

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE PERSONAS**



**Propuesta de mejora en la satisfacción laboral de la unidad de  
recuperación vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito  
La Rehabilitadora Ltda. 24 Lima - 2022**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Dirección de Personas

**Autor:**  
Bach. Daneri Toledo, Wendy Karina

**Docente Guía:**  
Mtro. Acevedo Velazco, Christopher George

**TACNA – PERÚ**

**2022**

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

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	- 3 -
INDICE DE TABLAS.....	- 7 -
INDICE DE FIGURAS .....	- 8 -
RESUMEN.....	- 10 -
INTRODUCCIÓN.....	- 11 -
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	- 13 -
1.1    Título del tema.....	- 13 -
1.2    Planteamiento del problema.....	- 13 -
1.3    Objetivos de la investigación .....	- 15 -
1.3.1    Objetivo general.....	- 15 -
1.3.2    Objetivos específicos .....	- 15 -
1.4    Metodología.....	- 16 -
1.4.1    Tipos y diseño de la investigación .....	- 16 -
1.4.1.1    Tipo de investigación.....	- 16 -
1.4.2    Técnicas e instrumentos .....	- 16 -
1.4.2.1    Técnicas.....	- 16 -
1.4.2.2    Instrumentos.....	- 17 -
1.4.3    Población y muestra .....	- 18 -
1.4.3.1    Población.....	- 18 -
1.4.3.2    Muestra .....	- 18 -
1.5    Justificación.....	- 18 -
1.5.1    Teórica.....	- 18 -
1.5.2    Metodológica.....	- 19 -
1.5.3    Práctica.....	- 19 -

1.6	Principales definiciones .....	- 20 -
1.6.1	Satisfacción laboral.....	- 20 -
1.6.2	Productividad .....	- 20 -
1.6.3	Clima organizacional.....	- 20 -
1.6.4	Desarrollo profesional .....	- 20 -
1.6.5	Efectividad .....	- 21 -
1.6.6	Ansiedad laboral .....	- 21 -
1.6.7	Estrés.....	- 21 -
1.6.8	Trabajo en equipo .....	- 21 -
1.7	Alcances y limitaciones .....	- 22 -
1.7.1	Alcances .....	- 22 -
1.7.2	Limitaciones.....	- 22 -
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....		- 23 -
2.1.	Conceptualización de la variable.....	- 23 -
2.1.1	Satisfacción laboral.....	- 23 -
2.1.1.1	Dedicación al trabajo.....	- 24 -
2.1.1.2	Estado de ánimo en el trabajo.....	- 24 -
2.1.1.3	Factores de satisfacción e insatisfacción laboral.....	- 25 -
2.1.1.4	Clima de trabajo .....	- 26 -
2.1.1.5	Teorías del clima de trabajo .....	- 27 -
2.1.1.6	Factores del clima laboral.....	- 29 -
2.1.1.1	Comunicación externa.....	- 34 -
2.1.1.2	Comunicación interna.....	- 35 -
2.2.	Importancia de la variable de estudio.....	- 38 -
2.3.	Análisis comparativo de las bases teóricas .....	- 40 -

2.4. Análisis crítico de las bases teóricas .....	- 41 -
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL .....	- 42 -
3.1 Reseña histórica.....	- 42 -
3.2 Filosofía organizacional.....	- 42 -
3.2.1 Misión .....	- 43 -
3.2.2 Visión .....	- 43 -
3.2.3 Eslogan.....	- 43 -
3.2.4 Principios corporativos y valores.....	- 43 -
3.3 Diseño organizacional .....	- 44 -
3.3.1 Organigrama Institucional .....	- 44 -
3.4 Productos y/o servicios.....	- 45 -
3.4.1 Créditos .....	- 45 -
3.4.2 Negocios.....	- 45 -
3.4.3 Depósitos.....	- 45 -
3.4.4 Ahorros .....	- 45 -
3.5 Diagnóstico organizacional.....	- 46 -
3.5.1 Análisis del uso de la herramienta FODA .....	- 46 -
3.5.1.1 Fortalezas.....	- 46 -
3.5.1.2 Debilidades.....	- 47 -
3.5.1.3 Oportunidades.....	- 47 -
3.5.1.4 Amenazas .....	- 47 -
CAPITULO IV RESULTADOS.....	- 48 -
4.1. Diagnóstico en la satisfacción laboral.....	- 48 -
4.1.1. Aplicación de los instrumentos.....	- 49 -
4.1.1.1. Desarrollo y presentación del cuestionario.....	- 49 -

4.1.1.2.	Presentación de los resultados del cuestionario .....	- 64 -
4.1.1.3.	Desarrollo de la guía de observación .....	- 66 -
4.1.1.4.	Presentación de resultados de la guía de observación .....	- 67 -
4.2.	Diseño de las acciones y estrategias de mejora en la satisfacción laboral -	73
-		
4.2.1.	Análisis de la propuesta de mejora diseñada en la satisfacción laboral-	74 -
4.3.	Mecanismo de control para el cumplimiento de la mejora en la satisfacción	
laboral .....		- 82 -
4.3.1.	Análisis del control para el cumplimiento de la mejora .....	- 83 -
4.4.	Estimación de la inversión necesaria para la implementación de las	
estrategias de mejora.....		- 87 -
CAPITULO V	SUGERENCIAS .....	- 88 -
CONCLUSIONES.....		- 91 -
BIBLIOGRAFÍA.....		- 93 -
ANEXOS.....		- 98 -

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comunicación Interna.....	- 40 -
Tabla 2 Matriz FODA.....	- 46 -
Tabla 3 Satisfacción .....	- 49 -
Tabla 4 Beneficios laborales.....	- 50 -
Tabla 5 Satisfacción salarial .....	- 51 -
Tabla 6 Reconocimiento por productividad .....	- 52 -
Tabla 7 Confianza y estabilidad laboral.....	- 53 -
Tabla 8 Motivación .....	- 54 -
Tabla 9 Apoyo y reconocimiento .....	- 55 -
Tabla 10 Cumplimiento de obligaciones.....	- 56 -
Tabla 11 Empatía .....	- 57 -
Tabla 12 Clima laboral.....	- 58 -
Tabla 13 Comunicación interpersonal .....	- 59 -
Tabla 14 Necesidades profesionales y personales .....	- 60 -
Tabla 15 Ascensos .....	- 61 -
Tabla 16 Estrategias de satisfacción y motivación .....	- 62 -
Tabla 17 Liderazgo.....	- 63 -
Tabla 18 Observación directa.....	- 66 -
Tabla 19 Diseño de las acciones y estrategias de mejora en la satisfacción laboral... - 73 -	
Tabla 20 Mecanismo de control para el cumplimiento de la mejora en la satisfacción laboral.....	- 82 -
Tabla 21 Estimación de la inversión necesaria para la implementación de las estrategias de mejora .....	- 87 -

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama institucional.....	- 44 -
Figura 2 Satisfacción.....	- 49 -
Figura 3 Beneficios laborales.....	- 50 -
Figura 4 Satisfacción salarial.....	- 51 -
Figura 5 Reconocimiento por productividad.....	- 52 -
Figura 6 Confianza y estabilidad laboral.....	- 53 -
Figura 7 Motivación.....	- 54 -
Figura 8 Apoyo y reconocimiento.....	- 55 -
Figura 9 Cumplimiento de obligaciones.....	- 56 -
Figura 10 Empatía.....	- 57 -
Figura 11 Clima laboral.....	- 58 -
Figura 12 Comunicación interpersonal.....	- 59 -
Figura 13 Necesidades profesionales y personales.....	- 60 -
Figura 14 Ascensos.....	- 61 -
Figura 15 Estrategias de satisfacción y motivación.....	- 62 -
Figura 16 Liderazgo.....	- 63 -
Figura 17 Espacios físicos.....	- 67 -
Figura 18 Relación interpersonal.....	- 67 -
Figura 19 Motivación laboral.....	- 68 -
Figura 20 Desarrollo de actividades.....	- 68 -
Figura 21 Puntualidad.....	- 69 -
Figura 22 Cumplimiento de actividades.....	- 69 -
Figura 23 Liderazgo.....	- 70 -
Figura 24 Relación colaboradores y jefes.....	- 70 -

Figura 25 Comunicación..... - 71 -

Figura 26 Funciones y procesos..... - 71 -

## RESUMEN

Para el actual trabajo investigativo se planteó como objetivo efectuar una propuesta de mejora hacia la satisfacción laboral de la unidad de recuperación vencida de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito La Rehabilitadora Ltda. 24” en la ciudad de Lima. Al mismo tiempo busca determinar mejoras que sean de utilidad para el gerente y directivos con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores y por lo tanto se genere un incremento en el desempeño laboral.

Este trabajo utiliza la investigación con un enfoque mixta donde predomina el enfoque cualitativo sobre el cuantitativo, cuantitativos para el análisis de datos numéricos y cualitativos que permite compilar datos y buscar información. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva. El grupo de investigación estuvo conformado por 25 colaboradores de la empresa, a quienes se les aplicó una encuesta cerrada de 10 preguntas y la guía de observación conformada por 10 ítems, el cual brindó un panorama más claro de las condiciones y efectos sobre la satisfacción laboral.

El estudio revela la situación actual y brinda recomendaciones de mejora basadas en las dimensiones de respeto, supervisión, comunicación, relaciones con los compañeros de trabajo y beneficios sociales estas acciones con la finalidad de promover un mejor desarrollo de la empresa.

**Palabras clave:** Propuesta de mejora, satisfacción laboral, Cooperativa de Ahorro y Crédito La Rehabilitadora Ltda. 24, supervisión, comunicación, relaciones laborales y beneficios sociales.

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es un elemento importante en la búsqueda de la felicidad laboral. Las empresas que utilizan las prácticas adecuadas para satisfacer a los empleados crean condiciones para el optimismo y la lealtad, ya que su porcentaje de compromiso y participación en el trabajo incide sobrenaturalmente en el logro de las metas de la empresa, alargando así la vida productiva con desempeño suficiente durante muchos años.

Considerar las variables que vinculan a los empleados con la organización tiene su relevancia, porque el análisis de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional es una combinación de involucramiento en la organización. Una actitud de descontento puede derivar en ausentismo y bajo rendimiento laboral, mala atención al cliente estas malas actitudes le cuestan a la empresa y reduciendo su competitividad en el mercado.

En este punto, los empleadores necesitan comprender las actitudes y comportamientos de los empleados, así como sus razones y motivaciones, y con esta información, puedo tomar las acciones correctivas y necesarias para mejorar la satisfacción laboral y así lograr niveles óptimos de productividad. En este contexto, el trabajo de investigación tiene como propósito proponer estrategias para incrementar la satisfacción laboral, para lo cual el trabajo de investigación se desglosa en cinco capítulos que se los describe brevemente:

### **Capítulo I: “Antecedentes del Estudio”**

Este capítulo describe el planteamiento de la problemática encontrada en la empresa con ello plantear los objetivos generales y específicos, seguido por el método, el tipo de investigación utilizada, técnicas de recolección de datos utilizada y la población de estudio. Luego se utilizan definiciones clave y se presentan el alcance y las limitaciones del trabajo.

### **Capítulo II: “Marco Teórico”**

Se conceptualiza la variable de investigación junto con temas clave que contribuyen a una mejor comprensión de esta. Una vez conceptualizado el marco teórico, se refleja la importancia de las variables, se realiza un análisis comparativo de la satisfacción laboral. Finalmente, el análisis crítico.

### **Capítulo III: “Marco Referencial”**

En este capítulo se describe todo lo relacionado con la empresa analizada, partiendo de la reseña histórica, describiendo su filosofía organizacional, su organigrama, diseño y el diagnóstico organizacional.

### **Capítulo IV: “Resultados”**

Incluye el desarrollo de los objetivos propuestos, comenzando por el diagnóstico, desarrollo, mecanismos de control y el beneficio de la propuesta.

### **Capítulo V: “Conclusiones y Sugerencias”**

Las conclusiones y recomendaciones describen brevemente los hallazgos del estudio adicional se presentan anexos que ayudan en el desarrollo del estudio.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

### **1.1 Título del tema**

Propuesta de mejora a la satisfacción laboral de la unidad de recuperación vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24 Lima - 2022.

### **1.2 Planteamiento del problema**

Los planes de mejora personifican para la empresa una alternativa de solución y mejora continua y la satisfacción laboral no se escapa a esta realidad, para Wright & Bonnett (2007) “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo” (p. 143).

Se considera que esta es otra dimensión del clima laboral y es un elemento clave del comportamiento organizacional por tal razón ha conllevado a medir diversas definiciones y el grado de importancia. (Chiavenato, 2011, p. 67). De la misma forma, tener colegas amigables que entreguen su apoyo traslada a una más grande satisfacción. Estudios han demostrado que la satisfacción de los trabajadores se incrementa una vez que el supervisor inmediato es amistoso, comprensivo, pero más que nada muestra su inquietud e interés por todo el personal a cargo. (Robbins, 2004)

La Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24 es “una cooperativa amigable, llena de virtudes y ganas de apoyar a que más peruanos cumplan sus metas y sueños” (La Rehabilitadora Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2022). En donde la problemática evidencia la existencia de personas desmotivadas que no entienden cuál es la forma de calcular sus bonos y simplemente cumplían con hacer su trabajo, además de llegar tarde a sus responsabilidades laborales, nadie

sabía lo de nadie, ni tampoco querían saberlo afectando al clima laboral y consecuentemente perturbaba la satisfacción laboral de los demás colaboradores de la unidad de recuperación vencida.

Se tomaron estrategias para mejorar la satisfacción laboral empezando por detalles en su forma de trabajo, gestionar el tema de sus vacaciones, tramitar de forma lógica el cobro de sus comisiones con cuadros permanentes a sus avances y cuando no avanzaban en sus objetivos mensuales como unidad de recuperación vencida se toman medidas para poder lograr y cumplir las mencionadas metas, se empezó a celebrar los cumpleaños, en sí, actividades que fortalezca la relación entre compañeros y directivos para juntos cumplir las metas y objetivos planteados. De no haber implementado ciertas recomendaciones en la satisfacción laboral esta hubiera afectado notablemente el rendimiento de sus colaboradores.

Evidentemente de continuar está problemática va a existir una constante insatisfacción laboral dónde los trabajadores ven mermadas o reducidas sus posibilidades de expansión, el deseo de desarrollarse profesionalmente se ve reducido, mantener un horario estable con la vida familiar, se pueden presentar condiciones desfavorables, incluso el trato hostil entre compañeros o el mismo jefe.

Actualmente la satisfacción laboral se ha visto mejorada, se ha visto cambios positivos sobre todo en la su actitud laboral en los colaboradores de la unidad de recuperación vencida, pero falta crear e implementar estrategias de mejora que permitan fortalecer las acciones y estrategias ya implementadas. De tal forma la importancia del desarrollo de la investigación en mejorar la satisfacción laboral va ser

de gran aporte para favorecer al personal que forma parte de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24, trabajadores, outsourcing y directivos de la unidad de recuperación vencida.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Efectuar una propuesta de mejora hacia la satisfacción laboral de la unidad de recuperación vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24 en la ciudad de Lima.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral que actualmente existe en la Unidad de recuperación vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24.
- Diseñar acciones y estrategias de mejora en la satisfacción laboral de la Unidad de recuperación vencida.
- Determinar mecanismos de control para que se cumpla la mejora de la satisfacción laboral en la unidad de recuperación vencida.
- Estimar la inversión necesaria para la implementación de las estrategias de mejora planteadas para la satisfacción laboral de la unidad de recuperación vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24.

## **1.4 Metodología**

Al trabajo actual le corresponde una metodología mixta donde predomina el enfoque cualitativo sobre el cuantitativo, se utilizará la investigación del tipo descriptivo por medio del uso de instrumentos de diagnóstico que va a permitir identificar la situación actual en la unidad de recuperación vencida para poder plantear herramientas de mejora a la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24. (Fernandez et al., 2006)

### **1.4.1 Tipos y diseño de la investigación**

#### **1.4.1.1 Tipo de investigación**

##### **1.4.1.1.1 Descriptiva**

En este sentido la investigación es descriptiva ya que con los resultados conseguidos de la encuesta nos va a permitir describir como se desarrolla la satisfacción laboral de esta forma analizarla para obtener conclusiones. “La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio” (Mejía, 2021).

