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

En este factor la mayoría de los colaboradores se expresan con malestar porque siente una insatisfacción al realizar su trabajo y se ha concluido que:

- En la figura 8, se muestra que 161 colaboradores se encuentran en desacuerdo en relación a la pregunta: mi trabajo me permite desarrollarme personalmente, por lo que esto refleja que la empresa no está generando líneas de carrera.
- Se observa también que 186 colaboradores se encuentran indecisos en relación a la pregunta: Disfruto de cada labor que realizo en el trabajo, esto refleja que los trabajadores no están a gusto con su labor.

- En un buen número de colaboradores siente que su trabajo no les permite desarrollarse, se sienten frustrados y reflejan que el trabajo que realizan no los hace sentirse realizados.

Se presenta la figura 9 en la que nos refleja el nivel de satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF, según la dimensión Desempeño de Tareas, la tabla muestra también los niveles de satisfacción de las seis preguntas aplicadas para esta dimensión con la finalidad de apoyar en su estudio, finalmente se indica el respectivo comentario.

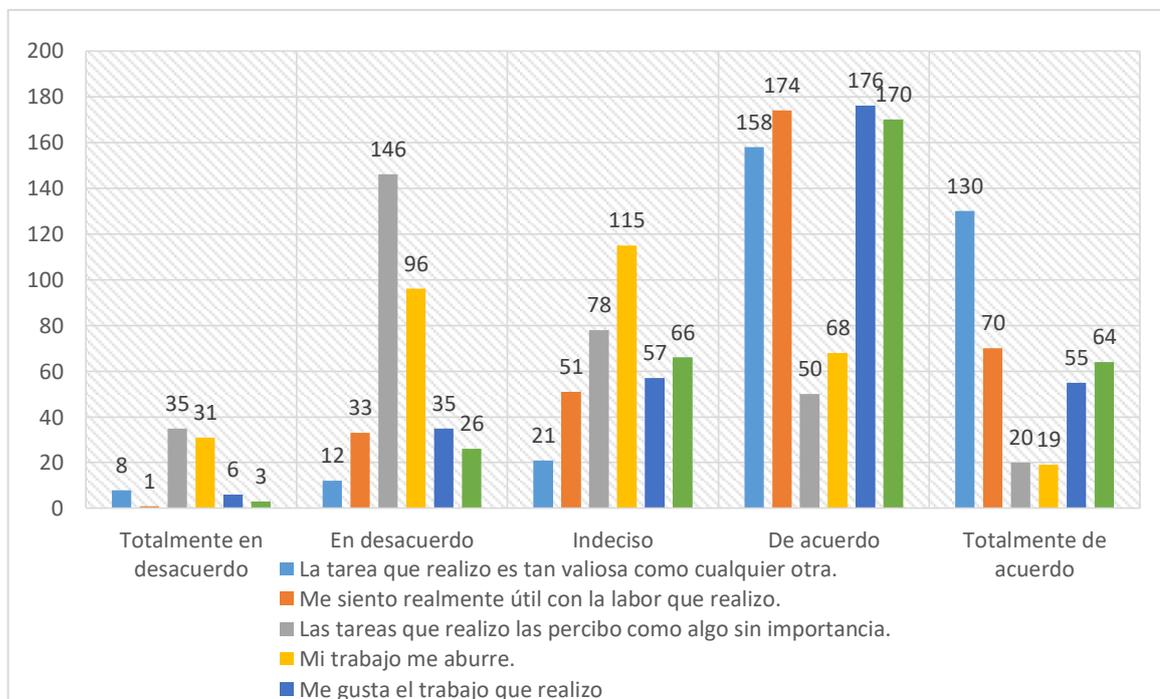


Figura 9. Respuesta del personal sobre el Desempeño de Tareas. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

En esta dimensión Desempeño de Tareas, de acuerdo al resultado de la investigación, se observa:

- La figura expresa que, respecto a la pregunta: mi trabajo me aburre, se tiene 115 colaboradores que se encuentran indecisos, mostrando inseguridad, lo que podría representar a aquellos colaboradores los cuales podrían estar pensando en cambiar de empresa.

- Así como los trabajadores sienten que su labor es muy valiosa, que se sienten útiles, que les agrada su trabajo y que se sienten complacidos con la actividad que realizan diariamente, existe un punto que en forma indecisa refleja inseguridad, en el caso que, si les aburre su trabajo, ya que tiene una indecisión lo que refleja un mayor estudio.

Se presenta la figura 10 en la que nos refleja el nivel de satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF, según la dimensión Relación con la Autoridad, la tabla muestra también los niveles de satisfacción de las seis preguntas aplicadas para esta dimensión con la finalidad de apoyar en su estudio, finalmente se indica el respectivo comentario.

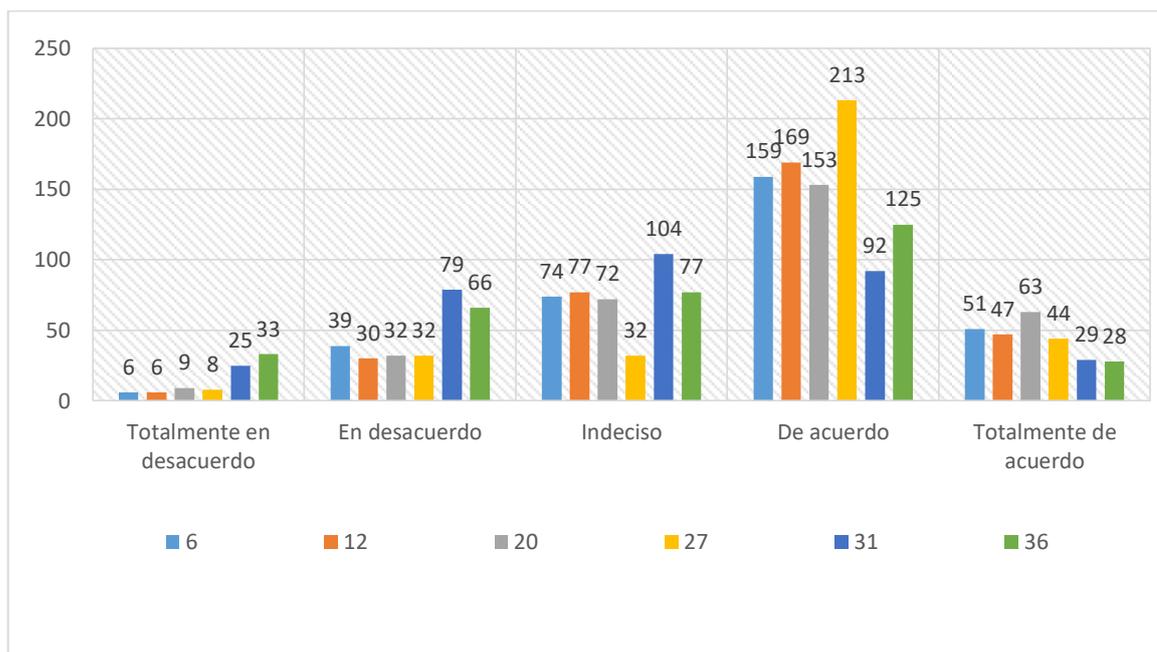


Figura 10. Respuesta del personal sobre la Relación con la Autoridad. Fuente: Elaboración propia, Arequipa 2019

En esta dimensión Relación con la Autoridad, de acuerdo al resultado de la investigación, se observa:

- En la presente figura se aprecia que existe 104 trabajadores, los cuales se encuentran indecisos en relación a la pregunta: No me siento a gusto con mi jefe, este número representa una cantidad significativa de colaboradores que no están satisfechos con sus jefaturas.

- En el grafico se observa también que 213 de los colaboradores no tienen mayor inconveniente, ya que su relación con sus jefes inmediatos es cordiales, así mismo, 169 trabajadores indican que sus jefaturas tienen disposición para llevar a cabo sus labores.

- En la figura también se aprecia que existe un total de 176 colaboradores, los cuales no se encuentran de acuerdo en relación a la pregunta: mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo, siendo una cantidad considerable en comparación a quienes están satisfechos los cuales son 153 empleados

4.2. CORRELACION ENTRE FACTORES Y EL VALOR FINAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA COOPAC NF

Se presenta en tabla 10 la correlación existente entre los factores y el valor final de la satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF. Esto permite determinar si existe un grado de relación entre cada uno de los factores teniendo como grado de referencia los coeficientes de correlación que varían entre uno y cero; siendo cero una correlación nula, entre cero y 0.10, casi nula, entre 0.11 y 0.20 correlación muy baja, entre 0.21 y 0.40 correlación baja, entre 0.41 y 0.60 correlación media, entre 0.61 y 0.80 correlación alta, entre 0.81 y 0.99 correlación muy alta y si la correlación es igual a 1 existe una correlación perfecta.

Tabla 10.