### **1.4.2 Técnicas e instrumentos**

#### **1.4.2.1 Técnicas**

##### **1.4.2.1.1 Observación**

Se va a aplicar en la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24, mediante visitas periódicas para observar cómo se encuentra la satisfacción laboral y obtener conclusiones. “La observación es una técnica de investigación que consiste en recolectar datos e información con ayuda de los sentidos para analizar los hechos, realidades sociales y personas en su contexto real” (Guzmán, 2019).

#### **1.4.2.1.2 Encuesta**

Se va a realizar a los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24, la cual va estar estructurada por diez preguntas cerradas y se va a realizar mediante formularios electrónicos a los colaboradores de la unidad de recuperación vencida que se van distribuir por un link de acceso. “La encuesta es una herramienta de recolección de datos que permite mostrar la relación de las variables planteadas en la hipótesis. La información obtenida a partir de este recurso proporciona elementos importantes para realizar un análisis cuantitativo de los datos” (Guzmán, 2019).

#### **1.4.2.2 Instrumentos**

##### **1.4.2.2.1 Guía de observación**

La guía de observación será estructurada por los elementos que se quieren mejorar en el marco del entendimiento de la problemática al igual que de su variable de estudio la satisfacción laboral y estará compuesta y desarrollada por diez preguntas. “Instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno” (Campos & Lule, 2012).

##### **1.4.2.2.2 Cuestionario**

Este instrumento va a estar estructurado por doce preguntas cerradas y se va a realizar online distribuyéndose a los colaboradores de la unidad de recuperación vencida mediante el uso del correo electrónico para agilizar el proceso de la toma de los cuestionarios en mención. “El cuestionario es un instrumento que se puede aplicar

tanto para los estudios experimentales como para los no experimentales y en todos los alcances de la investigación” (Arias, 2020, p. 54).

### **1.4.3 Población y muestra**

#### **1.4.3.1 Población**

La población es el grupo de personas que se va a analizar para el actual trabajo la población es de tipo finita y va estar conformada por los colaboradores de la unidad de recuperación vencida teniendo a 15 trabajadores y 10 outsourcing teniendo un valor total de 25 colaboradores para el área objeto de estudio.

#### **1.4.3.2 Muestra**

Esta es una pequeña parte de la población, al tener un valor poblacional no muy grande se va a utilizar el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia por lo tanto no se utilizará la fórmula de muestreo considerando que es un valor manejable de estudiar y analizar. El tamaño de la muestra es de 25 colaboradores.

## **1.5 Justificación**

### **1.5.1 Teórica**

Para cumplir la justificación practica ello nos apoyaremos del libro “Satisfacción y Motivación en el Trabajo” del autor Luis López donde enfatiza la relación entre el tiempo de trabajo es capaz de deteriorar a la persona lo cual no debe ser. “Implica describir cuáles son las brechas de conocimiento existentes que la investigación buscará reducir” (Alvarez, 2020), Así mismo el proyecto de mejora se precisa el conocimiento teórico que se va lograr como aporte para la literatura.

### **1.5.2 Metodológica**

Para cumplir con los objetivos se realizará un diagnóstico FODA para conocer cómo se encuentra la situación actual, para establecer estrategias que mejoren la problemática diagnosticada y determinar mecanismos que permitan controlar y saber que las mejoras se cumplan. “Implica describir la razón de utilizar la metodología planteada. Es indispensable que se resalte la importancia de usar la metodología” (Alvarez, 2020), el uso del cuestionario para evaluar la satisfacción laboral es la “Escala General de Satisfacción” de los autores Warr, Cook y Wall esta responde a la escala de Likert que va desde 0 “totalmente desacuerdo” a 6 “totalmente de acuerdo” donde los valores mayores corresponden a niveles de satisfacción con el trabajo. (Brito et al., 2019)

### **1.5.3 Práctica**

El aporte práctico hacia la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24, en la unidad de recuperación vencida para lograr mejorar su satisfacción laboral en todos sus colaboradores, “implica describir de qué modo los resultados de la investigación servirán para cambiar la realidad del ámbito de estudio” (Alvarez, 2020), así como fuente de consulta o referencia bibliográfica para proyectos similares y pueda generar una ayuda a investigaciones cuyo problemática sea igual.

## **1.6 Principales definiciones**

### **1.6.1 Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral está formada por factores internos y externos, entre los que se encuentran la motivación, el desarrollo profesional de los empleados, el sentido de identidad y pertenencia en la organización, etc. Es decir, el grado de conformidad del trabajador respecto a su entorno. (Deza, 2017)

### **1.6.2 Productividad**

La verdad ordena esta categoría científica como un arma estratégica de las empresas contemporáneas. Su estudio y entendimiento posibilita mejorar puntos medulares en la vida de la organización, desde la perspectiva de la producción humana y tecnológica. (Perez, 2022)

### **1.6.3 Clima organizacional**

El clima organizacional hace referencia al ambiente que existe entre los miembros de la organización. Está estrechamente relacionado con el grado de motivación de los empleados, que indica específicamente las características motivadoras del entorno organizacional. (Fiallo y otros, 2015)

### **1.6.4 Desarrollo profesional**

El desarrollo profesional es un trabajo organizado y formal dirigido a desarrollar empleados más capaces. Tiene un rango más amplio y una duración más larga que la formación. Por lo tanto, es un proceso del deseo de superación del trabajador. (Fernández, 2002)

### **1.6.5 Efectividad**

La efectividad es la capacidad de lograr el efecto deseado en lo que se hace. En economía, este concepto también está relacionado con lo que realmente causa las variables en el caso. Se relaciona con la capacidad de lograr el efecto deseado en lo que se efectúa. (Páez, 2020)

### **1.6.6 Ansiedad laboral**

“La ansiedad laboral es una forma de angustia emocional asociada a un dolor real o anticipado en relación con tu trabajo” (Santander, 2022), de ahí que se recomienda mantenerse activo y motivado para mantener una adecuada salud mental cuando el trabajo es vertiginoso.

### **1.6.7 Estrés**

Es el conjunto de reacciones física y mentales que sufren los individuos cuando estos se encuentran sometidos a diversos factores externos donde muchas de las veces superan la capacidad para soportarlo y enfrentarse a ello. Incluso con factores de su entorno generan el desequilibrio. (Gobierno de México, 2022)

### **1.6.8 Trabajo en equipo**

El concepto se refiere al conjunto de estrategias, operaciones y métodos que utilizan los grupos de personas para lograr objetivos planteados. Además, en el cumplimiento de objetivos, mejorar sus rendimientos cooperando por medio de sus destrezas particulares. (Rivas, 2010)

## **1.7 Alcances y limitaciones**

### **1.7.1 Alcances**

- Se manifiesta que como alcance será examinada la satisfacción laboral positiva o negativamente dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24, en la unidad de recuperación vencida.
- En este sentido al obtener el diagnóstico se elaborará un plan de mejora con el uso de herramientas que permitan mejorar la satisfacción laboral.

### **1.7.2 Limitaciones**

- La falta de un estudio de la satisfacción laboral dentro del área objeto de estudio, esto implica una limitación al no poder realizar la comparación con un estudio previo para poder tener métricas comparables de data anterior.
- Otra limitante considerada es el tiempo de los trabajadores de la unidad de recuperación vencida originando dificultad y demora para obtener datos.
- No contar con la receptibilidad de la gerencia para realizar varias visitas a la empresa para tomar datos de observación de campo es otra de sus limitantes.
- Finalmente, otra limitante es la coordinación del tiempo de los trabajadores en la unidad de recuperación vencida para aplicar la encuesta y obtener datos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Conceptualización de la variable**

#### **2.1.1 Satisfacción laboral**

Se considera que ésta es otra dimensión del clima laboral y es un elemento clave del comportamiento organizacional por tal razón ha conllevado a medir diversas definiciones y el grado de importancia. Donde se busca una manera de realizar el trabajo de manera satisfactoria y no la mejor manera de hacer un trabajo. (Chiavenato, 2011, p. 67)

Para el autor Casachagua, “la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (Casachagua, 2013, p. 50). Los empleados felices tienden a concordar más a su trabajo y a sobre llevar la presión con tranquilidad en momentos de frustración.

De la misma forma, tener colegas amigables que entreguen su apoyo traslada a una más grande satisfacción principalmente estudios han demostrado que la satisfacción de los trabajadores se incrementa una vez que el supervisor inmediato es amistoso, comprensivo, escucha las opiniones, felicita el buen funcionamiento, empero más que nada muestra su inquietud e interés por todo el personal a cargo. (Robbins, 2004)

Por lo tanto, podemos mencionar que la satisfacción se da desde dos aspectos notables internamente en la organización: “la satisfacción con el puesto entendiendo por el cargo dentro de la organización y la satisfacción o desempeño siendo este último el más relevante al interior del clima laboral puesto que se relaciona con el compromiso del personal en la organización” (Asteria, 2015, p. 30).

En conclusión, los trabajadores dentro de la empresa podrían desempeñar una labor de desarrollo y formación sin embargo al interior del sistema empresarial puede existir la insatisfacción, esto desmotiva dentro del contexto social que aprecia poco su labor llevando a diversos casos sentimientos de formación profesional.

#### **2.1.1.1 Dedicación al trabajo**

Es la medida en que los empleados están inmersos en su trabajo, invierten tiempo y energía en él y lo ven como una parte central de sus vidas. Hacer un trabajo significativo y hacerlo bien son aspectos importantes de la autoimagen que ayudan a explicar el efecto del desempleo en la necesidad de autoestima. Los empleados comprometidos creen en la ética del trabajo, tienen grandes necesidades de crecimiento y están dispuestos a participar en la toma de decisiones. Como resultado, rara vez llegan tarde o se ausentan, están dispuestos a trabajar muchas horas y se esfuerzan por lograr un alto rendimiento.

#### **2.1.1.2 Estado de ánimo en el trabajo**

Las actitudes de los empleados hacia el trabajo son muy dinámicas, ya que pueden cambiar en un día, una hora o un minuto, y esta actitud se denomina estado de ánimo laboral. Pueden describirse como negativos a positivos, débiles a fuertes e intensos, los empleados tienen una mentalidad muy positiva sobre su trabajo, a menudo muestran energía.

### 2.1.1.3 Factores de satisfacción e insatisfacción laboral

#### 2.1.1.3.1 Factores que favorecen la satisfacción laboral

Los siguientes factores suman en apoyo del bienestar y las sensaciones efectivas de los empleados:

- Contratar a los individuos apropiados para cada espacio.
- Generar afinidad con los empleados.
- Disponer de un procedimiento de estímulos.
- Plantar el trabajo en grupo y la formación correcta
- Producir espacios de alivio y diversión, donde los empleados logren conversar a medida que toman un refrigerio.

#### 2.1.1.3.2 Factores que favorecen a la insatisfacción laboral

Estos factores influyen en la dirección opuesta, es decir, conducen a la insatisfacción laboral y sus graves consecuencias, lo que significa que los trabajadores no participan en los proyectos generales de la empresa, cometen errores, reducen la calidad del trabajo y las mejores personas se van a la competencia.

- **Salario inferior:** para que los empleados estén satisfechos con su trabajo, se les debe pagar de acuerdo con su educación, experiencia, habilidades, funciones y responsabilidades.
- **Mala relación con los compañeros o jefes:** la arrogancia y la condescendencia, especialmente de los superiores, es una de las principales causas de un mal ambiente de trabajo.

- **Escasa o nulas posibilidades de promoción:** es necesario flexibilizar la plantilla y permitir que las personas vean la empresa como un lugar donde pueden crecer tanto personal como profesionalmente.
- **Malas condiciones laborales:** la falta de higiene, luz o espacio en el lugar de trabajo son algunos de los factores que hacen que los trabajadores se sientan incómodos e irritables, afectando así a su salud.
- **Dificultad de conciliar la vida familiar y laboral:** las empresas u organizaciones deben proporcionar los recursos necesarios para implementar horarios razonables para que las personas puedan cuidar y preservar a sus familias, especialmente si tienen a su cargo el cuidado de ancianos o enfermos.

La medida es fundamental para conseguir el placer profesional del trabajador en la empresa. Un empleado al que se lo explota en el trabajo por debajo de sus posibilidades y aquellas posibilidades a corto, mediano o largo plazo puede producirle frustración y sentimientos de frustración.

#### **2.1.1.4 Clima de trabajo**

Complementando esta definición el clima laboral en las empresas u organizaciones reconoce la importancia ante el talento humano en las mismas para crear ventajas competitivas por lo tanto mencionaremos que las empresas como mayor éxito fortalecen su estrategia por medio de los profesionales. (Asteria, 2015)

El clima laboral refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización, este se selecciona estrechamente con el grado de motivación de los empleados y muestra de manera específica las características motivacionales del clima organizacional. Por lo tanto, es favorable cuando facilita los requerimientos personales y ayuda a elevar la moral de los miembros y es desfavorable cuando las necesidades no se logran satisfacer. (Chiavenato, 2011)

Debido a lo cual, el clima gremial es imprescindible como componente estratégico para el cumplimiento de fines y metas a grado institucional del mismo modo la calidad del ambiente que es experimentado o percibido de la organización por sus miembros. Una predominación evidentemente en la conducta, así como en las ventajas institucionales. Por consiguiente, es conveniente una vez que permite los requerimientos individuales y ayuda a alzar la moral de los miembros y es desfavorable una vez que las necesidades no se logran satisfacer.

Para el autor Rodríguez en el año 2004 manifiesta que “como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución” (p. 2).

#### **2.1.1.5 Teorías del clima de trabajo**

Son esquema de organización que se fundamenta en los patrones de comportamientos recurrentes, percepciones individuales y características en la organización existen varias teorías el clima organizacional, a continuación, se describe las siguientes:

#### **2.1.1.5.1 Teoría de Rensis Likert**

Según el autor Likert (1974) determinó 2 grandes tipos de climas organizacional con 2 subdivisiones:

- **Clima autoritario**

- *Autoritarismo explotador*

Los objetivos y las decisiones se consideran sobre la organización debido a que la dirección no confía en sus empleados.

- **Clima participativo**

- *Consultivo*

Las elecciones se toman en la cumbre de la organización, sin embargo, existe la aceptabilidad de tomar elecciones concretas en los niveles inferiores.

#### **2.1.1.5.2 Teoría de Elton Mayo**

Las interacciones humanas previamente eran la conjunción para tener más grande productividad en las empresas. Hay estudios que buscan cuáles son los sucesos psicológicos que tienen la posibilidad de provocar condiciones de trabajo relacionadas con la producción. No han perdido fuerza los estudios hechos por el creador Mayo y otros en cuanto a su teoría de comportamiento organizacional donde su grado no se establece por la capacidad física del empleado a la inversa se fundamenta en las normas y expectativas sociales que lo envuelven, las cuales se las resumen a continuación:

- El nivel de rendimiento depende de la integración social
- Los trabajadores y el comportamiento social.
- Grupos informales

#### **2.1.1.5.3 Elementos que refuerzan la satisfacción laboral**

Para los autores (Quiñonez & Cornejo, 2007) en donde nos indican que se caracterizan partir de dos consideraciones:

- Consolidar y darle identidad al colectivo de profesionales integrando en lo organizacional sus prácticas y metas
- Indagar cuales son las estrategias y acciones que pueden constituir una propuesta de mejora de la satisfacción laboral como profesionales, y a partir de la trama que construye nuestros ambientes de trabajo.

#### **2.1.1.6 Factores del clima laboral**

De dos factores fundamentales depende la conducta humana: el primero son los sucesos coexistentes en determinado escenario y segundo el campo dinámico que produce el citado campo psicológico particular estos son patrones de percepción de cada individuo el cual determina su forma de ver o describir las cosas en un determinado ambiente. (Chiavenato, 2011)

#### **2.1.1.6.1 La comunicación**

La definición de comunicación parte como “el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores” (Chiavenato, 2011, p. 59).