Correlación entre dimensiones y valor final de la satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF

		CONDICIONES FISICAS	BENEFICIOS LABORALES	POLITICAS ADMINISTRATI VAS	RELACIONES SOCIALES	DESARROLLO PERSONAL	DESEMPEÑO DE TAREAS	RELACION CON LA AUTORIDAD
CONDICIONES FISICAS	R ²		0.66	0.81	0.98	0.57	0.67	0.95
	Coefficiente de correlación	1.00	0.81	0.90	0.99	0.76	0.97	1.00
BENEFICIOS LABORALES	R ²			0.91	0.70	0.40	0.73	0.62
	Coefficiente de correlacion		1.00	0.96	0.84	0.63	0.85	0.79
POLITICAS ADMINISTRATIVAS	R ²				0.86	0.62	0.92	0.80
	Coefficiente de correlación			1.00	0.93	0.79	0.96	0.89
RELACIONES SOCIALES	R ²					0.70	0.96	0.99
	Coefficiente de correlación				1.00	0.84	0.98	0.99
DESARROLLO PERSONAL	R ²						0.67	0.65
	Coefficiente de correlación					1.00	0.98	0.81
DESEMPEÑO DE TAREAS	R ²							0.95
	Coefficiente de correlación							0.98

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de correlación entre los factores más resaltantes: beneficios laborales, políticas administrativas y desarrollo personal, se tiene como resultado que la correlación entre los factores beneficios laborales y políticas administrativas es de 0.96, es decir muy alta, por lo que cualquier cambio en las políticas administrativas afecta directamente a los beneficios laborales.

La correlación entre los factores beneficios laborales y desempeño de tareas es de 0.85, es decir muy alta, por lo que cualquier cambio en el desempeño de tareas afecta directamente a los beneficios laborales.

La correlación entre los factores políticas administrativas y desempeño de tareas es de 0.96 es decir muy alta, por lo que cualquier cambio en el desempeño de tareas afecta directamente a la política administrativa.

La correlación entre los factores políticas administrativas y relaciones sociales es de 0.93 es decir muy alta, por lo que cualquier cambio en las relaciones sociales afecta directamente a la política administrativa.

La correlación entre los factores desarrollo personal y desempeño de tareas es de 0.98 es decir muy alta, por lo que cualquier cambio en el desempeño de tareas afecta directamente a desarrollo personal.

4.3. CAUSAS QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA COOPAC NF.

A continuación, se muestran las tablas números 11, 12, 13 y figuras números 12, 13 y 14 en el que se explica y analiza las causas que afectan el nivel de satisfacción laboral de la empresa COOPAC NF, según los ítems estudiados, las tablas indican el porcentaje de respuestas de las dimensiones Beneficios Laborales, Política Administrativa y Desarrollo Personal, posteriormente se hará un análisis de las posibles causas que afectan a cada dimensión

4.3.1. Dimensión Beneficios Laborales

Para analizar la Dimensión Beneficios Laborales, se toma en cuenta la cantidad de respuestas brindadas por los colaboradores de COOPAC NF para cada pregunta según el siguiente cuadro:

Tabla 11.
Respuestas a preguntas Dimensión Beneficios Laborales

Ítems	Preguntas Dimensión Beneficios Laborales	Total en Desacuerdo, En Desacuerdo, Indeciso	De acuerdo y Totalmente de acuerdo
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	33.74%	66.26%
7	Me siento mal con lo que gano	46.20%	53.80%
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	69.90%	30.09%
22	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	61.40%	38.60%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que, en la pregunta: mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo, solo el 33.74% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que significa que existe un 66.24% de colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que se sienten mal con el sueldo que ganan y que su sueldo es muy bajo en relación a su labor.

En la pregunta: me siento mal con lo que gano, solo el 46.20% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que significa que existe un 53.80% de colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que se encuentran insatisfechos con el sueldo que perciben en comparación con los sueldos del mercado.

En el caso de la pregunta: siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable, un 69.9% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que significa que el sueldo que ganan no es el más aceptable por los colaboradores. En relación a la pregunta: existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias, un 61.40% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; es decir, no existen las comodidades necesarias para un desempeño de sus labores.

En la siguiente figura se analiza las posibles causas que afectan la satisfacción laboral en la Dimensión Beneficios Laborales, tomando

como referencia las respuestas a las dos preguntas con insatisfacción más alta.

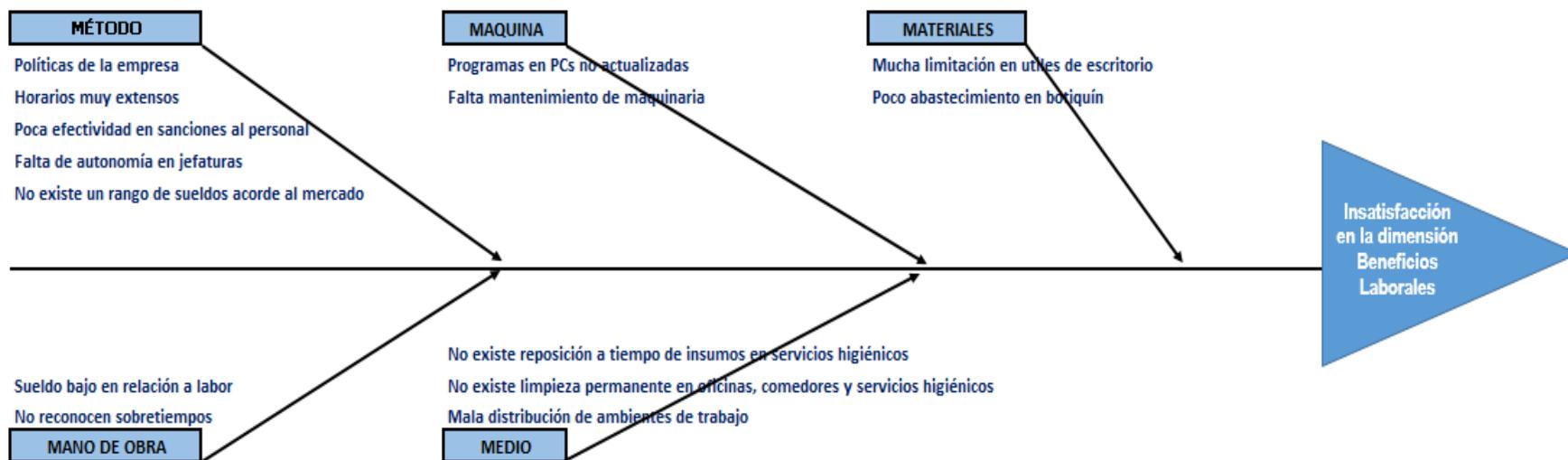


Figura 11. Insatisfacción en la Dimensión Beneficios Laborales. Fuente. Elaboración propia.

En el análisis causa efecto sobre la Dimensión Beneficios Laborales, se separó en cinco ítems Método, Máquina, Materiales, Mano de Obra y Medio a fin de encontrar las causas específicas por el que los colaboradores se sienten insatisfechos en cuanto a su salario y las comodidades para su desempeño.

Según la figura, las causas más relevantes del problema para una insatisfacción en la Dimensión Beneficios Laborales se encuentran en el ítem Método donde se aprecia un déficit en las políticas de la empresa, horarios muy extensos, falta de autonomía en jefaturas y el no existir un rango de sueldos acorde al mercado, hacen que el colaborador se sienta insatisfecho en relación a su salario.

La otra causa más relevante se encuentra en el ítem Medio, donde se observa una mala distribución en el ambiente de trabajo, no existe reposición de los útiles de aseo a tiempo y tampoco existe el servicio de limpieza en forma permanente haciendo que la salud de los colaboradores se encuentre en peligro, causando una insatisfacción en relación a las comodidades para su desempeño.

4.3.2. Dimensión Política Administrativa

Para analizar la Dimensión Política Administrativa, se toma en cuenta la cantidad de respuestas brindadas por los colaboradores de COOPAC NF para cada pregunta según el siguiente cuadro:

Tabla 12.
Respuestas a preguntas Dimensión Política Administrativa

Items	Preguntas Dimensión Política Administrativa	Total en Desacuerdo, En Desacuerdo, Indeciso	De acuerdo y Totalmente de acuerdo
8	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato	53.19%	46.81%
15	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.	51.97%	48.94%
17	Me disgusta mi horario.	47.72%	52.28%
23	El horario me resulta incómodo	46.50%	53.49%
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	37.39%	62.62%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que, en la pregunta: me disgusta mi horario, solo el 47.72% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que significa que existe un 52.28% de colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que no se sienten a gusto, no están cómodos con sus horarios de trabajo.

En la siguiente pregunta: el horario me resulta incómodo, solo el 46.50% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que significa que tenemos un 53.49% de colaboradores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que sus horarios de trabajos son difíciles, incómodos, no les da espacios para disfrutar en familia.

En el caso de la pregunta: no te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias, un 37.39% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que significa que tenemos un 62.62% de colaboradores que sí están de acuerdo y totalmente de acuerdo que por el esfuerzo que éstos realizan fuera de horas de trabajo, no son pagados, haciendo este entorno laboral deficiente e insatisfecho.

En la siguiente figura se analiza las posibles causas que afectan la satisfacción laboral en la Dimensión Política Administrativa, tomando como referencia las respuestas a las tres preguntas con insatisfacción más alta.

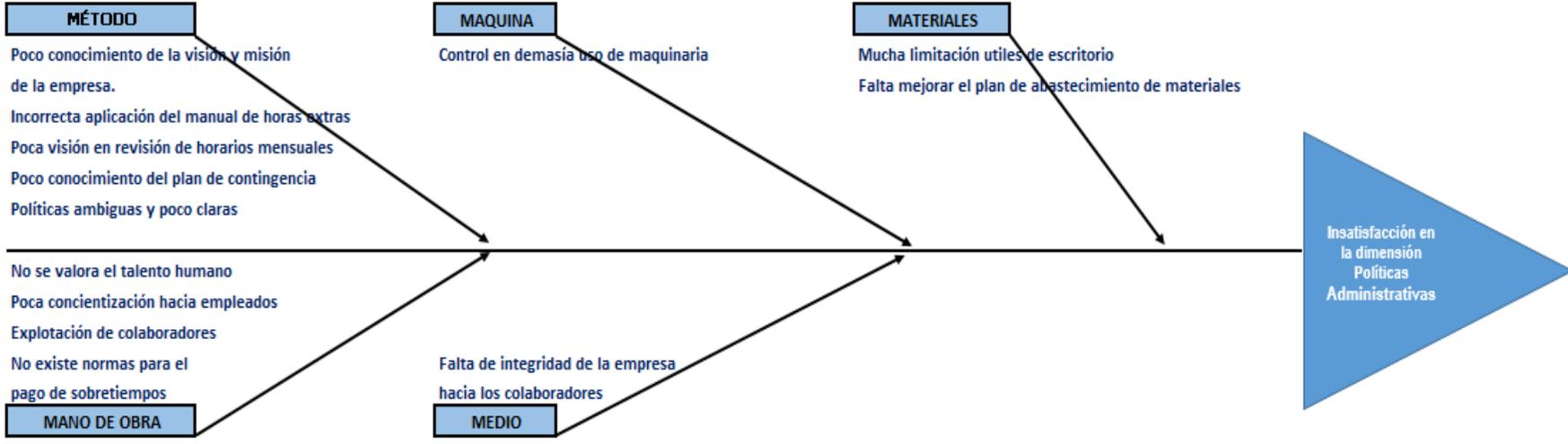


Figura 12. Insatisfacción en la Dimensión Política Administrativa. Fuente: Elaboración propia.

En el análisis causa efecto sobre la Dimensión Política Administrativa, se separó en cinco ítems Método, Máquina, Materiales, Mano de Obra y Medio, a fin de encontrar las causas específicas por el que los colaboradores se sienten insatisfechos en cuanto a su horario de trabajo que les resulta incómodo y el no reconocimiento a su esfuerzo si laboran más de las horas reglamentarias.

Según la figura, las causas más relevantes del problema para una insatisfacción en la Dimensión Política Administrativa se encuentran en el ítem Método donde se aprecia un déficit en las políticas de la empresa, poco conocimiento de la visión y misión de la empresa, incorrecta aplicación del manual de horas extras, poca visión en la revisión de horarios mensuales, poco conocimiento del plan de contingencia y las políticas ambiguas y poco claras, haciendo que el colaborador se sienta insatisfecho en relación a sus horarios de trabajo y al pago de sus horas extras.

La otra causa más relevante se encuentra en el ítem Mano de obra, donde se puede observar que no se valora el talento humano, poca concientización hacia los empleados, explotación de colaboradores, no existe normas para el pago de sobretiempos, teniendo como efecto una insatisfacción en relación a la estima de la organización hacia sus empleados y no valoran sus esfuerzos en su trabajo cotidiano.

4.3.3. Dimensión Desarrollo Personal

Para analizar la Dimensión Desarrollo Personal, se toma en cuenta la cantidad de respuestas brindadas por los colaboradores de COOPAC NF para cada pregunta según el siguiente cuadro:

Tabla 13.
Respuestas a preguntas Dimensión Desarrollo Personal

Items	Preguntas Dimensión Desarrollo Personal	Total en Desacuerdo, En Desacuerdo, Indeciso	De acuerdo y Totalmente de acuerdo
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	39.52%	60.49%
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente	70.83%	29.18%
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	69.60%	30.39%
25	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo	54.41%	45.59%
29	Mi trabajo me hace sentir realizado (a)	71.43%	28.57%
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)	21.27%	78.72%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, en la pregunta: mi trabajo me permite desarrollarme personalmente, solo el 29.18% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que significa que existe un 70.83% de colaboradores que están en

desacuerdo y totalmente en desacuerdo, sienten que no avanzan, que no prosperan en forma personal y profesionalmente.

En la pregunta: disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo, solo el 30.39% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que significa que existe un 69.60% de colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que no disfrutan de su labor cotidiana, generando una gran insatisfacción entre los trabajadores de la organización.

En el caso de la pregunta: me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo, un 54.41% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que significa que los empleados no se sienten contentos, felices por sus logros en el trabajo.

En el caso de la pregunta: mi trabajo me hace sentir realizado, un 71.43% se encuentra en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, es decir, que el trabajo que realizan no los hace sentir bien, no se realizan profesionalmente.

En la siguiente figura se analiza las posibles causas que afectan la satisfacción laboral en la Dimensión Desarrollo Personal, tomando como referencia las respuestas a las cuatro preguntas con insatisfacción más alta.

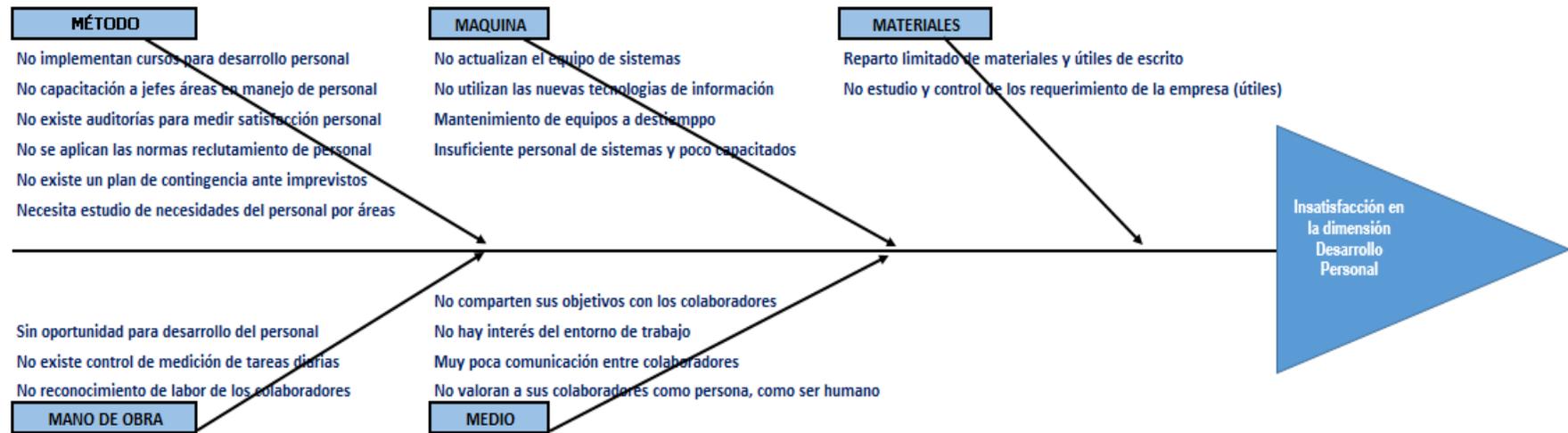


Figura 13. Insatisfacción en la Dimensión Desarrollo Personal. Fuente: Elaboración propia.

En el análisis causa efecto sobre la Dimensión Beneficios Laborales, se separó en cinco ítems Método, Máquina, Materiales, Mano de Obra y Medio a fin de encontrar las causas específicas por el que los colaboradores se sienten insatisfechos en cuanto si su trabajo les permite desarrollarse tanto profesional como personalmente, si disfrutan de su labor, si son felices trabajando y si los hace sentirse realizados.

Según la figura, las causas más relevantes del problema para una insatisfacción en la Dimensión Desarrollo Personal se encuentran en el ítem Método donde se aprecia un déficit porque no implementan cursos para el desarrollo personal de sus colaboradores, no existe capacitación a los jefes de área en el manejo de personal, no existe auditorías para medir la satisfacción del personal, no se aplican las normas de reclutamiento de personal, no existe un plan de contingencia ante imprevistos y se necesita un estudio de necesidades del personal por áreas, todo ello tiene como resultado que los colaboradores se sientan insatisfechos, no se sientan realizados, no sean felices durante sus labores diarias.

La otra causa más relevante se encuentra en el ítem Mano de Obra, donde se observa que no se tiene oportunidad para el desarrollo del personal, no existe control de medición de tareas diarias y el no

reconocimiento de labor de los colaboradores, haciendo que se cree la insatisfacción del colaborador en cuanto a su trabajo.

En cuanto al ítem Medio, tenemos que no se comparte los objetivos de la organización con sus colaboradores, no existe interés del entorno de trabajo, muy poca comunicación entre colaboradores y no valoran a sus colaboradores como persona, como ser humano, haciendo que estos trabajadores se sientan como máquinas que solo deben dar resultados sin dar mayor interés de parte de su empleador, generando una insatisfacción que no permite el desarrollo personal como de la organización.

una mala distribución en el ambiente de trabajo, no existe reposición de los útiles de aseo a tiempo y tampoco existe el servicio de limpieza en forma permanente haciendo que la salud de los colaboradores se encuentre en peligro, causando una insatisfacción en relación a las comodidades para su desempeño.

Por último, tenemos el ítem Máquina, donde se puede observar que no actualizan el equipo de sistemas, no utilizan las nuevas tecnologías de información, mantenimiento de equipos a destiempo e insuficiente personal de sistemas y poco capacitados, hace que los colaboradores no tengan las herramientas necesarias para cumplir con sus labores diarias, todo esto genera una insatisfacción y no permite ni ayuda a la

realización del personal, no logran sentirse felices y sus logros profesionales se escindan, se desintegren, se esfumen.

4.4. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA COOPAC NF

Se muestra los factores negativos más relevantes que afectan la satisfacción laboral en la organización, se determina la propuesta de mejora adecuada para cada dimensión con los procesos correctos de control y gestión de seguimiento ineludible para su ejecución.