La presión de los directivos y la importancia de la comunicación en la institución para ello debe considerarse dos aspectos el primero: ser la herramienta de gestión y segundo: es el elemento indispensable en las relaciones interpersonales. “Sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones. A los gerentes les conciernen dos tipos de comunicación: interpersonal y organizacional” (Robbins, 2004, p. 313).

Entonces se debería entender que el proceso de comunicación une a los individuos para compartir conocimientos, críticas, y sentimientos por tal razón las instituciones no consiguen existir, ni manejar sin comunicación debido a que está es la red que coordina e integra cada una de las piezas.

Para el autor Chiavenato (2011) menciona que es importante destacar la comunicación efectiva que debe mantenerse en la institución pues ésta influye en el adecuado manejo de las relaciones humanas y en el vínculo del clima laboral “La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana” (p. 65).

## **2.1.1.6.2 Tipos de comunicación**

### **2.1.1.6.2.1 Comunicación oral**

La comunicación verbal es la principal forma de transferencia de información, entre personas. Esta forma de comunicación tiene sus ventajas y desventajas. Entre las ventajas, es una de las formas más rápidas de brindar información, corregir información y responder. Pero tiene la desventaja cuando un mensaje atraviesa por muchas personas cuando llega al destino este se distorsiona por la razón que cada uno interpreta a su manera. (Peiró, 2020)

### **2.1.1.6.2.2 Comunicación escrita**

Puede ver en cartas, Internet, memorandos, faxes, vallas publicitarias y medios que transmiten símbolos escritos. Esta es mucho más clara y lógica, porque es más contemplativa, una persona piensa considerablemente al escribir, porque tiende a usar mejor las palabras, y al hablar, trata de formar oraciones que quiere expresar. No lo hizo, porque expresó sus pensamientos y los dijo directamente. (Gómez, 2014)

### **2.1.1.6.3 Comunicación organizacional**

La comunicación permite que las ideas, la información y la información sean transmitidas y recibidas. La necesidad de reducir la telemática y los tiempos de acceso crea desafíos para las organizaciones. La comunicación se puede conceptualizar de la siguiente manera: Según el autor Krohling, (2003), una de las importantes estudiosas de la comunicación organizacional en Brasil, plantea que opinemos sobre la comunicación organizacional en un sentido amplio: “como una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran” (p. 149).

La comunicación organizacional es un proceso en el que los miembros que integran la empresa recopilan información relevante sobre los procesos, metas, proyectos, actividades y cambios que se dan en su organización. La forma de comprender esta comunicación es:

- **Proceso social:** Porque es un conjunto completo de información que se intercambia entre los miembros de la organización y entre la organización y sus diversos grupos objetivo.
- **Orden:** estudia la forma en que se dan los procesos de comunicación dentro de una organización y entre su entorno.
- **Conjunto de técnicas y actividades:** El conocimiento obtenido del proceso de comunicación organizacional se utiliza para desarrollar estrategias diseñadas para facilitar el flujo de información entre sus miembros.

Así mismo cumple con cuatro funciones al interior de la organización y son las siguientes:

- **Controla:** En cierta medida, el comportamiento de los miembros de la organización, pues cuando existe una disconformidad y se debe expresar de manera jerárquica al jefe, la comunicación juega un papel de control, así como el cumplimiento de las reglas o normas de la organización.
- **Motiva:** Cuando la comunicación está bien dirigida, el empleado está debidamente informado sobre lo que se debe hacer, cómo y cuándo se debe hacer, bien hecho, mal hecho.

- **Admite la expresión emocional:** con satisfacción o desacuerdo en un grupo, estos expresan sus sentimientos y satisfacción.
- **La información** es la última función que realiza la comunicación. Admite a los participantes tomar decisiones basadas en datos disponibles públicamente para identificar diferentes alternativas.

Para la comunicación dentro de la organización como se utiliza:

- Las redes formales de grupos pequeños pueden abarcar en tres grupos:
  1. **La cadena.** - La cuadrícula sigue órdenes formales y es mejor cuando se requiere precisión.
  2. **La rueda.** - Crea una sección central o gestiona desde allí para dar información o comunicación a todo el equipo. Esta estructura ayuda a los líderes a destacarse.
  3. **Multicanal.** - La igualdad prevalece en esta red porque no hay un líder y porque todos son libres de expresar sus puntos de vista y opiniones a todos los miembros de la organización. Esta red se utiliza mejor cuando se requiere la satisfacción de los empleados.
- **Rumores:** Es una forma de comunicación informal en una empresa u organización. Cambios de jefes, despidos y cambios de oficina son algunas de las razones detrás de los rumores de los empleados. Aunque informales, los rumores son significativos porque la mayoría de los empleados tienen un mayor

grado de amistad en la información. También es importante para la empresa porque se crean sistemas de retroalimentación sobre temas de interés para los empleados.

Comunicación por computadora:

- **Correo electrónico:** es una herramienta de información muy importante porque proporciona y enriquece la comunicación y la distribuye a una persona o grupo de personas a través de Internet. Ciertos mensajes, como renuncias o despidos, no deben comunicarse de esta manera porque estas comunicaciones requieren mensajes emocionales no verbales que no pueden enviarse por correo electrónico.
  
- **Enlaces de intranets:** Es una forma de mensajería rápida, una red interna similar a Internet, pero posible solo para los miembros de una organización y es privada.
  
- **Video conferencia:** Es la extensión de la intranet ya que te permite hablar o conocer gente que no está en el mismo lugar sin salir de la oficina. Con audio y video, puede comunicarse y transmitir lo que quiere decir durante una conversación.

#### **2.1.1.1 Comunicación externa**

Se dirige fuera de la organización, se enfrenta a la sociedad externa: clientes, usuarios y proveedores y le permite interactuar con el entorno externo a la organización interna. A través de esta forma de comunicación, las organizaciones convierten la información en productos.

### **2.1.1.2 Comunicación interna**

Estas son acciones que guían el comportamiento individual y crean relaciones interpersonales apropiadas para ayudar a los miembros a alcanzar sus metas en la organización. El proceso de comunicación interna está diseñado para lograr la estabilidad organizacional, crear y mantener una cultura y un entorno estables para la comunicación externa.

Estas son acciones que guían el comportamiento individual y crean relaciones interpersonales apropiadas para ayudar a los miembros a alcanzar sus metas en la organización. El proceso de comunicación interna está diseñado para lograr la estabilidad organizacional, crear y mantener una cultura y un entorno estables para la comunicación externa.

La comunicación interna está apreciada, dentro de las empresas como instrumento de gestión y puede ser determinada como “la Comunicación Interna necesita implementar mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global” (Cortés, 2009, p. 64).

Por su parte el autor Marchiori (2011) menciona que “la comunicación interna es un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones. El abordaje del diálogo es presentado y discutido en una perspectiva de negociación social del significado, siendo fundamental exponer sobre las cuestiones de relacionamiento” (p. 49).

Para el autor (Lee, 1997, p. 12) “la estructura y el proceso de comunicación interna deben reflejar el hecho de que comunicación es un medio, no un fin para el suceso, siendo el propósito indispensable del trabajo de comunicación, mejorar el desempeño de los negocios de la organización”.

#### **2.1.1.2.1 Funciones de la comunicación interna**

La comunicación interna en una empresa, (Guzmán, 2006, pág. 62) “es un factor principal para facilitar la gestión organizacional en función de que se lleve a cabo con éxito todo su proceso productivo”. Una buena gestión es lo que objetivamente garantiza el éxito a medio y largo plazo. El autor continúa enfatizando que el mensaje, que se expresa claramente utilizando los canales de comunicación apropiados, es transformado por el receptor en una acción real y positiva.

Además, señala el autor Guzmán, (2006) hay que “tener en cuenta que no solo es importante mantener una adecuada comunicación interna en la empresa, sino que también la comunicación externa que tiene la misma con sus proveedores, clientes, socios, inversionistas, y medios de comunicación”, será el respaldo para preparar una imagen positiva en la medida que esta sea lo más adecuada posible con sus objetivos y logros. Conclusión: con una excelente gestión de la comunicación, tanto dentro como fuera de la organización, se logran las metas más altas y todos los empleados logran los resultados deseados.

- **Desarrollo de la comunicación interna.-** Comenzó como una herramienta de gestión empresarial eficaz que brindó resultados clave en la productividad empresarial y en toda la empresa.
- **La cadena de valor.** - El concepto de marketing es la estructuración de dos actividades dentro de una empresa que crean valor para los clientes.

#### 2.1.1.2.2 Herramientas de la comunicación interna

Se describe algunas de los instrumentos:

- **Actas de reunión:** Es un instrumento que resume los temas, acuerdos y decisiones planteados en la reunión; deberá indicar la fecha, lugar y participantes.
- **Balance social:** Es un resumen de la previsión de la organización y sus acciones. Este documento debe ser entregado a todo el personal que actualice información de actividad, membresía y proyecto.
- **Boletín electrónico:** Refleja la actualidad de la organización e informa a los integrantes sobre los temas con los que opera y se desarrolla la empresa.
- **Buzones de sugerencias:** Es el lugar donde se reciben todos los consejos del personal para su mejora en la comunicación en la empresa
- **Cartas:** Forma un acuerdo que es parte de la etiqueta social dependiendo del destinatario.
- **Circulares:** Este es un mensaje para todos los miembros de la organización a modo de orden o anuncio.

- **Comidas de trabajo:** Se utilizan para conseguir la unidad interna entre el personal de la organización.
- **Manual de admisión:** Documentos que describen, estructura, operaciones, valores, etc. de la organización. Se pueden agregar pautas internas a los términos y servicios de cada miembro.
- **Reuniones de trabajo o informativas:** Plan de proyecto o reunión de revisión.
- **Cartelera:** Es un canal de comunicación a través del cual se envía constantemente investigación sobre la organización o las actividades que promueve.

#### **2.1.1.6.3.1 Comunicación no verbal**

Se observa en el movimiento humano que transmite información. Cuando hablamos de un tema al frente de otra persona, las expresiones corporales, los movimientos son más expresivos que las palabras. Además, puede ser contradictorio porque sin darnos cuenta de que es diferente a lo que transmiten las palabras y el receptor se confunde. (Viera, 2016)

## **2.2. Importancia de la variable de estudio**

Sin duda alguna en las empresas u organizaciones los trabajadores son el recurso vital de cualquier organización por lo tanto mantener a los trabajadores satisfechos trae grandes beneficios para la empresa donde un trabajador satisfecho tiene mayor productividad y desempeño de aquellos que no lo son. De la misma forma el trabajador mantiene la lealtad ya que siente que la empresa apoya sus intereses por lo tanto trabajan con mayor compromiso acompañando de tasas menores de ausentismo ya que a los trabajadores que no les agrada su empleo existe mayor posibilidad de ausencia por cualquier circunstancia y en casos extremos renunciar a

diferencia de los que si se sienten satisfechos, lo cual resulta un ahorro de recursos para el departamento de recursos humanos.

Como se ha mencionado la satisfacción en el trabajo por parte de los trabajadores estimula energía positiva a la vez la creatividad y mayor motivación. Estudios han demostrado que los enlaces neurológicos muestran que los sentimientos y pensamientos pueden llegar a tener un gran impacto en las acciones que realizamos cotidianamente por lo que si un trabajador mantiene emociones negativas va a encontrar dificultad para establecer su concentración y dado que las emociones pueden anular la habilidad para tomar decisiones acertadas esto afecta a la capacidad de pensar con claridad en sus acciones.

Se considera que esta es otra dimensión del clima laboral y es un elemento clave del comportamiento organizacional por tal razón ha conllevado a medir diversas definiciones y el grado de importancia. (Chiavenato, 2011, p. 67). De la misma forma, tener colegas amigables que entreguen su apoyo traslada a una más grande satisfacción. Estudios han demostrado que la satisfacción de los trabajadores se incrementa una vez que el supervisor inmediato es amistoso, comprensivo, pero más que nada muestra su inquietud e interés por todo el personal a cargo. (Robbins, 2004)

Definitivamente la satisfacción laboral es un pilar fundamental para la empresa como se ha descrito tiene varios puntos que afectan positivamente a la empresa de ahí que surge la importancia de realizar la propuesta de mejora a la satisfacción laboral en la empresa objeto de estudio.

### 2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas

**Tabla 1**  
*Comunicación Interna*

Variable de estudio	Autores	Definición
	(Asteria, 2015, p. 30)	“La satisfacción con el puesto entendiéndose por el cargo dentro de la organización y la satisfacción o desempeño siendo este último el más relevante al interior del clima laboral puesto que se relaciona con el compromiso del personal en la organización”
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	(Casachagua, 2013, p. 50)	“La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (Casachagua, 2013, p. 50) Los empleados felices tienden a concordar más a su trabajo y a sobre llevar la presión con tranquilidad en momentos de frustración.
	(Chiavenato, 2011, p. 67)	“Se considera que esta es otra dimensión del clima laboral y es un elemento clave del comportamiento organizacional por tal razón ha conllevado a medir diversas definiciones y el grado de importancia. Donde se busca una manera de realizar el trabajo de manera satisfactoria y no la mejor manera de hacer un trabajo”

De acuerdo con las definiciones de los autores la satisfacción laboral es un término importante en las empresas u organizaciones pues de este afecta al rendimiento y de los trabajadores a la vez este es una actitud hacia el trabajo. Por lo tanto, la satisfacción laboral es el estado de felicidad y bienestar de una persona cuando desempeña su trabajo en su entorno. Los empleados felices tienden a

concordar más a su trabajo y a sobre llevar la presión con tranquilidad en momentos de frustración y poder rendir laboralmente de mejor manera.

#### **2.4. Análisis crítico de las bases teóricas**

La satisfacción laboral se la define como un sueldo emocional donde no recae solo en la parte económica sino en saciar emocionalmente a los trabajadores como motivación monetaria esto conlleva a conservar a los trabajadores constantemente optimistas y dispuestos a consumir con las metas y fines de la empresa.

Por otra parte, la satisfacción laboral es la interacción entre el clima y ambiente laboral puesto que de estos depende la productividad de los trabajadores a la vez se debe tener en cuenta en la satisfacción que los componentes que disminuyen la misma son las condiciones del trabajo como el ambiente físico y la supervisión empresarial al ser propias de la administración institucional éstas afectan de enorme forma el rendimiento y funcionamiento.

Finalmente, la satisfacción laboral se convierte en un estado placentero resultado de las experiencias positivas en el lugar de trabajo pues como se ha descrito anteriormente contar con actitudes positivas en el trabajo crea sentimientos favorables que todos los trabajadores perciben. Básicamente, la satisfacción laboral es un concepto globalizador con el que se hace referencia a “las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo”. Por ello la satisfacción laboral se ha convertido en un punto de gran interés durante los últimos tiempos pues particularmente se centra en estudios del comportamiento, efectividad organizacional como el ausentismo, rotación, compromiso y el desempeño laboral.

## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 Reseña histórica**

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, fundada el 13 de junio de 1958 por los trabajadores de la entonces Caja de Depósitos y Consignaciones, hoy Banco de la Nación” (La Rehabilitadora Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2022).

“Nuestros Socios pertenecen a importantes entidades públicas y privadas a nivel Nacional: Banco de la Nación, Poder Judicial, SUNAT, SUNARP, Banco Continental, Contraloría de la República, Ministerios, Presidencia del Consejo de Ministros, Municipalidades, entre otras entidades” (La Rehabilitadora Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2022).

“La particularidad de nuestra Cooperativa está en que no solo brinda apoyo crediticio a tasas especiales a los Socios, sino que contribuye al bienestar de la familia con servicios previsionales, de salud, educación y otros relacionados a la recreación. Satisfacción laboral” (La Rehabilitadora Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2022).

### **3.2 Filosofía organizacional**

“Nuestra cultura corporativa es parte importante de nuestra identidad, por eso tenemos presente la visión, misión y valores (La Rehabilitadora Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2022)”.

### **3.2.1 Misión**

“Especializarnos en la generación de productos y servicios a la medida de las necesidades de nuestros socios (La Rehabilitadora Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2022)”.