Las dimensiones más predominantes que aquejan la satisfacción laboral de acuerdo la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa COOPAC NF son:

- Beneficios laborales y/o remunerativas
- Políticas administrativas
- Desarrollo personal

En estas dimensiones existe una alta insatisfacción por lo que es necesario presentar propuestas y/o estrategias que mejoren la percepción de los colaboradores frente a sus labores diarias, recompensas y beneficios otorgados por la organización con la finalidad de sentirse realizados y motivados teniendo como repercusión un entorno laboral positivo, que se verá reflejado también con los clientes

externos y por ende la empresa será catalogada como el mejor lugar para laborar.

4.4.1. Estrategias de mejora – Dimensión Beneficios Laborales

Los colaboradores sienten que su sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizan, se sienten mal con lo que ganan, sienten que el sueldo que tienen no es bastante aceptable; por lo tanto, es necesario tomar acciones para que se pueda invertir el sentir negativo de los trabajadores, ya que por estas acciones se produce una alta rotación de personal, baja productividad, poca motivación y hasta deshonestidad en el desempeño de sus labores.

Tabla 14.
Estrategias de Mejora – Dimensión Beneficios Laborales

Pregunta	Efecto	Propuesta	Estrategias	Acciones	A cargo de	Presupuesto	Mecanismos de control	Duración
Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	Alta rotación de personal	Incremento de sueldos acorde al mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de bandas salariales acorde a las competencias del personal ○ Realizar encuestas mensuales a todos los trabajadores para saber el nivel de satisfacción laboral. 	Presentar propuesta a Gerencia General con los beneficios que se generarían para la organización.	Jefe inmediato y área de recursos humanos	Compromiso de recursos humanos y contabilidad.	Enviar informe mensual a Gerencia General sobre el avance y seguimiento de la aplicación de las bandas salariales.	30 días
Me siento mal con lo que gano.	Baja productividad	Incentivos de acuerdo a su productividad	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crear un programa de incentivos por objetivos. ○ Realizar encuestas mensuales a todos los trabajadores para saber el nivel de satisfacción laboral. 	Presentar propuesta a Gerencia General con los beneficios que se generarían para la organización.	Jefe inmediato y área de recursos humanos	Compromiso de recursos humanos y contabilidad.	Enviar informe mensual a Gerencia General sobre el avance y seguimiento de la aplicación de las bandas salariales.	30 días
Siento que el sueldo que tengo no es bastante aceptable.	Deshonestidad	Sanciones más drásticas al primer acto de deshonestidad.	Crear programas de concientización	Presentar propuesta a Gerencia General con los beneficios que se generarían para la organización.	Jefe inmediato y área de recursos humanos	Compromiso de recursos humanos y contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Seguimiento de las charlas de concientización en forma mensual. ○ Control y seguimiento de las auditorías al personal para evitar la deshonestidad. 	Si es necesario

Fuente: Elaboración propia 2019.

4.4.2 Estrategias de mejora – Dimensión Políticas Administrativas

Los colaboradores sienten que reciben de la organización un maltrato, la sensación que tienen de su trabajo es que lo están explotando, les disgusta su horario, el horario los hace sentir incómodos, no se sienten reconocidos por su esfuerzo si trabajan más de las horas reglamentarias; por lo tanto, los colaboradores realizan su trabajo solo por cumplir, les produce desgano, laboran desanimados, se incrementa las horas de tardanza en el personal a diario, generando también stress y problemas con su entorno familiar y por último el trabajador pone excusas cuando el jefe inmediato solicita su apoyo para trabajar fuera de su horario ya que estos no son reconocidos por la empresa.

Tabla 15.
Estrategias de Mejora – Dimensión Políticas Administrativas

Pregunta	Efecto	Propuesta	Estrategias	Acciones	A cargo de	Presupuesto	Mecanismos de control	Duración
Siento que recibo de parte de la empresa mal trato	Se labora por cumplir y les produce desgano.	Incremento de programas de lealtad en la empresa.	Generar programas de esparcimiento en todas sus sedes de la empresa.	Días deportivos y de recreación	Recursos humanos por sede	Premios, bebidas y transporte aproximado S/.500.00	Informe, seguimiento y cumplimiento de los programas de lealtad ante la Gerencia General	Semestral
La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.	Totalmente desanimados	Realizar evaluación de personal en general	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluaciones al personal por su desempeño efectivo en sus labores ○ Reformular manual de funciones 	Apoyo profesional para los colaboradores desanimados y aquellos que tienen una efectividad alta.	Recursos humanos y jefe inmediato	Responsabilidad del área de recursos humanos	Supervisar los resultados de las evaluaciones de desempeño cada vez que se realice.	Semestral cada que se requiera
Me disgusta mi horario.	Ingreso a su trabajo con tardanzas constantes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programar horarios flexibles ○ Proponer descanso al personal por día de cumpleaños 	Flexibilidad en los horarios sin que afecte la producción.	Seguimiento de las ocho horas laborales.	Recursos humanos y jefe inmediato	Responsabilidad del área de recursos humanos	Cumplimiento de horarios flexibles y descansos del personal.	Mensual
El horario me resulta incómodo.	Genera problemas familiares	Proponer programas de convivencia familiar	Generar un vínculo del colaborador hacia la empresa incluyendo a sus familias.	Un compartir familiar en la empresa y/o fuera de las instalaciones	Recursos humanos y jefe inmediato	Responsabilidad del área de recursos humanos	Medir el grado de satisfacción mediante stickers joviales y/o emoticones.	Anual
No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	Incrementa el stress a los colaboradores	Elaborar y proponer reconocimiento de horas extras.	Generar política de reconocimiento por horas extra de trabajo.	Flexibilidad en el horario, recompensado las horas extras laboradas.	Recursos humanos y jefe inmediato	Responsabilidad del área de recursos humanos	Revisión del control del ingreso y salida del personal para la compensación respectiva.	Semanal

Fuente: Elaboración propia 2019.

4.4.3 Estrategias de mejora – Dimensión Desarrollo Personal

En esta dimensión los colaboradores sienten que su trabajo no les permite desarrollarse personalmente, no disfrutan de cada labor que realizan en su trabajo, no se sienten muy feliz por los resultados que logran, su trabajo no les hace sentir realizados; por esta razón los colaboradores se encuentran frustrados en su desarrollo laboral, no se sienten identificados con la empresa, existe la deslealtad, no darán más allá de sus posibilidades, solo cumplirán con su responsabilidad; generando la rotación masiva de personal, permitiendo que la organización sea calificada por su entorno como una empresa sin desarrollo personal afectando el prestigio de la organización.

Tabla 16.
Estrategias de Mejora – Dimensión Desarrollo Personal

Pregunta	Efecto	Propuesta	Estrategias	Acciones	A cargo de	Presupuesto	Mecanismos de control	Duración
Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente	Colaboradores frustrados en su desarrollo personal	Proponer líneas de carrera que permitan el desarrollo del personal	Realizar evaluaciones de desempeño a todo el personal	Apoyar y reconocer a los colaboradores en su meta de ser independientes y ser capaces de tomar nuevos retos	Recursos Humanos	Responsabilidad Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Informe mensual de jefes inmediatos sobre la del personal a cargo. ○ Reporte e informe anual sobre seguimiento de la propuesta por áreas 	Anual
Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ○ No se sienten identificados con la empresa ○ Existencia de la deslealtad 	Profundizar la cultura organizacional de la empresa.	Realizar charlas de concientización, motivación tanto en su entorno familiar como laboral	Apoyar y reconocer a los colaboradores en su meta de ser independientes y ser capaces de tomar nuevos retos	Recursos Humanos	Responsabilidad Recursos Humanos	Informe mensual y/o semanal de acuerdo a la necesidad de jefes inmediatos sobre la labor de su equipo de trabajo.	Diario Semanal Mensual
Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Solo cumplirán con sus responsabilidades ○ No darán más allá de sus posibilidades 	Proponer líneas de carrera que permitan el desarrollo del personal dentro de la organización de acuerdo a sus competencias	Realizar evaluaciones de desempeño a todo el personal	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar a que el colaborador se sienta día a día útil en sus labores, con una actitud de aprendizaje. ○ Ganar la confianza de los colaboradores y éstos puedan brindar sus opiniones 	Jefes inmediatos	No se necesita presupuesto.	Reporte e informe directo de los jefes inmediatos hacia Gerencia General.	Diario Semanal Mensual
Mi trabajo me hace sentir realizado(a).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rotación masiva de personal ○ Referencias negativas de la empresa. 	Realizar encuestas de satisfacción laboral al personal que se encuentra de salida de la organización.	Evaluar el grado de satisfacción del personal cesado y utilizar la data para tomar nuevas acciones	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reconocer su desempeño laboral y como persona para que el colaborador encuentre una proporción entre su vida personal y profesional. ○ Hacer que los colaboradores trabajen en forma íntegra y se sientan seguros frente a los obstáculos y plantear soluciones. 	Recursos Humanos	No se necesita presupuesto	Alimentar datos en sistema en forma permanente.	Cada vez que se requiera

Fuente: Elaboración propia 2019.

CAPITULO V: SUGERENCIAS

En el presente capítulo se presenta una serie de recomendaciones y/o sugerencias alcanzadas a lo largo del estudio y con el objetivo de mostrar el beneficio que concede la satisfacción laboral de los colaboradores hacia la empresa cumpliendo en otorgar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral de COOPAC NF para ser aplicada en forma inmediata.

5.1. RECOMENDACIONES

Para brindar a detalle las recomendaciones y sugerencias, es preciso indicar que se tiene como resultado de nuestra investigación, un alto grado de insatisfacción por parte de los colaboradores de COOPAC NF en las dimensiones: Beneficios Laborales, Política Administrativa y Desarrollo Personal por lo que se especificará las técnicas y herramientas necesarias para que la empresa pueda considerar las recomendaciones en forma inmediata.

5.1.2. Dimensión Beneficios Laborales

En la Dimensión Beneficios Laborales tenemos tres preguntas en las que las respuestas más resaltantes muestran una alta insatisfacción de los colaboradores de COOPAC NF: mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo, me siento mal con lo que gano y siento que el

sueldo que tengo no es bastante aceptable; siendo nuestra propuesta: el incremento de sueldos acorde al mercado laboral, incentivos de acuerdo a su productividad y sanciones más drásticas al primer acto de deshonestidad, por lo que se presenta una tabla de sueldos que mantiene hasta el momento la empresa COOPAC NF y el estudio realizado con los salarios actualizados, siendo el sueldo mínimo de S/.930.00, tabla de incentivos y sanciones donde se puede ver la desactualización y el poco interés de la organización de mantener a sus colaboradores contentos, felices en la ejecución de sus labores diarias.

Tabla 17.
Sueldos Entidades Privadas

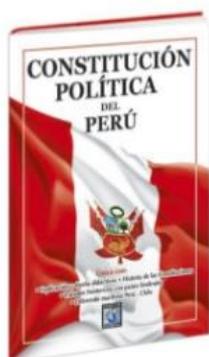
Cargos	Sueldo Básico S/: COOPAC NF	Sueldo Básico S/: Mercado	Diferencia %
Asistentes, Analistas, Operativos, administrativos, etc.	1,500.00	1,600.00	6.67%
Auxiliares, técnicos, limpieza, etc.	930.00	1,080.00	16.12%
Jefes de Área	1,700.00	1,800.00	6.67%

Fuente: INEI 05/2019, Computrabajo, Bumeran, Aptitudes, CCIA 2019.

En la tabla 16 se observa claramente que, primeramente, la organización no posee una estructura de bandas salariales actualizadas, no ha revisado periódicamente los sueldos de la organización y los sueldos del mercado, por lo que existe un desfase y no permite que los colaboradores se sientan satisfechos con el salario que perciben.

La política salarial en el Perú en su artículo 24, nos dice que todo trabajador, empleado, colaborador tiene todo el derecho de recibir un sueldo equitativo y suficiente; remuneración digna que servirá para su supervivencia como la de su familia. Así mismo, debemos tener en cuenta que el sueldo mínimo, como hoy en día es de S/.930.00 mensuales, solo el Estado es quién se encarga de su regulación.

POLÍTICA SALARIAL EN EL PERÚ



Artículo 24°.- El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual.

El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador.

Las remuneraciones mínimas se regulan por el Estado con participación de las organizaciones representativas de los trabajadores y de los empleadores.

Figura 14. Constitución Política del Perú.

5.1.2.1 Estructura de Bandas Salariales

Las estructuras de bandas salariales en las organizaciones deben ser renovadas periódicamente de acuerdo al mercado y a las estadísticas que brindan algunas entidades al término de cada año.

Se proporciona los pasos necesarios para diseñar una estructura salarial que le permita a la empresa COOPAC NF mantenerse actualizados.

Tabla 18.
Pasos para el diseño de una estructura salarial

Items	Acciones	Objetivo
1.	Procede a dividir todos los puestos de tu centro de trabajo y únelos por niveles, como operativos, supervisores o ejecutivos.	
2.	Definir el perfil de cada cargo, objetivos, responsabilidades	
3.	Determinar las cualidades y cantidad de personal que se necesita para las áreas	
4.	Precisar las labores de cada cargo y agruparlas en caso de discrepancias. Ejemplo: Un asistente y un vendedor se encuentran en la misma área, pero tienen habilidades, responsabilidades y funciones diferentes.	Alcanzar el equilibrio correcto entre la equidad interna y la competitividad externa.
5.	Se debe tener estatutos donde se indique con claridad las instrucciones, términos y contextos generales para convenir el sueldo que está determinado al colaborador.	
6.	Hacer de conocimiento de los colaboradores de los beneficios, prestaciones y formas internas concernientes a la política de remuneraciones de la empresa donde podrán ver que estas son claras, justas y coherentes.	

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.2 Estructura de Incentivos

Con respecto a los incentivos según la productividad del colaborador, es una forma de implantar en cada uno de ellos, mayor motivación para alcanzar los objetivos que son trazados por la organización en forma mensual, se presenta una estructura de incentivos que podrá ser aplicada en la empresa con la finalidad de mantener al personal totalmente motivado, satisfecho de cumplir con sus metas.

Se tiene dos tipos de incentivos: salariales corresponde al pago económico por parte de la empresa a sus colaboradores por el pago de comisiones al llegar a sus metas, otros que gestiona la organización y que es como un ahorro para el colaborador, como el pago de su asistencia médica, pago de la educación de sus hijos.

Con respecto a los incentivos no salariales, como bien lo dice, no son pagos en efectivo, sino que de alguna manera va en favor de los empleados, como por ejemplo sus vacaciones, sus horarios renovados y la facilidad que se otorga en la gestión de sus labores, elevando su motivación y rendimiento.

Tabla 19.

Pasos para el diseño de una estructura de incentivos

Items	Acciones	Objetivo
1.	La estrategia Win Win, ya que tanto la organización como el colaborador ganan.	
2.	El plan de incentivos debe tener un presupuesto. Sugerencia se puede coordinar estos incentivos con los proveedores para lograr una comisión por las compras y ventas, saliendo así los incentivos de ellos y no de la empresa.	➤ La motivación ➤ Rendimiento y
3.	Los incentivos deben elaborarse de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores. Ejemplo, si se tiene empleadas con hijos pequeños se les puede apoyar con adecuar un ambiente o pagar la guardería. No es apropiado obviamente para los empleados que no tienen hijos.	desempeño
4.	Cuando se elabore la estructura de incentivos, debe tomar en cuenta qué se va retribuir y qué objetivos se va a conseguir.	➤ Retener el talento humano
5.	Hacer de conocimiento de todo el personal de los incentivos ya que éstos los motivará.	➤ Trabajo en equipo
6.	Los incentivos deben ser medibles. La finalidad poder llevar un control del efecto obtenido y contrastar con lo esperado.	➤ Compromiso con la empresa
7.	Tomar en cuenta que el plan de incentivos debe ser evaluado, ya que todo prospera, crece.	

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.3 Sanciones más drásticas por acto de deshonestidad

Muchas de las organizaciones no poseen una póliza de deshonestidad 3D, la misma que ayuda muchísimo cuando un

empleado realiza actos deshonestos, cuando toma dinero, ejemplo de caja, cobranzas u otros. Tomar medidas preventivas que deben encontrarse en la política laboral de cada organización, como:

- ✓ En el momento del reclutamiento de personal, la indagación a los postulantes es de suma importancia, la finalidad es el evitar futuros inconvenientes.
- ✓ Validar toda la información que los postulantes indican mediante filtros que nos brinden confiabilidad.
- ✓ Hacer saber a su equipo de trabajo, sobre lo que piensa la empresa sobre la deshonestidad y sus consecuencias.

Sugerimos tomar las debidas medidas correctivas cuando un empleado infringe las normas de conducta tal como se presenta en tabla. Asimismo, teniendo todas las pruebas y documentación necesaria para sustentar la deshonestidad, nos será muy útil tanto para las gestiones en recursos humanos, (despido del colaborador si así lo determina la empresa), como para la póliza de seguros por deshonestidad, (recuperación de la deshonestidad) ya que la compañía de seguros puede desembolsar hasta un 80% de lo sustraído, de acuerdo a la póliza que se haya tomado.

Tabla 20.

Medidas correctivas actos deshonestidad

Paso	Gestión
1ro.	Recolectar toda la información, documentación que sustente la deshonestidad del colaborador con el debido asesoramiento de un abogado laboral.
2do.	Recoger información tal vez de otras empresas que laboró, si ya tuvo estas mismas actitudes, con el fin de entender su actuar.
3ro.	Hablar personalmente con el colaborador, para saber su versión, pedirle explicaciones, antes de despedirlo y hacerle saber que su comportamiento no es aceptable en la empresa.
4to.	Aplicar las sanciones como consecuencia a sus actos y de acuerdo a la gravedad. Ejemplo, la toma de dinero, o al entregar datos falsos para tener comisiones. Es preciso tomar en cuenta que no todos los actos de deshonestidad, el resultado es el despido, pero también se puede dar una oportunidad como intento de reparar sus errores.
5to.	Si llegamos a saber cuáles fueron las causas de la deshonestidad, tendremos la oportunidad de laborar para prevenirlo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21.

Documentación para reembolso póliza deshonestidad 3D

Items	Requisitos
1.	Manifestación escrita del colaborador aceptando ser culpable
2.	Carta compromiso por colaborador para devolución de dinero (Para su centro de trabajo)
3.	Carta renuncia a la empresa
4.	Denuncia policial
5.	Documento carta aval del colaborador
6.	Realizar auditoría por parte del inspector de seguros

-
7. Recolectar la documentación donde se hizo la deshonestidad
 8. Documentación firmada de clientes /o proveedores
 9. Llenar formulario de la Compañía de Seguros para entrega de documentos
 10. Anexar toda la documentación del proceso legal judicial
-

Fuente: Elaboración propia.

Muy importante es informar a los colaboradores que la deshonestidad es un acto repudiable y que es inaceptable dentro de la organización, la misma que es sancionada.