### **3.2.2 Visión**

“Ser la principal fuente de financiamiento y desarrollo de nuestros socios” (La Rehabilitadora Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2022).

### **3.2.3 Eslogan**

“Impulsando con experiencia” (Cooperativa de Ahorro y Credito La Rehabilitadora, 2021)

### **3.2.4 Principios corporativos y valores**

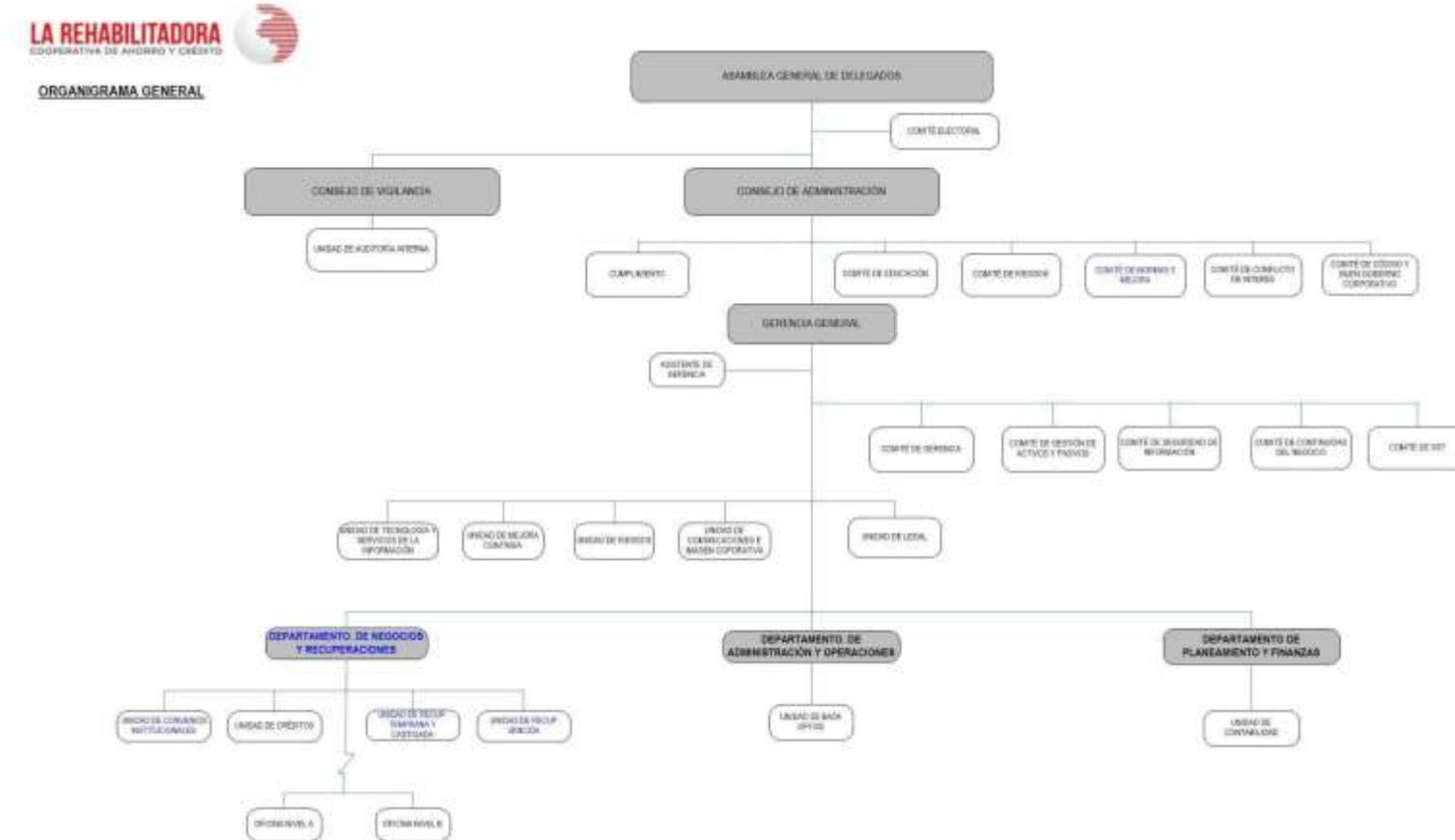
La Cooperativa de Ahorro y Credito La Rehabilitadora (2021) cita:

- Membresía abierta y voluntaria,
- Control democrático,
- Participación económica,
- Autonomía e independencia,
- Educación, formación y capacitación,
- Cooperación entre cooperativas,
- Compromiso con la comunidad,
- Transparencia,
- Innovación,
- Profesionalismo,
- Aprendizaje continuo.

### 3.3 Diseño organizacional

#### 3.3.1 Organigrama Institucional

Figura 1  
Organigrama institucional



Notas y Símbolos: Unidades descentralizadas: Aplica para todas las Agencias a Nivel Nacional

Nota: Adaptado por autor: (Cooperativa de Ahorro y Crédito La Rehabilitadora, 2021)

### **3.4 Productos y/o servicios**

La (Cooperativa de Ahorro y Crédito La Rehabilitadora, 2021) cita:

#### **3.4.1 Créditos**

- Máximas
- Postgrado
- Familia Digital
- Cancela deuda
- Vehicular
- Mejora tu vivienda
- Garantía líquida

#### **3.4.2 Negocios**

- Capital de trabajo
- Activo fijo
- Vehicular Mi Pyme

#### **3.4.3 Depósitos**

- Plazo fijo
- Plazo fijo Senior
- CTS

#### **3.4.4 Ahorros**

- Libre

### 3.5 Diagnóstico organizacional

**Tabla 2**  
Matriz FODA

ASPECTOS INTERNOS			
F	FORTALEZAS	D	DEBILIDADES
F1	Estructura organizacional bien definida	D1	Errores de comunicación entre áreas
F2	Disponibilidad de tecnologías para garantizar la oferta de servicios	D2	Procesos para realizar una mejora continua
F3	Experiencia en el sector de cooperativas	D3	Exceso de carga laboral en los trabajadores
F4	Atención en horarios flexibles	D4	Falta de motivación en las actividades
F5	Confianza de los socios en la cooperativa	D5	Trabajadores desmotivados
F6	Recurso humano capacitado		
ASPECTOS INTERNOS			
O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
O1	Incremento de socios	A1	Problemas políticos en el país
O2	Capacitaciones continuas a los clientes	A2	Crisis económica
O3	Buscar nuevos nichos de mercado	A3	Cambio de políticas a las cooperativas
O4	Impulsar al mejoramiento de la economía	A4	Incremento de desempleo en el país
O5	Crear alianzas estratégicas	A5	Contribuciones elevadas a los entes de control.

#### 3.5.1 Análisis del uso de la herramienta FODA

##### 3.5.1.1 Fortalezas

Son aspectos internos que se producen de manera eficaz en la cooperativa entre ellas sobresale la estructura organizacional bien definida permitiéndole a los trabajadores a supervisar su correcta implementación garantiza que la cooperativa las responsabilidades se cumplan fácilmente. El contar con horarios flexibles permite entregar atención adecuado a los horarios flexibles permitiendo a los socios tener la confianza en la cooperativa.

### **3.5.1.2 Debilidades**

Esta le da desventaja a la cooperativa frente a sus competidores entre ellas se tiene la excesiva carga laboral a los trabajadores y falta de motivación genera un clima laboral inadecuado traduciéndose más adelante en trabajadores desmotivados que no se encuentran alineados a los objetivos de la cooperativa, sin compromiso en general afecta a la satisfacción laboral.

### **3.5.1.3 Oportunidades**

Estas son aspectos externos y le dan un panorama positivo para que la cooperativa pueda impulsar su negocio entre ella se tiene el incremento de clientes permite conseguir ingresos fijos, la reputación y fidelización se incrementa esto junto a las capacitaciones continua a los clientes para el uso y manejo de plataformas digitales para el uso de los productos y servicio de la cooperativa acompañado de impulsar la mejora continua.

### **3.5.1.4 Amenazas**

Tener problemas de remuneración para los trabajadores puede generar la insatisfacción laboral pues muchos pueden no considerar justa el salario por las actividades que realizan. Así mismo, los cambios de políticas gubernamentales y la crisis económica son factores que siempre va a estar latentes, pero como cooperativa se debe minimizar estas amenazas con estrategias adecuadas.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico en la satisfacción laboral**

Realizar el diagnóstico situacional y entender los acontecimientos que presenta actualmente la empresa es de gran aporte para desarrollar de manera más clara y precisa la propuesta que se refiere, cuya propuesta busca mejorar la satisfacción laboral de la unidad de recuperación vencida de cartera de la cooperativa de ahorro y crédito la Rehabilitadora en la ciudad de Lima, esto se debe a que dentro de esta área existen varios contratiempos y factores importantes que afectan la situación laboral y generan una problemática global dentro de la institución financiera por lo que se ha visto afectada la productividad y gestión laboral realizada por los colaboradores.

En la unidad de recuperación vencida de cartera los colaboradores atraviesan situaciones como la desmotivación laboral, el desarrollo de sus funciones laborales ineficientes, irresponsabilidad por el cumplimiento de sus funciones y obligaciones como colaborador en dónde principalmente se puede apreciar la existencia de retrasos en los horarios laborales.

El clima laboral es parte de los factores que no permiten una adecuada satisfacción laboral en los trabajadores ya que es evidente que existe poca empatía entre compañeros y una deficiente comunicación que no genera la integración personal ni laboral, por consiguiente el ambiente que se genera dentro del área de recuperación vencida de cartera ha llegado a presentarse de una manera hostil inadecuada para el desarrollo de las funciones de trabajo.

#### 4.1.1. Aplicación de los instrumentos

##### 4.1.1.1. Desarrollo y presentación del cuestionario

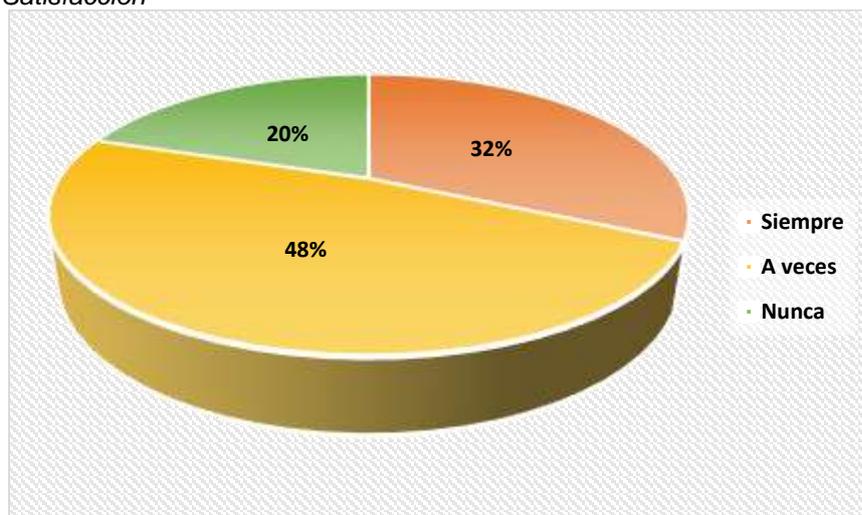
1. ¿Se siente satisfecho en la empresa donde actualmente labora?

**Tabla 3**  
*Satisfacción*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	8	32%
A veces	12	48%
Nunca	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

El resultado obtenido de la pregunta número uno muestra quién el 48% de los colaboradores consideran sentirse satisfechos dentro de la empresa donde labora en ocasiones, el 32% se siente satisfecho siempre y el 20% de los trabajadores no se siente satisfecho en la empresa en que labora actualmente.

**Figura 2**  
*Satisfacción*



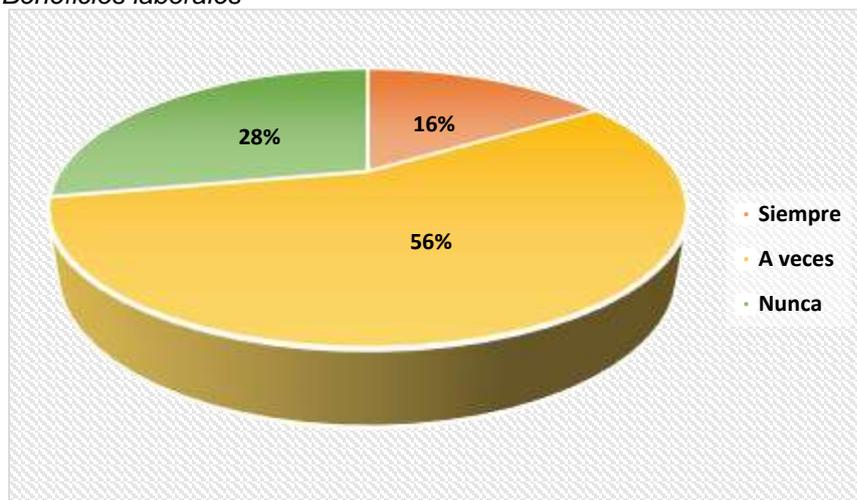
2. ¿Cree usted que la empresa le brinda beneficios laborales de crecimiento profesional y personal?

**Tabla 4**  
*Beneficios laborales*

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b>PERSONAL DEL CUESTIONARIO</b>	<b>REPRESENTACIÓN PORCENTUAL</b>
<b>Siempre</b>	4	16%
<b>A veces</b>	14	56%
<b>Nunca</b>	7	28%
<b>TOTAL</b>	25	100%

El resultado obtenido en la pregunta número 2 muestra que el 56% de los colaboradores ha mencionado qué a veces la empresa le brinda beneficios laborales de crecimiento profesional y personal el 28% mencionó que nunca y el 16% evidenció que siempre recibe beneficios de este tipo por parte de la empresa.

**Figura 3**  
*Beneficios laborales*



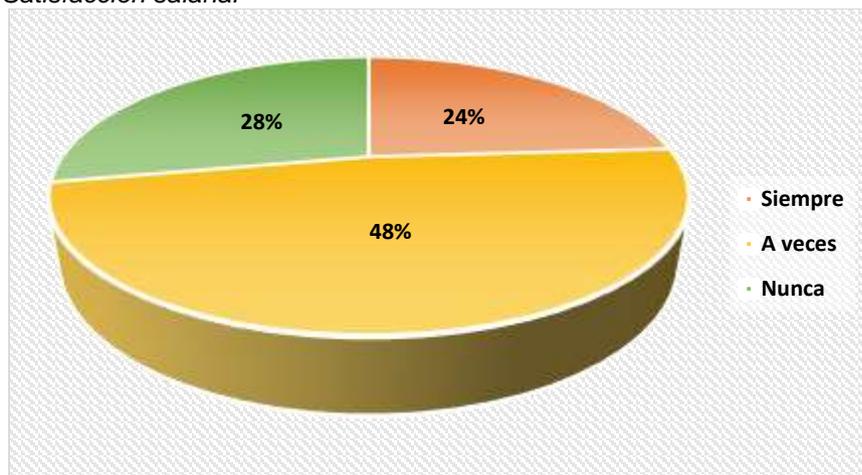
3. ¿Se siente satisfecho con el salario económico que recibe actualmente por sus funciones laborales?

**Tabla 5**  
*Satisfacción salarial*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
<b>Siempre</b>	6	24%
<b>A veces</b>	12	48%
<b>Nunca</b>	7	28%
<b>TOTAL</b>	25	100%

En la pregunta número tres se tiene como resultado que el 48% de los trabajadores mencionan a veces sentirse satisfechos con el salario económico que recibe por sus funciones laborales, el 28% ha mencionado que nunca se siente satisfecho con el salario económico y el 24% menciona que si se siente siempre satisfecho por el salario recibido cambio de sus funciones laborales.

**Figura 4**  
*Satisfacción salarial*



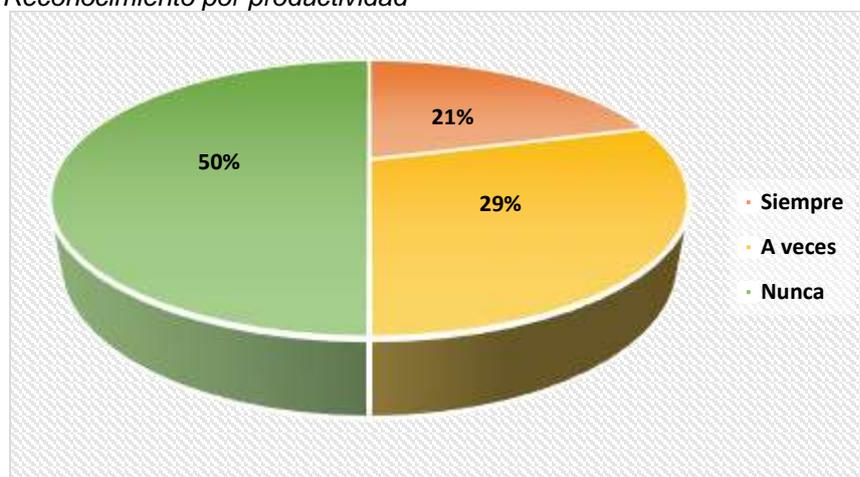
4. ¿La empresa le brinda reconocimientos y beneficios por su productividad y desempeño laboral?

**Tabla 6**  
*Reconocimiento por productividad*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	5	21%
A veces	7	29%
Nunca	12	50%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

El resultado de la pregunta número 4 evidencio que el 50% de los colaboradores indica que la empresa nunca le brinda reconocimientos y beneficios por su productividad y desempeño laboral el 29% indicó que a veces y el 21% mencionó que siempre le brinda reconocimientos de efectivo a la empresa.

**Figura 5**  
*Reconocimiento por productividad*



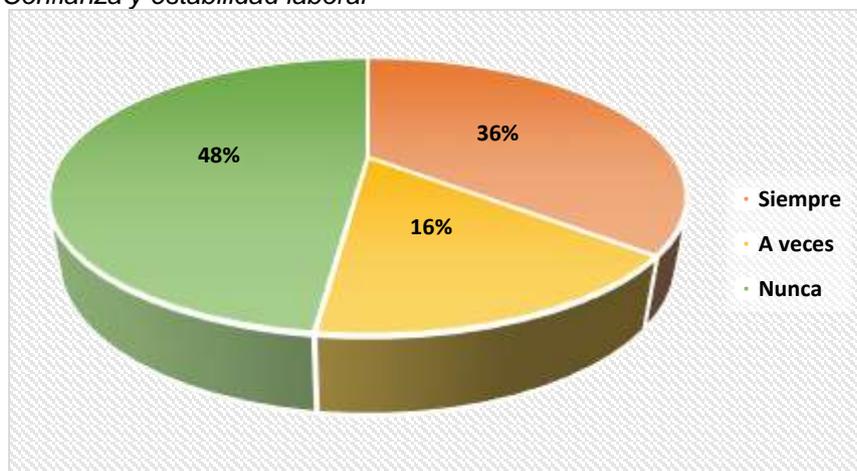
5. ¿La empresa le genera confianza y proporciona estabilidad laboral?

**Tabla 7**  
*Confianza y estabilidad laboral*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	9	36%
A veces	4	16%
Nunca	12	48%
TOTAL	25	100%

En la pregunta número cinco se tuvo como resultado que el 48% de los colaboradores mencionó que nunca la empresa le genera confianza y le proporciona estabilidad laboral, 36% mencionó que siempre le genera confianza y estabilidad laboral y el 16% ha mencionado que solamente a veces.

**Figura 6**  
*Confianza y estabilidad laboral*



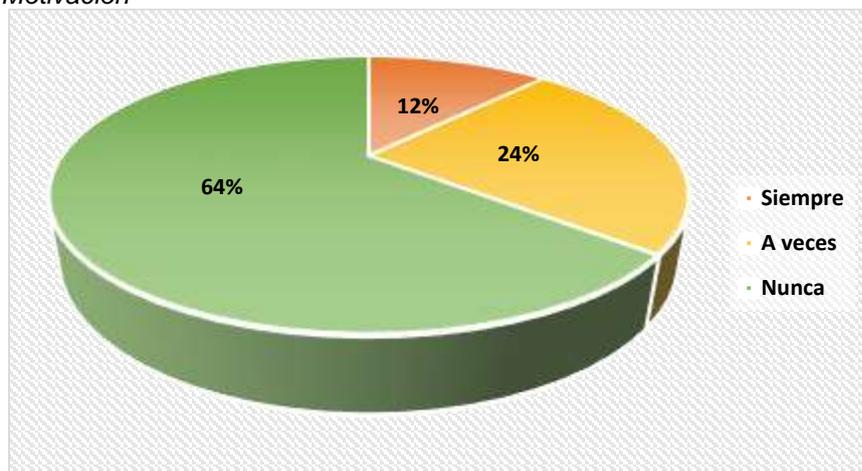
6. ¿Se siente motivado para el desempeño y desarrollo de sus funciones laborales?

**Tabla 8**  
*Motivación*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	3	12%
A veces	6	24%
Nunca	16	64%
TOTAL	25	100%

En la pregunta número 6 tuvo como resultado que el 64% de los colaboradores menciona nunca sentirse motivado para realizar el desempeño y desarrollo de sus funciones laborales en la empresa el 24% mencionó que a veces se siente motivado y el 12% mencionado que siempre está motivado para el desempeño y desarrollo de actividades laborales.

**Figura 7**  
*Motivación*



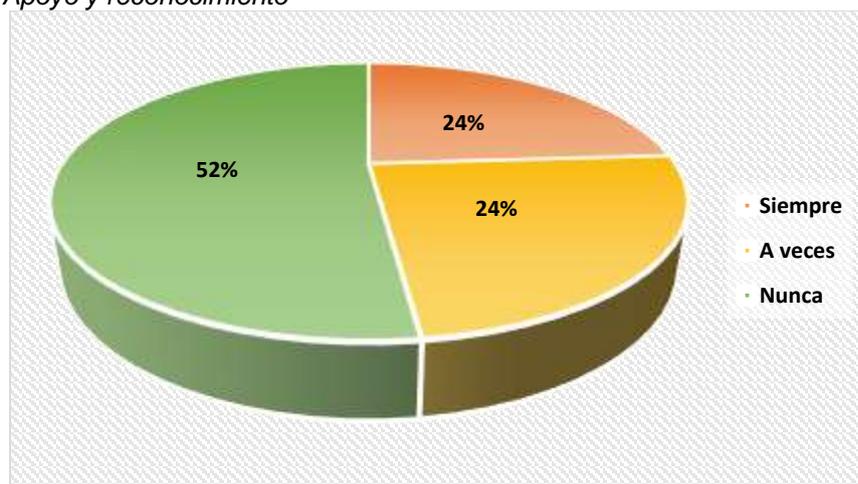
7. ¿Recibe de sus jefes inmediatos el apoyo y reconocimiento por las actividades laborales realizadas con efectividad?

**Tabla 9**  
*Apoyo y reconocimiento*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	6	24%
A veces	6	24%
Nunca	13	52%
<b>TOTAL</b>	25	100%

La pregunta número 7 muestra como resultado que el 52% de los colaboradores ha mencionado que nunca reciben por parte de sus jefes el apoyo reconocimiento por las actividades realizadas con efectividad por su parte el 24% menciona que a veces recibe este tipo de apoyo y reconocimiento y el 24% restante a mencionado que sí recibe apoyo y reconocimiento por la efectividad de sus labores.

**Figura 8**  
*Apoyo y reconocimiento*



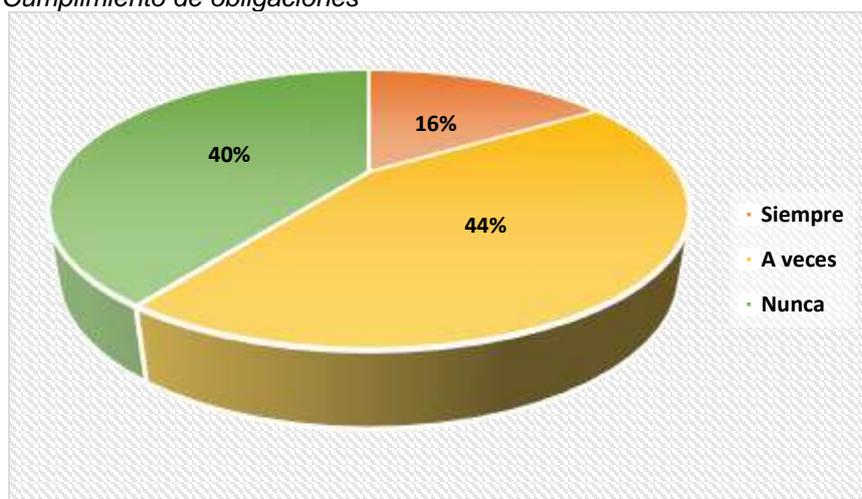
8. ¿Cumple con todas sus obligaciones y es responsable con sus actividades laborales?

**Tabla 10**  
*Cumplimiento de obligaciones*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	4	16%
A veces	11	44%
Nunca	10	40%
TOTAL	25	100%

En la pregunta número 8 se tiene como resultado que el 44% de los colaboradores mencionan que a veces cumplen con todas sus obligaciones y responsabilidades con sus actividades, 40% de los colaboradores ha manifestado que nunca cumple sus obligaciones y sus actividades de manera responsable, asienta de los colaboradores manifestó siempre cumplir sus obligaciones de una manera responsable ante sus actividades laborales.

**Figura 9**  
*Cumplimiento de obligaciones*



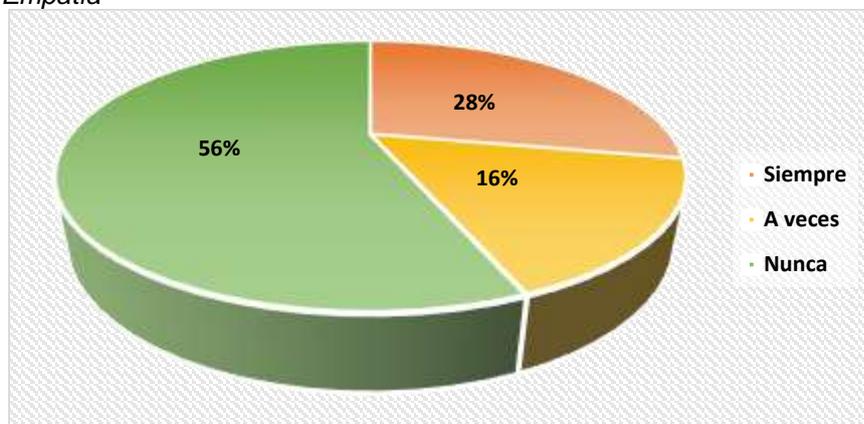
9. ¿Sus compañeros le generan confianza y son empáticos entre sí?

Tabla 11  
Empatía

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	7	28%
A veces	4	16%
Nunca	14	56%
TOTAL	25	100%

La pregunta número 9 tiene como resultado que el 56% de los colaboradores menciona que nunca sus compañeros le generan confianza o son empáticos entre ellos, el 28% de los colaboradores mencionan que siempre son empáticos y generan confianza entre el grupo de compañeros y el 16% menciona que esto ocurre a veces.

Figura 10  
Empatía



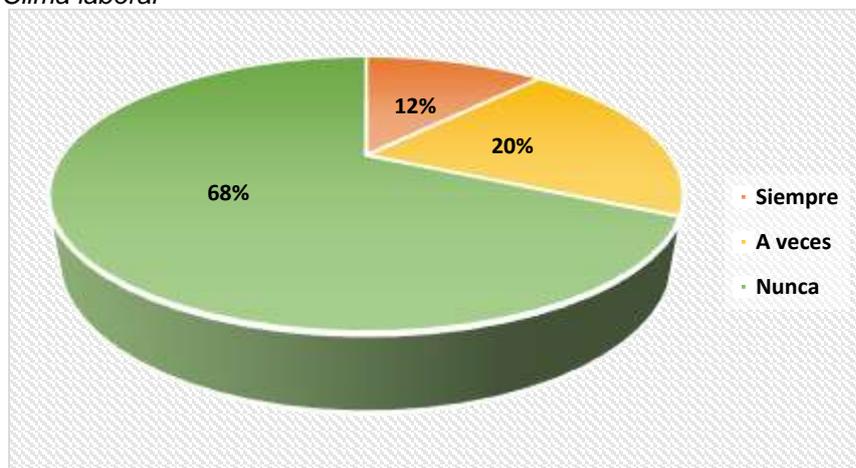
10. ¿El clima laboral es acorde y le genera satisfacción?

Tabla 12  
Clima laboral

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	3	12%
A veces	5	20%
Nunca	17	68%
TOTAL	25	100%

La pregunta número 10 tiene como resultado que 68% de los colaboradores mencionan que nunca existe un clima laboral acorde y que le genere satisfacción dentro del área por su parte el 20% de los colaboradores menciona que esto sucede a veces y el 12% indica que siempre existe un clima laboral acorde y que genera satisfacción laboral interna.

Figura 11  
Clima laboral



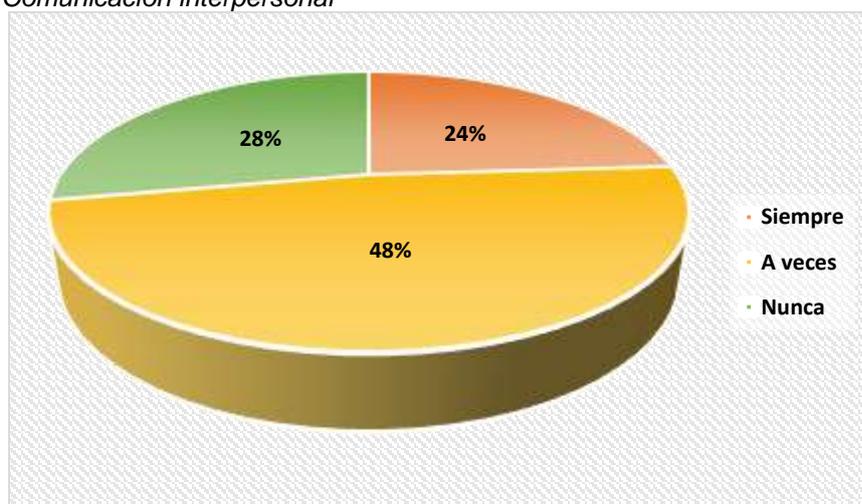
11. ¿Las relaciones y comunicación interpersonales con sus compañeros y jefes inmediatos son buenas?

**Tabla 13**  
*Comunicación interpersonal*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
<b>Siempre</b>	6	24%
<b>A veces</b>	12	48%
<b>Nunca</b>	7	28%
<b>TOTAL</b>	25	100%

La pregunta número 11 muestra que el 48% de los colaboradores han mencionado que a veces existen relaciones y comunicaciones interpersonales en sus compañeros y jefes inmediatos de manera efectiva el 28% menciona que nunca existe una buena relación y comunicación interpersonal y el 24% menciona que siempre existe esta buena relación y comunicación entre compañeros y jefes inmediatos de la Unidad de recuperación vencida.