5.1.3. Dimensión Política Administrativa

En la Dimensión Política Administrativa tenemos cinco preguntas en las que las respuestas más resaltantes muestran una alta insatisfacción de los colaboradores de COOPAC NF: siento que recibo de parte de la empresa mal trato, la sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando, me disgusta mi horario, el horario me resulta incómodo, no te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias; siendo nuestra propuesta: el incremento de programas de lealtad en la empresa, realizar evaluación de personal en general, programar horarios flexibles, proponer descanso al personal por día de cumpleaños, proponer programas de convivencia familiar, elaborar y proponer reconocimiento de horas extras, por lo que se presenta la sugerencia de programas de convivencia familiar, descansos para el personal en ocasiones especiales, reconocimientos a sus méritos y las evaluaciones periódicas al personal para ver su motivación y satisfacción

5.1.3.1. Programas de lealtad en la empresa

Para recibir la lealtad de sus colaboradores en la empresa, es sustancial tener presente cinco puntos importantes: dar a los empleados la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, retroalimentación, reconocimiento, dar nuevas herramientas para laborar y flexibilidad, lo que permite lograr la lealtad que se espera.

Se presenta herramientas muy lucrativas, diversas actividades de equipos de trabajo de manera divertidas y útiles que ayudan a relajarse y compartir de una manera sólida entre compañeros, logrando así la lealtad entre ellos y la organización:

Tabla 22.
Actividades en equipo

Programa	Actividad	Muestra
Los roles	Forman un equipo de dos, uno hace de jefe y el otro de empleado, están en una situación para resolver.	Resaltará las habilidades de cada uno de ellos. Es divertido ver cómo actúan.
El Zeppelin	Estando en una situación de suma emergencia, en un avión, se toma la determinación que debe ser sacrificado uno de los pasajeros, podría ser un médico, un político, un profesor y un basurero. Los cuatro personajes es tomado por	Se ve la forma como defienden la importancia de rol tomado.

	cuatro de los colaboradores, cada uno debe defender su rol en el personaje.	
Interpretación de palabras	Cada colaborador toma una hoja en blanco y escribe una palabra. Su compañero tiene que hacer la dinámica para pueda entender lo que escribió en el papel. Al término verá si llegó a interpretar correctamente.	Mayor comunicación entre compañeros, compartiendo dicho juego.
Afinidades	Cada uno de los colaboradores en una hoja en blanco escribirá sus gustos, aficiones, hobbies. Se pasará las hojas entre todos sin nombres y se tratará de adivinar de quien se trata.	Al compartir se aprende a conocerse más, estimarse y consolidar la amistad y lealtad entre ellos y la organización.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.2. Reconocimiento de horas extras

Todos los meses, la empresa tiene un cierre de ventas que se realiza durante la última semana del mes; pero el último día normalmente por la situación la salida del personal es a altas horas, su salida ejemplo, debería ser a las 8 p.m., pero se retiran a las 12 a.m.

En este escenario, la empresa y el colaborador deben coordinar para que tome un día de descanso o las horas que se tomó fuera de sus horas de trabajo habitual. Este sistema el colaborador hace uso de su descanso, comparte con su familia, y en el caso de la empresa si en el momento no tiene el efectivo para pagar en dinero estas horas de

trabajo, es justo, primeramente, entregar un reconocimiento físico (carta, memo) por el esfuerzo en el apoyo de cierre de ventas y tenerlo en cuenta para el pago de sus utilidades a fin de año.

La empresa debe considerar pagar las horas extras de los colaboradores de acuerdo a ley, las dos primeras horas se le adicionará el 25% y las siguientes dos horas el 35%. Haremos el cálculo en la siguiente tabla sobre un sueldo de S/. 1,000.00 (Un mil soles), para un colaborador del área de evaluación, teniendo en cuenta que por un día se le paga S/.33.33, dividido entre 8 horas de trabajo es S/.4.17. para calcular las horas extras, las dos primeras horas se calcula al 25% adicional es decir S/.5.21 y las siguientes dos horas al 35% adicional, S/.5.63.

Tabla 23.
Pago horas extras

HORAS EXTRAS SOBRE SUELDO S/.1000.00		
Colaborador	Horas Extras	Monto Soles
01	04	21.68
Monto a pagar por las cuatro horas extras:		S/.21.68

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.3. Programas de convivencia familiar

Para lograr una buena convivencia familiar entre colaboradores y familias se propone realizar en el caso de Fiestas Patrias una cena o

almuerzo entre compañeros y familia en el que puedan compartir y Fiestas Navideñas en el que la organización pueda dar regalos a los hijos de los colaboradores hasta los 8 años, compartir en una fiesta por navidad.

Tabla 24.
Fiestas Patrias y Navideñas

Sucursal Mercaderes	FIESTAS PATRIAS	Total Soles
Calle Mercaderes	25 colaboradores	400.00
	11 niños	500.00
Total invertido por año:		900.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla podemos observar que la inversión de S/.900.00 al año es muy accesible para la organización y podrá tener un personal bastante motivado y con el deseo de seguir laborando en la empresa, evitándose así la constante fuga de personal. El mensaje que se estaría diciendo por parte de la empresa es: Queremos que se integren y sean felices compartiendo con toda la familia COOPAC NF.

Por otro lado, es importante también la salud de los colaboradores, por lo que se puede implementar en la organización la Frutoterapia, por lo que cada primera semana de mes se puede entregar en una bolsita fruta con una pequeña nota indicando sus propiedades al consumirla. El

costo también mínimo, y ayuda muchísimo porque la empresa está revelando el interés por su personal.

Tabla 25.
Frutoterapia

Fruto	Cantidad colaboradores sucursal	Total Soles
Manzanas	25	20.00

Fuente: Elaboración Propia

El costo para realizar la Frutoterapia es cómodo, no es caro, puede realizarse sin mayor dificultad e inconveniente por parte de la empresa. El resultado mayor motivación a sus empleados mostrando el interés de la empresa por ellos.

5.1.3.4. Descanso para el personal en ocasiones especiales

En el caso del descanso para el personal en ocasiones especiales, como el día de su onomástico, a pesar de estar estipulado en el Manual interno de Funciones no se hace, sería importante darles la oportunidad de compartir su día en familia. Para no perjudicar la continuidad de su labor, se le daría mínimo medio día y reincorporarse por la tarde. La compra de una torta sería excelente para compartirlo con sus compañeros de trabajo, haciendo notar por parte de la organización que

le importa y que también está dispuesta de celebrar un día tan importante para su personal.

Tabla 26.
Celebración Día de Onomástico

Sucursal Mercaderes	Total Soles
25 colaboradores	375.00
Total anual:	375.00

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, en el caso de ser padres, los colaboradores necesitan sentirse apoyados, que compartan su alegría, que tanto los compañeros como la empresa donde presta sus servicios participen también de tal acontecimiento. Por tal motivo, llevar un ramo de flores a la feliz mamá es un detalle que realza la estima de la empresa hacia su familia.

Tabla 27.
Celebración nacimiento de un nuevo bebé

Sucursal	Total Soles
01 colaborador	25.00

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3.5. Reconocimiento a sus méritos

Mayor debe ser el interés de la empresa en este ítem, ya que el reconocimiento a los méritos de sus colaboradores, logrará que éstos se sientan importantes, motivados y felices, que todos puedan ver que su esfuerzo es premiado con el reconocimiento y felicitación de la empresa.

Para ello, se podría entregar una carta de reconocimiento, hacer una nota especial y colocarlos en el periódico mural y por supuesto realizar también una reunión donde todo el personal pueda hacer de su conocimiento.

Arequipa, ~~Octubre~~ 02 del 2019.

Señor
MAURICIO SALINAS PRADO
Área Departamento de Ventas
Ciudad:-

Ref. : Reconocimiento a su labor

Estimado señor:

Mediante la presente, deseamos hacerle llegar, primeramente, el RECONOCIMIENTO debido a su labor en estos últimos meses, ya que por su gestión la organización se ha visto ganadora por la recuperación de un cliente tan importante como es ~~Southern Perú Cooper Corporation~~, nos veremos muy favorecidos y nuestra imagen como empresa no se verá afectada y tendremos la oportunidad de reivindicar los errores cometidos en la atención de las necesidades del cliente.

Por lo que, se me ha ordenado hacer de su conocimiento que, a partir de la fecha, usted se hará cargo de la cuenta de nuestro cliente, ya que por contar con su profesionalismo estamos seguros que su gestión será la mejor.

Nuevamente, muy agradecidos reiteramos nuestras felicitaciones.

Muy atentamente,



Carlos Puma Tasso
Gerente de Ventas

c.c. Recursos humanos
File.

Figura 15. Carta de Reconocimiento a colaborador. Fuente. Elaboración propia.

5.1.3.6. Evaluaciones periódicas al personal para ver su motivación y satisfacción laboral

En cuanto a las evaluaciones periódicas al personal, donde se podrá ver cómo va la motivación y satisfacción de sus colaboradores. Gestión muy importante ya que con el debido tiempo se podrá tomar medidas para la recuperación del colaborador que no se sienta bien, además de determinar cuáles son los factores que hacen que su satisfacción laboral sea negativa.

La encuesta que puede usar la organización puede ser la misma que se ha utilizado en esta investigación ya que es un cuestionario original y es validado por el autor o elaborada de acuerdo a sus necesidades como sigue:

CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL					
Colaboradores COOPAC NF					
Item	Preguntas	Muy Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	¿Cómo te sientes trabajando en la empresa?				
2	¿Qué sabes de la empresa?				
3	¿Tus tareas y funciones están bien determinadas?				
4	¿Te informan sobre tu desempeño de trabajo?				
5	¿Eres feliz, disfrutas de tu trabajo?				
6	¿Es agradable para ti, el nombre de la empresa y su posición?				
7	¿El salario que recibes es aceptable?				
8	¿Qué piensas de la relación con tus compañeros de labor?				
9	¿Te es fácil opinar en tu centro de trabajo?				
10	¿Te sientes parte del equipo de trabajo?				
11	¿Existe comunicación fluida en la empresa?				
12	¿Tienes conocimiento de las funciones de otras áreas?				
13	¿Participas del éxito y desilusión de tu área de labor?				
14	¿Haces tu trabajo en forma segura?				
15	¿Sabes de los protocolos de emergencia?				
16	¿Las responsabilidades de trabajo están bien distribuidas?				
17	¿La empresa te capacita cuando se establece nuevos módulos?				
18	Tienes ocasiones para tu desarrollo profesional				
	¿... que considere necesarias para el desempeño de sus labores.				