**Figura 12**  
*Comunicación interpersonal*



## 12. ¿La empresa atiende sus necesidades personales y profesionales?

**Tabla 14**

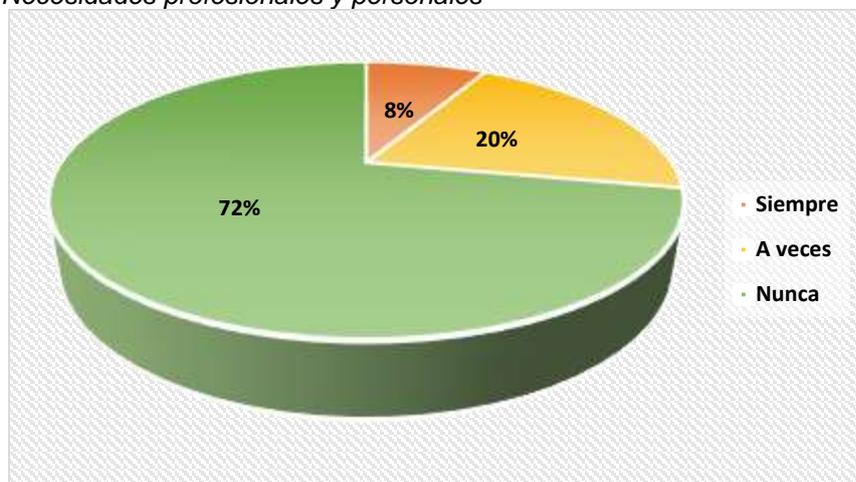
*Necesidades profesionales y personales*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	2	8%
A veces	5	20%
Nunca	18	72%
TOTAL	25	100%

La pregunta número 12 tiene como resultado que el 72% de los colaboradores menciona que la empresa nunca tiene sus necesidades personales y profesionales el 20% menciona que a veces son atendidas estas necesidades y el 8% menciona que siempre atiende las necesidades de tipo profesional y personal que requieren.

**Figura 13**

*Necesidades profesionales y personales*



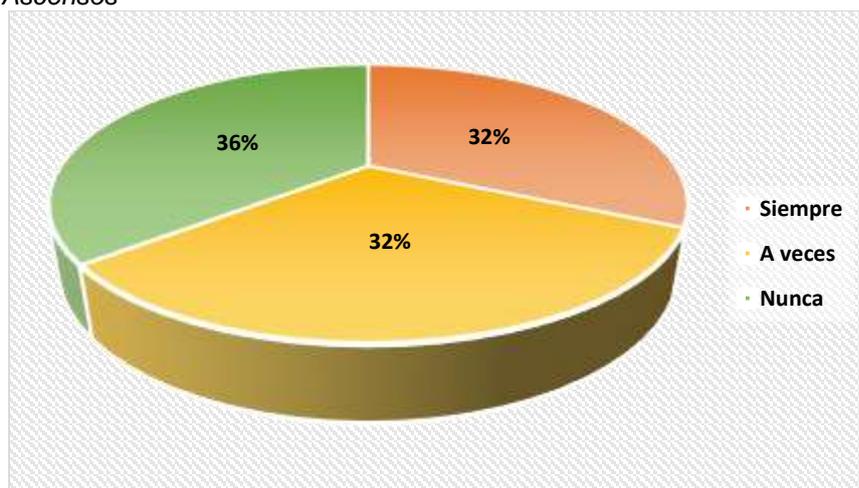
13. ¿Considera usted que la empresa genera situaciones que le permitan ascender en su posición laboral?

**Tabla 15**  
*Ascensos*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	8	32%
A veces	8	32%
Nunca	9	36%
TOTAL	25	100%

En la pregunta número 13 se tiene como resultado que el 36% de los colaboradores menciona que la empresa nunca genera situaciones que le permitan ascender en su posición laboral, por ciento menciona que a veces sí generan este tipo de situaciones y el 32% restante menciona que la empresa sí genera situaciones que le permitan ascender a una mejor posición laboral en la empresa.

**Figura 14**  
*Ascensos*



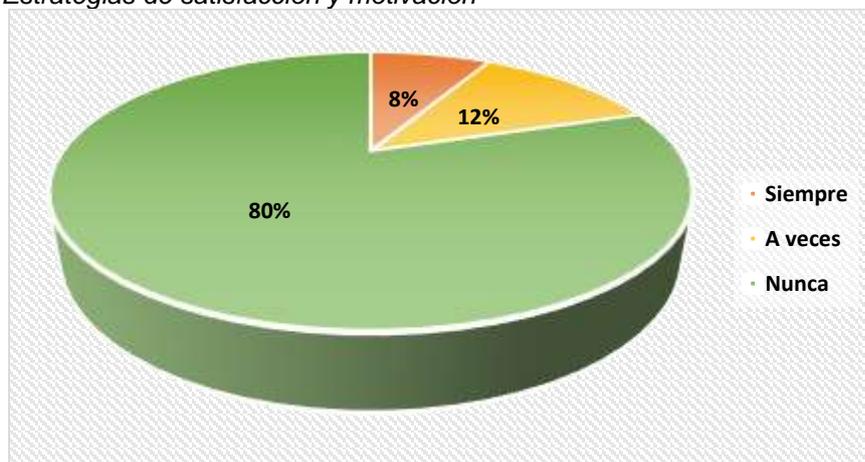
14. ¿La empresa implementa estrategias de satisfacción y motivación laboral?

**Tabla 16**  
*Estrategias de satisfacción y motivación*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	2	8%
A veces	3	12%
Nunca	20	80%
TOTAL	25	100%

La pregunta número 14 muestra como resultado que el 80% de los colaboradores han mencionado que la empresa nunca implementa estrategias de satisfacción y motivación laboral para sus trabajadores en 12% indica que esto sucede a veces y el 8% de los colaboradores ha mencionado que la empresa siempre implementa estrategias de satisfacción y motivación laboral.

**Figura 15**  
*Estrategias de satisfacción y motivación*



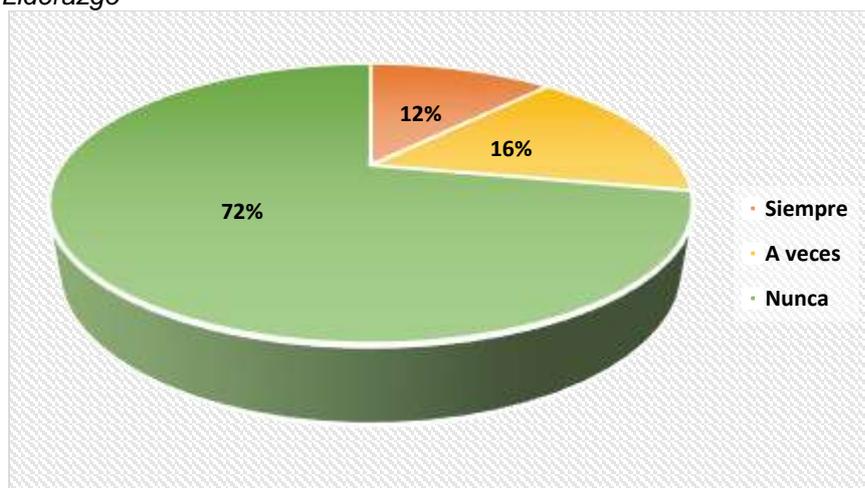
15. ¿Considera usted que dentro de la empresa existe un efectivo liderazgo por parte de sus autoridades?

**Tabla 17**  
*Liderazgo*

OPCIÓN DE RESPUESTA	PERSONAL DEL CUESTIONARIO	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Siempre	3	12%
A veces	4	16%
Nunca	18	72%
TOTAL	25	100%

En la pregunta número 15 se tiene como resultado que el 72% de los colaboradores manifestaron que nunca existe dentro de la empresa un efectivo liderazgo por parte de las autoridades de la unidad de recuperación de cartera el 16% menciona que a veces existe un buen liderazgo por parte de las autoridades y el 12% indica que siempre existe este efectivo liderazgo por parte de las autoridades.

**Figura 16**  
*Liderazgo*



#### **4.1.1.2. Presentación de los resultados del cuestionario**

El cuestionario realizado con un total de preguntas aplicadas a los colaboradores de la unidad de recuperación vencida de cartera de la cooperativa de ahorro y crédito Rehabilitadora ha mostrado la existencia de varios factores puntuales que requieren ser atendidos para mejorar el nivel de satisfacción laboral del área, es evidente que existen varias falencias y actividades realizadas por el personal y las autoridades que no contribuyen a un buen clima laboral que genere satisfacción en los trabajadores, los principales resultados obtenidos son los siguientes:

- Ausencia de beneficios laborales y de crecimiento profesional dentro de la empresa para sus colaboradores
- Insatisfacción con el salario económico
- Falta de reconocimientos y beneficios por la productividad y desempeño laboral de los colaboradores
- Falta de estabilidad laboral hacia los colaboradores
- Falta de actividades de motivación e integración en sus trabajadores
- Ausencia de apoyo y de reconocimiento por las actividades laborales realizadas con efectividad
- Falta de control de cumplimiento de desempeño productivo
- Falta de empatía y confianza entre compañeros
- Clima laboral hostil inadecuado para el desarrollo de actividades laborales
- Inefectiva comunicación entre compañeros y jefes
- Falta de atención y preocupación por las necesidades profesionales y personales de los colaboradores
- Falta de programas de ascensos hacia el personal

- Ausencia de estrategias para la satisfacción y motivación laboral
- Falta de autoridades y jefes líderes en el área

Estos son varios de los factores que se consideran incidentes en la baja satisfacción laboral que existen en los colaboradores de la unidad de recuperación vencida de cartera de la cooperativa, por lo tanto es imprescindible que las autoridades correspondientes de la institución financiera tomen medidas correctivas para lograr subsanar las falencias existentes en sus colaboradores y en los procesos actualmente realizados de manera interna en esta área.

Teniendo en consideración que la satisfacción laboral es el factor más relevante para el desarrollo de las actividades de manera eficiente por parte de los colaboradores es imprescindible que se tomen medidas que logre incrementar el nivel de satisfacción laboral pues en caso de seguir suscitando estas falencias afectará de manera importante a la empresa, la cual verá una notoria disminución productiva en sus actividades y esto repercutirá en pérdidas económicas importantes que pueden llegar a inestabilidad las actividades empresariales, por lo que se puede mencionar que con el desarrollo del cuestionario se analizaron las posibles causas y soluciones a implementar en el desarrollo de la mejora a fin de generar un incremento en la satisfacción laboral de los colaboradores de la institución financiera.

#### 4.1.1.3. Desarrollo de la guía de observación

**Tabla 18**

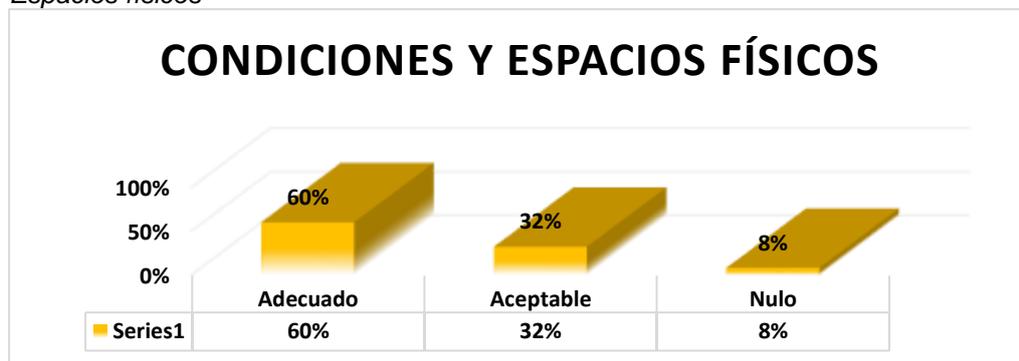
*Observación directa*

INDICADORES DE OBSERVACIÓN	EVALUACIÓN		
	Adecuado	Aceptable	Nulo
Condiciones y espacios físicos	15	8	2
Relación interpersonal entre compañeros	5	7	13
Motivación laboral	3	8	14
Desarrollo de actividades	8	4	13
Puntualidad en la jornada laboral	7	7	11
Cumplimiento responsable de las actividades laborales	4	5	16
Dirección y liderazgo de autoridades	3	8	14
Relación entre colaboradores y jefes	5	5	15
Procesos de comunicación	6	6	13
Conocimientos de funciones y procesos	4	9	12

En la guía de observación directa aplicada a los colaboradores desde un ámbito externo se pudo apreciar varios puntos específicos que requieren ser atendidos ya que estos influyen en la insatisfacción laboral generada en los colaboradores, el objetivo de la guía de observación fue poder visualizar de manera presencial los acontecimientos que se dan en la jornada laboral de los colaboradores destacando los puntos más las causas que generan la problemática actual, por lo tanto se presentará de manera gráfica los resultados porcentuales obtenidos de los indicadores de observación realizados.

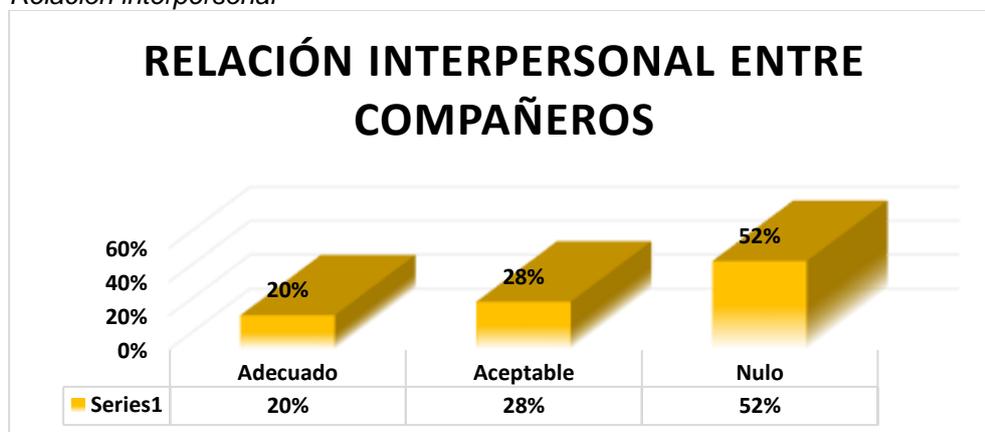
#### 4.1.1.4. Presentación de resultados de la guía de observación

**Figura 17**  
*Espacios físicos*



Las condiciones físicas y los espacios donde laboran los colaboradores de la unidad de recuperación vencida de cartera muestran un alto porcentaje de instalaciones adecuadas en embargo, un pequeño porcentaje no se encuentra conforme con su espacio físico por lo que se considera un factor importante a mejorar y atender para lograr una mayor satisfacción laboral.

**Figura 18**  
*Relación interpersonal*



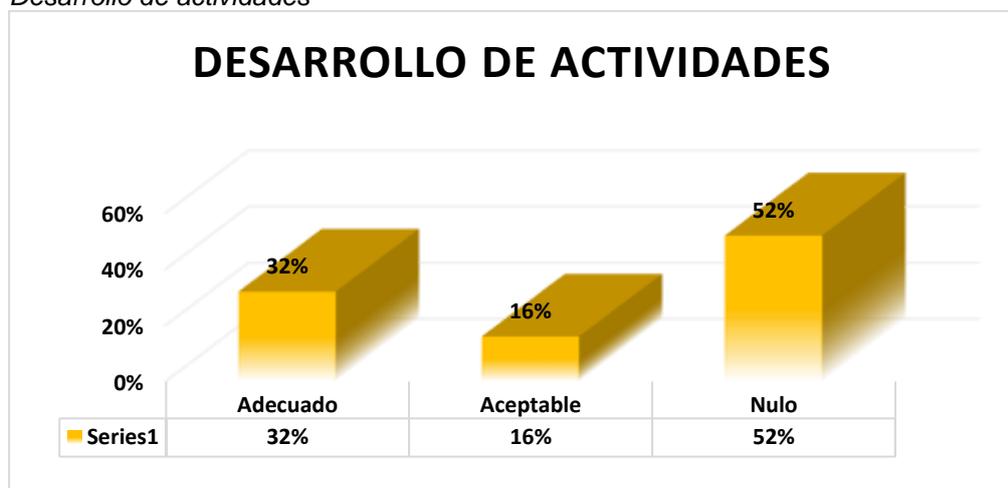
Por su parte la relación interpersonal con sus compañeros muestra un alto índice de deficiencia de entre las relaciones personales y esto dificulta el desarrollo de las actividades por lo tanto es un factor que requiere subsanación para mejorar la satisfacción laboral.