Figura 16. Propuesta Encuesta de Satisfacción Laboral. Fuente: Elaboración Propia.

5.1.4. Dimensión Desarrollo Personal

En la Dimensión Desarrollo Personal tenemos cuatro preguntas en las que las respuestas más resaltantes muestran una alta insatisfacción de los colaboradores de COOPAC NF: mi trabajo me permite desarrollarme personalmente, disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo, me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo, mi trabajo me hace sentir realizado; siendo nuestra propuesta: líneas de carrera que permitan el desarrollo del personal dentro de la organización de acuerdo a sus competencias, profundizar la cultura organizacional de la empresa, encuestas de satisfacción laboral al personal de salida, por lo que se presenta una tabla

5.1.4.1. Propuesta de líneas de carrera de acuerdo a competencias

En este ítem brindamos los pasos para diseñar un plan de líneas de carrera según sus competencias y dejaremos el formato respectivo para que pueda aplicarse en la empresa.

- Elaborar los perfiles de puestos con el fin de tener la persona apropiada, aún en promociones.
- Realizar varias técnicas de formación
- Efectuar evaluaciones de desempeño
- Informar sobre tu plan de carrera

Tabla 28.
Perfil de Puestos

PERFIL DEL PUESTO	Elaborado por: Administrador del MCL		
	FECHA: 10/2019	REV. 01	
DESCRIPCION DEL PUESTOÑ			
<p>1. INSTITUCIÓN : COOPAC NF</p> <p>2. AREA : ADMINISTRACION</p> <p>3. TITULO : ASISTENTE</p> <p>4. RESUMEN: Responsable de gestionar y garantizar que los servicios y procesos administrativos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Así mismo su gestión deberá estar orientada a que la protección y mantenimiento de los activos de la empresa, se den de forma eficaz y eficiente; manteniendo un nivel de excelencia en la atención de clientes internos y externos de la organización.</p> <p>5. TAREAS</p>			
TAREA	KPI	META	PERIODO
Supervisar y controlar el cumplimiento de los procesos y procedimientos administrativos internos.	Reporte de ocurrencias, incidencias, opiniones	30%	Semanal
Coordinar y brindar apoyo a la Sub Gerencia de Administración y Finanzas.	Reportes a la gerencia y al jefe directo	40%	Trimestral
Control de Servicios básicos, electricidad, agua, telefonía.	Reporte de pagos de servicios	01	Mensual
<p>6. CONDICIONES FISICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Oficina. • Horario de Oficina • Apto para supervisión de edificios y zonas residenciales. • Trabajo directo con el personal y el cliente. <p>7. CONOCIMIENTO REQUERIDO:</p>			

- Estudios Profesionales o técnicos en Administración de empresas o carreras afines.
- MS Office a nivel avanzando.
- Elaboración de reportes para el control de insumos y activos de la empresa.
- Ingles Avanzadas.
- Capacitaciones en Psicología y Sociología.

8. HABILIDADES REQUERIDAS:

- Liderazgo
- Capacidad de Planificación y Organización.
- Agente de Cambio,
- Orientación a Resultados.

9. COMPETENCIAS:

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL MINIMO REQUERIDO		
		A: Competencia al nivel de Habito	B: En proceso de desarrollo/event ualmente puesto en practica	C: Nivel básico/poco desarrollado
Manejo de conflictos	Resolución de discusiones generadas por el trabajo día a día entre compañeros de trabajo.		X	
Mente proactiva	Generar ideas innovadoras de cambio en relación al contexto laboral Administrativo.	X		
Carismático	Actitud positiva en la mayoría de situaciones que se presenten en el trabajo		X	
Compromiso con el Trabajo	capacidad de siempre intentar rendir el 100% más 01 dentro de las tareas encomendadas		X	
Trabajo bajo presión	Poder resolver problemas y cumplir con las tareas encomendadas aun cuando el contexto sea adverso y conflictivo.		X	
Buena comunicación	Capacidad de poder dar a entender sus ideas en diferentes niveles culturales dentro de la institución de forma “EDUCADA y CORDIAL”	X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29.

Técnicas de Formación a utilizar en tus cursos y talleres

Técnica	Actividad	Objetivo
<i>El trabajo en grupos pequeños</i>	El orador hace que se dividan en grupos de seis a doce colaboradores, eligen un representante del grupo, se junten en diferentes cuartos para trabajar en distintos temas.	Esta técnica provoca, llamar a la acción, al esfuerzo e incrementa la creatividad.
<i>Grupo nominal o role-playing. Dramatizaciones y simulaciones.</i>	Dos personas toman el rol frente a una situación real, se desenvolverán de acuerdo al personaje, lo harán como si lo ha vivido. Deberá hacerlo con la mayor naturalidad posible, realismo. Los demás hacen preguntas, dan su dictamen sobre la autenticidad de los papeles y las conclusiones a que se llegan.	Esta técnica ayuda mucho a establecer y determinar cuáles son los elementos, sus soluciones y especificar en orden el valor y la primacía.
<i>La lección magistral</i>	Radica en decir, brindar información por parte del orador, sin pizarra, programas audiovisuales.	Técnica que permite la cesión inmediata de conocimientos a un número de personas al mismo tiempo. El apoyo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30.
Formato de Evaluación Desempeño por Competencias

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (COMPETENCIAS)

Realizada por: _____ <input type="checkbox"/>		01.10.19 _____ <input checked="" type="checkbox"/>				
Empleado		Jefe / Supervisor				
Datos Generales:						
Nombre del empleado:	Mauricio Salinas P.	Dpto.	Administración			
Puesto:	Auxiliar de Administración	Jefe /supervisor directo:	Carlos Torres			
Período de revisión:	De:	01.10.2019	A:	31.10.19		
Productividad						
	5=excepcional	4= excede las expectativas	3 = cumple las expectativas	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Hace metas realistas						
Cumple con fechas límite						
Busca la eficiencia						
Completa las tareas						
[Comentarios generales de la competencia]						
Comunicación						
	5=excepcional	4= excede las expectativas	3 = cumple las expectativas	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Procesa la información recibida						
Escucha a los demás						
Se comunica efectivamente						
Trato cordial por email y teléfono						
[Comentarios generales de la competencia]						
Liderazgo						
	5=excepcional	4= excede las expectativas	3 = cumple las expectativas	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Encuentra soluciones factibles						
Actúa decisivamente						
Motiva a su equipo de trabajo						
Provee los recursos necesarios a su equipo						

[Comentarios generales de la competencia]

Desarrollo Personal

	5=excepcional	4= excede las expectativas	3 = cumple las expectativas	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Trabaja bajo presión en calma						
Se traza altos estándares a sí mismo						
Se pone metas y retos						

[Comentarios generales de la competencia]

Relaciones

	5=excepcional	4= excede las expectativas	3 = cumple las expectativas	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Actitud de servicio al cliente						
Apoya a sus compañeros y equipo						
Motiva la lealtad en los empleados						

[Comentarios generales de la competencia]

Administración

	5=excepcional	4= excede las expectativas	3 = cumple las expectativas	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Prioriza tareas						
Responde rápida y adecuada a las problemáticas						
Desarrolla nuevas estrategias						
Organiza tareas y compromisos						

[Comentarios generales de la competencia]

Jefe / supervisor

Empleado

Tabla 31.
Formato plan de Carrera y Desarrollo Profesional

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL - EJEMPLO

Nombre del colaborador:	Mauricio Salinas Pardo
Puesto:	Auxiliar administrativo
Departamento:	Administración
Jefe / Supervisor directo:	Carlos Torres

Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Mejorar la comunicación oral en presentaciones comerciales.	Comunicación Oral	Cantidad de clientes satisfechos	1.1 Curso: Taller de Ventas Efectivas y Técnicas de Negociación	01.10.19	25.10.19	Programado
			1.2 Taller de comunicación y expresión oral	06.11.19	15.11.19	Programado
			1.3 Bootcamp "Mejor Presentación de Demos" (capacitación interna)	02.12.19	20.12.19	Programado
			1.4 Asistencia a conferencia "Comunicarse mejor para vender más"	02.01.20	02.01.20	Programado

COMENTARIOS

Hasta el día de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan.

	Firmas	
Jefe / supervisor		Colaborador

5.1.4.2. Profundizar la cultura organizacional de la empresa

Para poder profundizar y fortalecer la cultura organizacional de la empresa, es importante formar un equipo de trabajo en el que juntos vayan a un solo objetivo en función de la empresa y de los colaboradores. Para tal efecto, se presenta una tabla con una propuesta que ayudará a la empresa a fortalecer su cultura organizacional.

Tabla 32.

Fortalecer la cultura organizacional de COOPAC NF

Ítems	Acción	Objetivo
1ro.	Enfoca a toda la empresa en un propósito y una razón. Los valores y misión de la empresa.	Los colaboradores tengan conocimiento del propósito de la organización.
2do	Fortalecer, empoderar a tus colaboradores	Confianza
3ro.	Apoya a los colaboradores para que cumplan con su desarrollo profesional	Crecer
4to.	Promocionar a tus empleados competentes	Apoyo
5to.	Brinda educación, coaching a los colaboradores semanales. Si no puedes asigna a una persona que lo haga.	Mejora desempeño laboral
6to.	Tomar 30 minutos en el día para que los trabajadores aprendan algo nuevo, lleguen a ser buenos profesionales y mejores personas.	Mayor creatividad y energía. Personal feliz, comprometidos y motivados.
7mo.	Asombrar a tus compañeros con un líder que les de conferencias motivacionales.	Colaboradores con alta motivación, satisfacción

	Talleres de integración de equipos, de creatividad, y coaching.	laboral, objetivos bien trazados.
8vo.	Realizar programas donde puedan divertirse y compartir	Establece vínculos laborales, sociales.
9no.	Reconoce los méritos de tus colaboradores	Importancia
10mo.	Mantener buena comunicación	Mayor confianza y voluntad
11vo.	Respetar y escuchar	Estimados
12vo.	Consejo perfecto, contratar de vez en cuando a una persona, payasito que al final del trabajo les ayude a reír y desahoguen tensiones.	Personal feliz, alegre, estimado, motivado.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4.3. Realizar encuestas de satisfacción laboral al personal de salida

Importante se elabore y se aplique las encuestas de satisfacción laboral al personal que se encuentra de salida, ya que así se podrá medir y determinar qué factores son los que afectaron para que efectivicen sus renuncias.

A continuación, se presenta una encuesta de salida de personal que ayudará mucho para mejorar la motivación de los colaboradores que trabajan todavía en la empresa.

ENTREVISTA DE SALIDA

Te agradeceremos tomar unos minutos para llenar esta encuesta. Nos servirá de mucho para comprender cuáles fueron los motivos por los que decidiste irte de la empresa. Toda información que impartas en este documento será de manera CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Muchas gracias por tu ayuda.

- 1 ¿Hace tiempo pensabas ya dejarnos?
 - Menos de un mes
 - Uno y tres meses
 - Tres y seis meses
 - Más de seis meses
- 2 ¿Nos podrías decir cuáles fueron tus motivos para irte de la empresa?
 - Mejor cargo
 - Mejor sueldo
 - Mejor Horario
 - Por mi familia
 - Desmotivación
 - Motivos personales
 - Cambio de ciudad
 - Estudios
 - Ya no trabajare
 - Otros: _____
- 3 ¿Te sientes satisfecho en cuanto a la empresa y tu trabajo?
 - Salario
 - Formación
 - Entorno laboal
 - Responsabilidades
 - Tus beneficios sociales
 - Ascenso
 - Tus compañeros
- 4 Nos gustaría que nos comentas sobre algún aspecto que no te gustó y te hizo desmotivarte.
- 5 ¿Sientes que la empresa aportó algo para usted?
- 6 ¿Tú aconsejarías a un amigo laborar en la empresa?
- 7 Agradeceremos nos alcances alguna sugerencia que nos ayude como empresa.

Figura 17. Encuesta de Salida. Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

- a) Al finalizar el estudio de satisfacción laboral en la empresa COOPAC NF se demostró que existe una insatisfacción laboral en los colaboradores sobre todo en las dimensiones Beneficio Laboral, siendo estas no adecuadas, Desarrollo Personal, siendo este limitado y Políticas Administrativas de la empresa no muy innovadoras.

- b) En el estudio se demostró que los factores beneficio laboral, política administrativa y desarrollo personal están directamente relacionadas por su alto nivel de correlación con la política administrativa, con las relaciones sociales y con desempeño de tareas respectivamente, lo que significa que cualquier cambio en éstos afecta considerablemente a los factores detectados con más alta insatisfacción laboral; por lo que la organización debe tomar en cuenta estas dimensiones para cualquier cambio en positivo.

- c) En el análisis de causa y efecto para el factor Beneficio Laboral, se demostró que los ítems método y medio son la causa principal para el nivel de insatisfacción en dicho factor, los ítems método, medio y mano de obra son la causa principal para la insatisfacción en el factor política administrativa, y por último los ítems método, máquina y medio son las causas principales para la insatisfacción en el factor Desarrollo Personal.

- d) Se presentó la propuesta de mejora para la empresa COOPAC NF con sus respectivas estrategias, objetivos, responsables, estructuras de bandas salariales, incentivos, programas educativos y motivacionales, con la finalidad que la empresa los aplique en sus diferentes áreas de trabajo, a fin de disminuir el porcentaje de insatisfacción de los colaboradores de la organización, en las dimensiones Beneficio Laboral, Política Administrativa y Desarrollo Personal, estableciendo así un entorno laboral de mayor satisfacción, logrando una mejor calidad de trabajo que sumará al crecimiento tanto en la productividad de la empresa como la del colaborador.

Bibliografía

- Alfaro Salazar, R., Leyton Girón, S., Meza Solano, A., & Sáenz Torres, I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades. Lima: PUCP.
- Anaya & Suárez. (2004). ESL-VO. Revista de investigación educativa, 22, 519-534.
- Andresen, M., Domsch, M., & Cascorbi, A. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. Journal of Labor Researchs, 714-734.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de los recursos humanos. Mexico: MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2da edición. México: Trillas.
- Definición ABC. (12 de febrero de 2016). Definición de Satisfacción Laboral. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/social/satisfaccion-laboral.php>
- Escobedo Portillo, M. (2014). Escala de Satisfacción Laboral a Partir de Factores Socioculturales y Ergoambientales para los Docentes de las Instituciones de México. Ciencia & Trabajo, 177-184.
- Figueroa, A., & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. Revista Universum, N 23 Vol 1: 116-133.
- García Viamontes, D. (10 de Julio de 2010). EUMED.NET. Obtenido de Satisfacción Laboral: Una aproximación teórica: <http://www.eumed.net/rev/cccsc/09/dgv.htm>

- Goldhaber, Gerald M.;. (1994). Comunicación Organizacional. Editorial Diana México, Sexta impresión, 30-31.
- Gómez Valverde, K., Pachano Cobo, A., & Tello Ramírez, M. (2011). Estudio de la comunicación interna, orientada al compromiso y motivación, del personal de Sociedad Financiera LeasingCorp S.A (Tesis de Pregrado para obtener el título de Licenciado en Comunicación Social). Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Gutierrez Dávila, J. C. (2014). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Sunshine Exporte S.A.C. Tambogrande - Piura. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo .
- Hannoun, G. (2011). satisfacción laboral. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Hernandez Sanchez, M. (2007). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana.
- Hernández, E. (24 de mayo de 2014). La Estrella. Obtenido de La importancia del clima laboral en la empresa:
<http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652>
- Herzberg, F. (1968). How do you Motivate Employees ? Harvard Business Review.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). La motivación en el trabajo. New York: Wiley.
- Locke, E. (1968). Eric. Obtenido de
http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb

- Locke, E. (1969). Que es la satisfacci3n Laboral? Madrid: Organizaci3n y comportamiento del rendimiento humano.
- M3lia, J., & Peir3, J. (1989). La medida de la Satisfacci3n Laboral en cotextos organizacionales. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Mu3noz, A. (1990). Satisfaccion e insatisfaccion en el trabajo. madrid: Facultad de Psicologia Universidad Complutense de Madrid.
- Palma, S. (2005). Escala de Satisfacci3n Laboral (SL-SPC) . Manual. Lima, Per3: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL. .
- Palma, S. (2005). Escala de Satisfacci3n Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Per3: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- P3rez, J., & Gardey, A. (14 de Diciembre de 2011). Defini3n de satisfacci3n laboral. Obtenido de <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Quarstein, V. M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*.
- Robbins, S. &. (2009). Comportamiento Organizacional . Mexico: 13va ed. Edit. M3xico: Pearson Educaci3n.
- Robbins, S. y. (1996). Administracion. mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. 13va ed. Edit. M3xico: Pearson Educaci3n.
- Saalazar, R., Leyton, S., Meza, A., & Sa3enz, I. (2012). Satisfacci3n Laboral y su relaci3n con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Lima: PUCP.

Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes Chicago. Illinois: Rand McNally psychology series.

Valderrama Romero, K. (2014). Influencia de las Habilidades Gerenciales en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco - Provincia de Santa - Región Ancash (tesis para optar el Título de Trabajadora Social). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS

ANEXO 01 FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

FICHA DE ENCUESTA _____

La encuesta se ha elaborado para el Estudio y propuesta de mejora de la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Familia COOPAC NF, la información es confidencial, anónima; servirá contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar el clima organizacional de la empresa.

Responde según corresponda, marcando con una (X) o escribiendo la respuesta.

Datos Generales

Edad: _____

Sexo: Masculino () Femenino ()

Nivel de Estudios: Primario () Secundario () Técnico ()
 Universitario Completo () Postgrado ()

Estado Civil: Casado () Soltero () Conviviente () Divorciado () Viudo ()

Años de Trabajo en la empresa: (____) Años de experiencia general: (____)

Tipo de contrato: A tiempo Completo () A tiempo Parcial ()

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa (X) la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

Ejemplo

N		TA	A	I	D	TD
1	El trabajo que realiza le hace ser mejor.				X	

Código	Puntuación	Descripción
TA	(1)	Totalmente de acuerdo.
A	(2)	De acuerdo.
I	(3)	Indeciso.
D	(4)	En desacuerdo.
TD	(5)	Totalmente en desacuerdo.

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N	Enunciado	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					

5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).					
7	Me siento mal con lo que gano.					
8	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mi jefe.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Gracias por su colaboración