**Figura 19**  
*Motivación laboral*



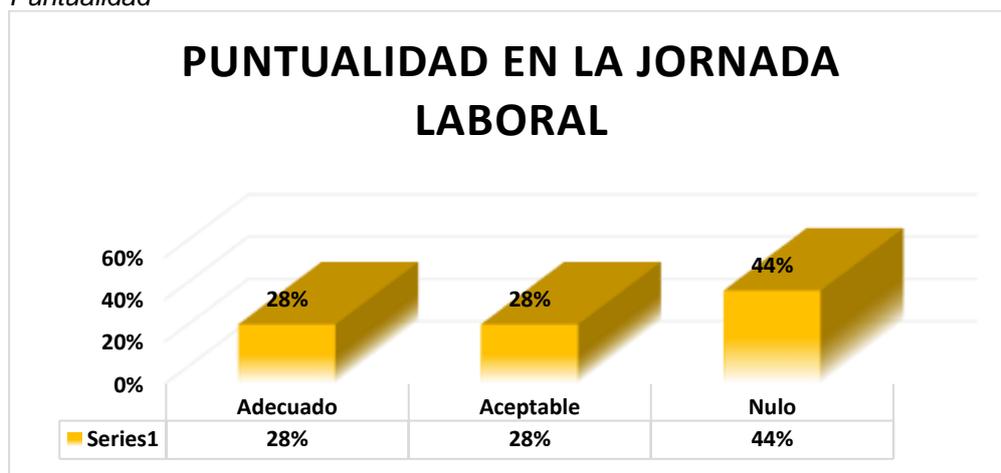
La motivación laboral es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades sin embargo en esta unidad de recuperación no se muestra un nivel adecuado de motivación por parte del personal razón por la cual es necesario atender y mejorar este factor.

**Figura 20**  
*Desarrollo de actividades*



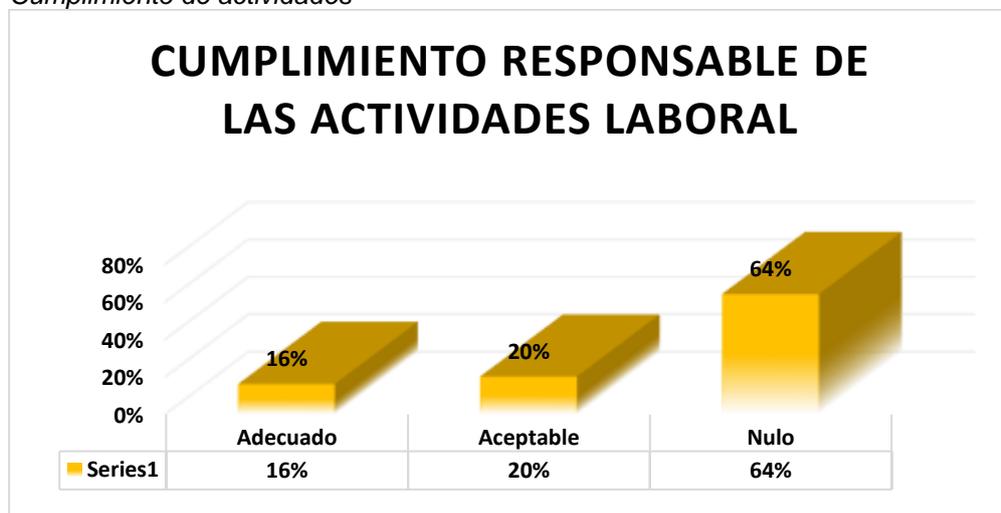
Por su parte en el desarrollo de las actividades de los colaboradores se pudo observar una ineficiencia en las actividades realizadas lo que se atribuye a la falta de capacitación y conocimientos, de esta manera es importante mejorar el factor mencionado.

**Figura 21**  
*Puntualidad*



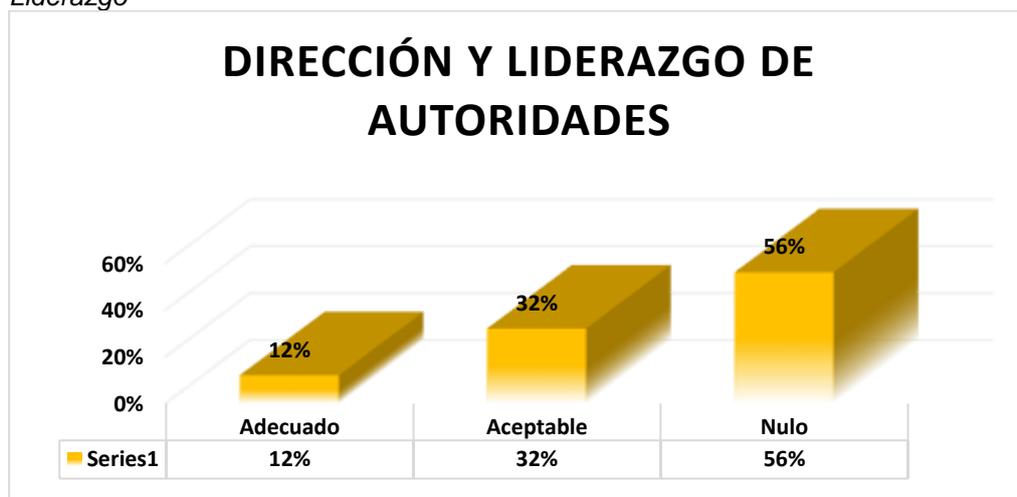
La puntualidad en la jornada laboral es un aspecto que debe ser controlado y acatado por los colaboradores ya que en la observación se pudo apreciar que los trabajadores no cumplen sus horarios laborales y se presenta un alto nivel de atrasos de los horarios establecidos.

**Figura 22**  
*Cumplimiento de actividades*



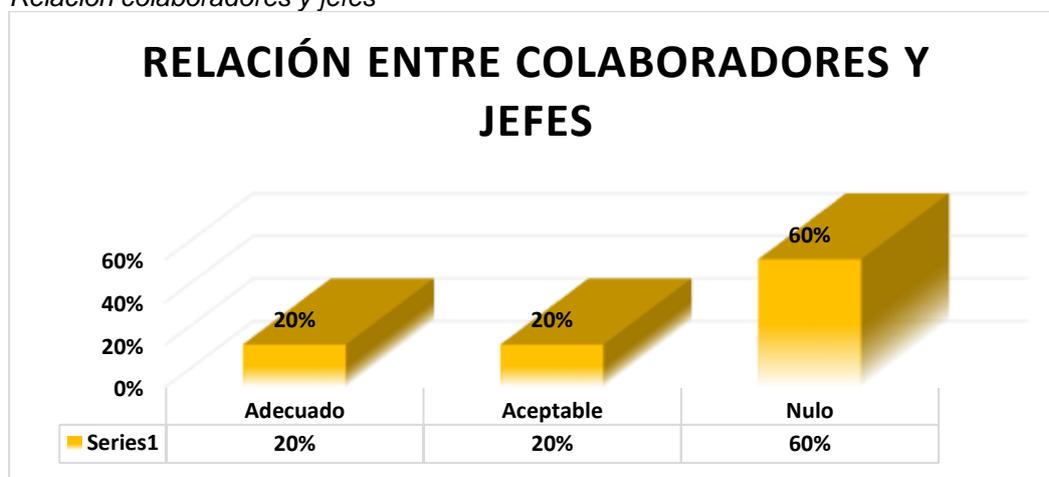
El cumplimiento responsable en el desarrollo de las actividades es otro de los factores que ha mostrado una disminución por parte de los colaboradores quién es en un gran porcentaje no realizan este cumplimiento de manera responsable.

**Figura 23**  
*Liderazgo*



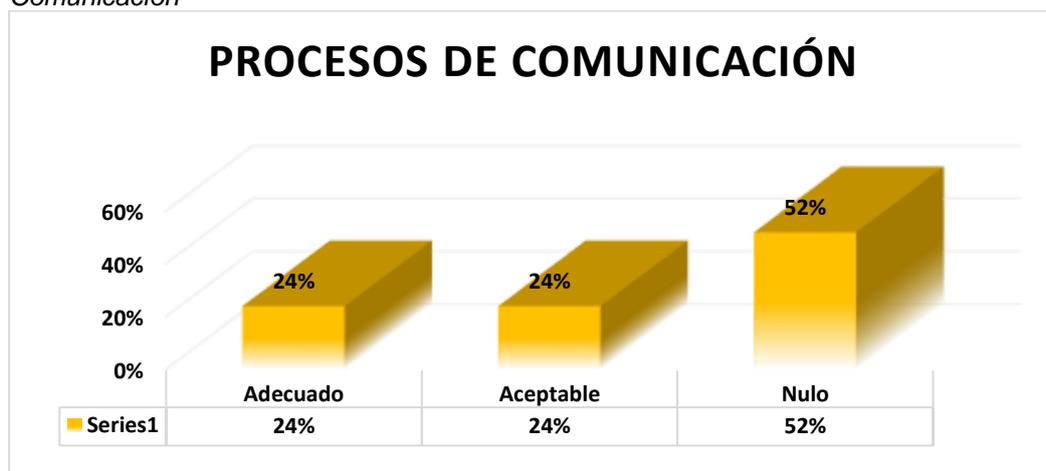
El liderazgo por parte de las autoridades de la institución es nulo el mayor porcentaje de la observación ante los colaboradores mostró la falta de liderazgo y dirección por parte de las autoridades correspondientes del área.

**Figura 24**  
*Relación colaboradores y jefes*



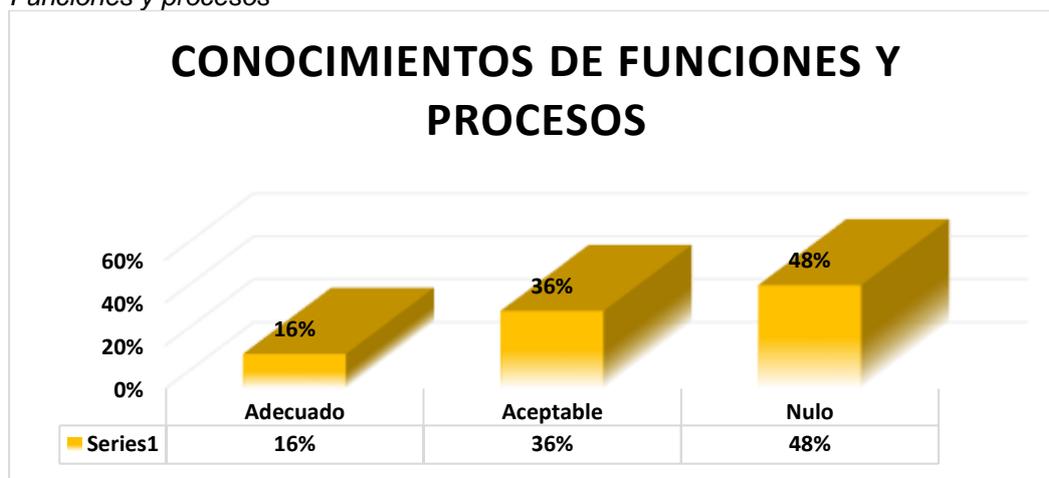
La relación que se da entre los colaboradores y los jefes inmediatos de la unidad de recuperación vencida de cartera muestra un nivel de ineffectividad pues esta relación no se da de una manera adecuada.

**Figura 25**  
*Comunicación*



Los procesos de comunicación interna entre colaboradores y jefes es otro factor que afecta la satisfacción laboral ya que las acciones de comunicación son nulas dentro del área y por lo tanto se requiere una intervención de mejora ante este factor.

**Figura 26**  
*Funciones y procesos*



El último aspecto analizado fue los conocimientos de las funciones y procesos por parte de los colaboradores es donde se evidenció que un gran porcentaje no conoce de manera específica cómo debe desarrollar ni realizar sus funciones o procesos laborales.

La guía de observación directa aplicada a las funciones y procesos laborales efectuados por los colaboradores de la unidad de recuperación vencida de cartera de la cooperativa de ahorro y crédito la Rehabilitadora corroborar las falencias que se presentan como problemática en esta investigación, sí bien es de conocimiento de las autoridades de la institución financiera los inconvenientes que se da ante la satisfacción laboral y el desarrollo de actividades por parte del personal se han tomado medidas para tratar de corregir las falencias observadas.

Las medidas tomadas han logrado mejorar la situación sin embargo al no contar con un plan de acción continuo que permita mantener los cambios y las estrategias de mejora para la satisfacción laboral y el desarrollo de actividades, se evidencia que la estabilidad de satisfacción y procesos internos se regulan hasta cierto punto, posterior a esto se vuelven a generar varios inconvenientes que afectan la satisfacción laboral de aquí nace la necesidad de implementar una propuesta de mejora permanente que contribuye a una efectividad continúa en la satisfacción laboral.

Para mantener los resultados de una efectiva satisfacción laboral según los factores observados mediante la guía de observación es necesario implementar estrategias efectivas y duraderas así como también se debe implementar el seguimiento y control del desarrollo de las actividades y cumplimiento por parte de las autoridades y personal.

## 4.2. Diseño de las acciones y estrategias de mejora en la satisfacción laboral

**Tabla 19**

*Diseño de las acciones y estrategias de mejora en la satisfacción laboral*

<b>DIMENSIONES DE MEJORA</b>	<b>ACTIVIDADES RECOMENDADAS</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>OBJETIVO A LOGRAR</b>
<i>Condiciones físicas y herramientas tecnológicas</i>	Analizar y subsanar las necesidades y condiciones de los puestos de trabajo Analizar y solventar las necesidades tecnológicas	Humanos Materiales Económicos	Mejorar la percepción de las áreas físicas y generar herramientas tecnológicas para el personal
<i>Procesos y funciones</i>	Actualizar los descriptivos de funciones y procesos Medir y detectar falencias y problemas de gestión Plan de calidad de gestión laboral	Humanos	Revisar y establece la estructuras de procesos y funciones para mejorar los tiempo de respuesta d ellos trabajadores
<i>Desarrollo profesional y capacitaciones</i>	Procedimiento de gestión de desempeño laboral Plan de capacitaciones anuales Mapeo de posibles ascensos según la estructura organizacional Programa de coaching formadores de lideres	Humanos Materiales	Formar y desarrollar las capacidades, destrezas, habilidades y conocimiento de los trabajadores y mejorar la satisfacción laboral
<i>Compensaciones y salarios</i>	Definir indicadores de productividad Valoración de cargos laborales Sensibilizar al personal sobre beneficios remunerativos y no remunerativos.	Humanos Materiales Económicos	Definirlos niveles salariales según las responsabilidades y perfil profesional de los trabajadores
<i>Comunicación e integración</i>	Canales de comunicación internos Programa trimestral de integración Coaching socioemocional	Humanos Materiales	Mejorar el nivel de comunicación y clima laboral de los trabajadores

#### **4.2.1. Análisis de la propuesta de mejora diseñada en la satisfacción laboral**

Al realizar el diagnóstico situacional referente a la satisfacción laboral que se presenta en los colaboradores de la unidad de recuperación vencida de la cartera de la cooperativa de ahorros y créditos la Rehabilitadora quedó en evidencia la falta de estrategias enfocadas mejora continua de la satisfacción laboral y desarrollo de las actividades de los colaboradores en base a la motivación y la eficiencia, por lo tanto se realizó el diseño de la propuesta de mejora que permitirá que la empresa tenga un incremento constante en la satisfacción laboral de sus colaboradores y que está a su vez sea permanente y permita crear a nivel interno de la unidad de recuperación vencida un efectivo desarrollo laboral en base a la satisfacción del equipo de trabajo.

En el diseño de la propuesta de mejora se tomó en consideración las dimensiones que se requieren mejorar para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores, las dimensiones fueron establecidas de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se evidenció en la recolección de información realizada a los colaboradores las dimensiones seleccionadas en esta mejora son las siguientes:

- Condiciones físicas y herramientas tecnológicas
- Procesos y funciones
- Desarrollo profesional y capacitaciones
- Compensaciones y salarios
- Comunicación e integración

Iniciando con la primera dimensión de mejora que son las condiciones físicas y herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades laborales de los trabajadores de la unidad de recuperación vencida de cartera, se planteó el desarrollo

de dos actividades estratégicas la primera de ellas el análisis y subsanar las necesidades y condiciones de los puestos de trabajo de los colaboradores este está enfocada al espacio físico que debe ser acorde y confortable para el bienestar del colaborador y para su desempeño laboral.

Por tanto en esta actividad es indispensable realizar un análisis correspondiente de la situación y estado físico de las estaciones de trabajo de los colaboradores, teniendo en consideración qué es necesario que toda su estación de trabajo se encuentre debidamente estructurada y en buenas condiciones físicas además que genere un ambiente confortable para el desarrollo de sus actividades por lo tanto esto permitirá que el colaborador se sienta cómodo y realice sus funciones de manera acorde mejorando su satisfacción laboral.

La segunda actividad planteada dentro de esta dimensión es el analizar y solventar las necesidades tecnológicas, en la actualidad la tecnología se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades y más aún para las necesidades y explotación de habilidades de los colaboradores, por tanto es necesario realizar el análisis y verificar si los colaboradores cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de sus labores y proporcionar las herramientas que hagan falta en esta área, contar con todas las herramientas y solventar sus necesidades tecnológicas permitirá incrementar el nivel de satisfacción laboral en los clientes por lo que su nivel de productividad y desempeño laboral también incrementará.

El objetivo principal de estas dimensiones junto con sus actividades correspondientes es lograr la mejora de la percepción de las áreas físicas por parte de los colaboradores en donde tengan un espacio acorde a sus necesidades para el desarrollo de sus actividades juntamente con la adaptación correspondiente de las herramientas tecnológicas que le permitan efectivizar sus labores e incrementar su margen de productividad.

En la segunda dimensión se ha establecido los procesos y funciones la cual está compuesta por tres actividades, actividad es actualizar los descriptivos de funciones y procesos cuyo principal objetivo es generar en los colaboradores el conocimiento necesario de las funciones que requiere su posición laboral y así también que conozcan de manera específica y clara el desarrollo de los procesos internos por lo tanto al tener conocimiento oportuno de las funciones y procesos los colaboradores realizarán sus actividades de manera precisa evitando errores de cualquier tipo y con esto al contar con toda la información necesaria sentirá mayor satisfacción laboral para el desempeño de sus funciones.

La segunda actividad es medir y detectar falencias y problemas en la gestión este proceso se dará como una evaluación y retroalimentación a los colaboradores ya que se requiere detectar cuáles son los procesos dentro de la gestión que generan falencias en los colaboradores y cometen errores que perjudican su productividad laboral y frustran su satisfacción ante esto tomar medidas correctivas a modo de retroalimentación facilitando todos los recursos de información necesaria que le permitan a los colaboradores realizar sus actividades de una manera efectiva sin problemas en la gestión.

Por su parte la tercera actividad es realizar un plan de calidad de gestión laboral, esto debido a que fundamental que los colaboradores realicen sus actividades como alto nivel de calidad que efectiviza sus funciones y demuestre la responsabilidad laboral que tiene ante el desarrollo de sus tareas, el implementar un plan de calidad motivar a los colaboradores a mejorar continuamente y por lo tanto su desempeño incrementará al igual que su satisfacción laboral gracias a las planificaciones estratégicas que se realicen.

Para la tercera dimensión seleccionada se encuentra el desarrollo profesional y capacitaciones a los colaboradores, dentro de ella se establecieron cuatro actividades a realizar la primera actividad es el procedimiento de gestión de desempeño laboral cuya actividad consiste en establecer y definir los procedimientos de la gestión realizada por los colaboradores implementando evaluaciones de desempeño laboral lo que permite que los colaboradores evidencian sus falencias y tengan mayor autonomía en el desempeño de sus labores con la finalidad de incrementar dicho desempeño a nivel interno.

La segunda actividad dentro de esta dimensión será la implementación de un plan de capacitaciones anuales es importante que para incrementar el desarrollo profesional de los colaboradores la institución financiera plantee un programa de capacitación anual especificando los temas correspondientes para capacitar y retroalimentar en sus trabajadores por lo tanto dentro de esta actividad es indispensable que se analiza y se cuente con el presupuesto anual para llevar a cabo el plan de capacitación, ramas de mejorar el conocimiento de los colaboradores mejorará la relación y comunicación incrementando la satisfacción laboral.

La actividad número tres está enfocada al desarrollo netamente profesional de los colaboradores es por eso que se plantea realizar un mapeo de posibles ascensos según la estructura organizacional de la empresa, en esta actividad se debe tomar en consideración los perfiles profesionales y conocimientos de los colaboradores así como también las posiciones laborales habilitadas para crear ascensos en los trabajadores internos de la empresa, este es un beneficio hacia la satisfacción laboral pues el colaborador visualizará el interés y participación de la empresa por su desarrollo profesional.

La actividad número cuatro dentro de esta dimensión será la realización de programas de coaching formadores de líderes, va enfocada hacia las autoridades y jefes inmediatos de la institución financiera, a quiénes se les realizará un coaching para formarlos como líderes que puedan guiar y dirigir a su equipo de trabajo encaminados en la perfección de la productividad y realización de sus funciones laborales así como el incremento de la satisfacción laboral, dentro de estos talleres se mejoraran las habilidades y destrezas de las autoridades para el manejo y apoyo de dirección de colaboradores.

La cuarta dimensión está enfocada las compensaciones salariales, recalcando es uno de los factores primordiales que generan satisfacción laboral en sus colaboradores por lo tanto es importante tomar en consideración la apreciación de los colaboradores ante esta dimensión y generar mejoras por lo que se ha definido tres actividades a implementar, primera de ellas es definir los indicadores de productividad esto se lo realiza con la finalidad que los colaboradores generen mayor productividad en el desarrollo de sus funciones laborales y con ellos se retribuidos mediante una remuneración económica.

Tratándose de la unidad de recuperación vencida de cartera de la institución financiera, la remuneración económica por excelentes indicadores de productividad es posible mantenerla e incrementarla, dado que los colaboradores busca la manera de recuperar las carteras vencidas por los clientes y a lograrlo contribuye a la mejora económica de la empresa por lo tanto el plan de definir los indicadores de productividad consiste en que los colaboradores tengan metas específicas que cumplir a nivel productivo y con esto valores estandarizados a recibir como remuneración adicional a sus salarios.

La segunda actividad es la valoración de cargos laborales para lo cual es necesario realizar un análisis correspondiente de las posiciones laborales a cargo de los colaboradores del área de unidad de recuperación vencida y con esto analizar si las funciones realizadas corresponden a los salarios recibidos, en caso de identificar colaboradores que realizan actividades y que estos no corresponden a su remuneración salarial se debe revalorizar su remuneración e incrementar según las obligaciones y desarrollo de tareas realizadas.

Es importante que dentro de las compensaciones y salarios se dé a conocer a los colaboradores que no todas las remuneraciones o beneficios pueden ser monetarios, por lo tanto la tercera actividad consiste en sensibilizar al personal sobre los beneficios remunerativos y no remunerativos, de manera que los colaboradores mejor en su satisfacción laboral no solo con compensaciones monetarias sino también con compensaciones como reconocimientos, felicitaciones entre otros de esta manera se establecerá para cada actividad un tipo de al generar este tipo de compensaciones en los colaboradores sensibilización en los colaboradores su nivel de satisfacción laboral severa beneficiado de manera positiva.

Cómo última dimensión a tratar dentro de la propuesta de mejora es la comunicación e integración de los colaboradores y jefes de la unidad de recuperación vencida de cartera de la institución financiera para lo cual se han establecido 3 actividades a realizar, la primera de ellas es la ampliación de canales de comunicación internos en dónde se hará uso de las tecnologías y plataformas digitales creando chats internos y mensajes mensajerías instantáneas para generar una mejor comunicación entre compañeros cabe destacar que este tipo de actividades generará mas de un incremento a la comunicación una efectividad en el desarrollo de sus actividades laborales en la Unidad de recuperación vencida.

La segunda actividad es la implementación de un programa trimestral de integración, ante que los colaboradores se integran de una manera efectiva y no siempre en un ambiente laboral, se propone realizar un programa trimestral de integración el cual se ha realizado fuera de las instalaciones de la empresa en dónde se programe reuniones de fin de semana, cenas entre compañeros, festividades entre otras esto sin lugar a dudas mejorará la relación y comunicación entre el equipo de trabajo y por ende su nivel de satisfacción laboral mejorará.

Cómo última actividad planteada dentro de esta dimensión es la realización de coaching emocional a los colaboradores, en muchas de las ocasiones la inefectiva comunicación e integración que se da las empresas se debe a la falta de habilidades socioemocionales por parte de los colaboradores entonces, con la implementación de coaching los profesionales se encargaran de potenciar las habilidades socioemocionales de los colaboradores en la unidad de recuperación vencida a fin de mejorar su relación y comunicación con el entorno.

La propuesta de mejora busca en general el incremento de la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad de recuperación vencida de cartera de la cooperativa de ahorro y crédito la Rehabilitadora, tanto se puede mencionar que con la implementación de la propuesta de mejora presentada no solamente se logrará incrementar la satisfacción laboral en el equipo de trabajo del área sino también se mantendrá los resultados alcanzados y con esto se establecerán pautas y estrategias continuas que permitirán trabajar de manera prolongada el nivel de satisfacción laboral, que las estrategias implementadas permitirán que se realiza una mejora continua en el factor de satisfacción laboral.

### 4.3. Mecanismo de control para el cumplimiento de la mejora en la satisfacción laboral

**Tabla 20**

*Mecanismo de control para el cumplimiento de la mejora en la satisfacción laboral*

<b>DIMENSIONES DE MEJORA</b>	<b>ACTIVIDADES RECOMENDADAS</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>INDICADOR DE CONTROL</b>	<b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b>
<i>Condiciones físicas y herramientas tecnológicas</i>	Analizar y subsanar las necesidades y condiciones de los puestos de trabajo	Humanos	# de puestos revisados/ # de puestos totales *100	Incremento del nivel de satisfacción laboral
	Analizar y solventar las necesidades tecnológicas	Materiales Económicos		
<i>Procesos y funciones</i>	Actualizar los descriptivos de funciones y procesos	Humanos	Áreas revisadas/ áreas totales * 100	Aumentar la satisfacción con la implementación de encuestas trimestrales
	Medir y detectar falencias y problemas de gestión		Cargos medidos/ cargos totales con problemas detectados *100	
	Plan de calidad de gestión laboral			
<i>Desarrollo profesional y capacitaciones</i>	Procedimiento de gestión de desempeño laboral	Humanos Materiales	Capacitaciones ejecutadas/ capacitaciones planificadas *100	Coaching como técnica de evaluación
	Plan de capacitaciones anuales		Áreas mapeadas/ áreas totales *100	
	Mapeo de posibles ascensos según la estructura organizacional		% de avance del programa	
<i>Compensaciones y salarios</i>	Programa de coaching formadores de líderes	Humanos Materiales Económicos	Cargos con indicadores/ cargos totales *100	Escala salarial definida para todos los cargos laborales
	Definir indicadores de productividad		Cargos valorados/ cargos totales * 100	
	Valoración de cargos laborales		Personal sensibilizado/ personal total *100	
<i>Comunicación e integración</i>	Sensibilizar al personal sobre beneficios remunerativos y no remunerativos	Humanos Materiales	Áreas integradas/ áreas totales * 100	Aumento de la satisfacción a través de la integración
	Canales de comunicación internos		% de avance relación y comunicación	
	Programa trimestral de integración			
	Coaching socioemocional			

#### **4.3.1. Análisis del control para el cumplimiento de la mejora**

Con la finalidad de potenciar y obtener mayor rendimiento y productividad de la propuesta de mejora a implementar se ha hecho imprescindible definir los indicadores de control y de cumplimiento para la propuesta, por ello para cada actividad se ha designado un indicador de control que permitirá establecer los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades planteadas y con esto también un indicador de cumplimiento con la finalidad de verificar que se cumplen los objetivos planteados para cada actividad de mejora propuesta.

En relación a las dimensiones de mejora se establece que las condiciones físicas y herramientas tecnológicas a implementar para la mejora correspondiente de la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad de recuperación vencida de cartera de la institución financiera sujeta de estudio cuya dimensión está conformada por dos actividades principales a desarrollar en las cuales se requiere la aplicación de recursos humanos, recursos materiales y económicos, por ello se implementó como indicador de control el  $\#$  de puestos revisados/  $\#$  de puestos totales  $\times 100$ , indicador que permitirá identificar si se desarrolló de manera efectiva la revisión física de las estaciones de trabajo de los colaboradores y con esto si se solventaron las necesidades correspondientes a las dimensiones de condiciones físicas.

Para la dimensión de procesos y funciones dónde se establecieron 3 actividades a realizar y para la cual se hará uso del recurso mayormente humano, se estableció como indicador de control la fórmula de, áreas revisadas/ áreas totales  $\times 100$ , en la cual se establece la revisión correspondiente de las áreas y los descriptivos de las funciones y procesos a desarrollar por parte de los colaboradores identificando

que estos hayan quedado claros y manejables para los colaboradores que desempeñan las actividades correspondientes, cabe destacar que el indicador de áreas revisadas muestra también en las falencias existentes que existen como problema dentro de la gestión y por lo tanto se podrá controlar que existan actividades que logren subsanar dichas falencias o problemas encontradas.

Dentro de esta dimensión también se establece como indicador los cargos medidos, ya que es necesario conocer las funciones de los colaboradores para establecer los procesos correspondientes a cada una de ellas y hasta indicador permitirá medir los cargos correspondientes por los cargos totales que existen dentro de esta unidad con problemas detectados, el indicador de cumplimiento para la dimensión correspondiente es el aumentar la satisfacción con la implementación de las encuestas trimestrales aplicadas a los colaboradores del área y verificar que su nivel de satisfacción incremente progresivamente.

En la dimensión de desarrollo profesional y capacitaciones para los colaboradores según las actividades planteadas en la propuesta de mejora se requerirá de recursos humanos, materiales y económicos, los indicadores de control correspondiente serán el número de capacitaciones ejecutadas sobre el número de capacitaciones planificadas multiplicadas para su totalidad de esta manera se tendrá conocimiento de cuán efectivas han sido las capacitaciones ejecutadas y cuántas capacitaciones se desarrollan en el plan anual.

Para la actividad mapeo de posibilidades de ascenso según la estructura organizacional de la empresa se plantea como indicador de control el número de áreas mapeadas sobre las áreas totales por la totalidad de áreas existentes en la institución financiera y esto permitirá identificar las áreas correspondientes que requieren según la organización estructural de la empresa mayor mano de obra y en ella se abrirán las posibilidades y oportunidades para los colaboradores de acceder y participar a los ascensos correspondientes de posiciones laborales.

Cómo último indicador dentro de esta dimensión será el porcentaje de avance del programa ya que este indicador permite medir de manera exacta los avances progresivos que se tienen en el programa planteado copa el indicador de cumplimiento de esta dimensión será el coaching aplicado como una técnica de evaluación a los colaboradores en la Unidad de recuperación vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24.

Las dimensiones correspondientes a las compensaciones y salarios están compuestas por tres actividades en las cuales se requiere recursos humanos, recursos materiales y económicos, picadores de control para estas actividades están a cargo de la implementación del indicador de cargos indirectos sobre cargos totales y multiplicados por el total de cargos existentes en el área con el que se podrá definir los cargos específicos existentes en la Unidad de recuperación vencida y el nivel de productividad que se tiene en cada uno de ellos.

El segundo indicador de esta dimensión son los cargos valorados cuya fórmula aplicar consiste en establecer el número de cargos valorados sobre cargos totales y multiplicados por el 100% total de los cargos existentes en la empresa de esta manera

se podrá valorar la remuneración que se aplicará para cada cargo laboral, continuando con los indicadores dentro de esta dimensión se establece el indicador de sensibilización el cual tiene como fórmula el total del personal sensibilizado sobre el número de personal total de la empresa por 100 esto permitirá identificar el porcentaje total de los colaboradores que recibieron la sensibilización ante los beneficios y compensaciones remuneradas y no remuneradas el indicador de cumplimiento de estas actividades será la escala salarial definida para todos los cargos laborales.

La dimensión de comunicación e integración donde se establecieron tres actividades principales a realizar y la cual requiere mayormente de los recursos humanos y materiales para su desarrollo se aplicará como indicador de control el número de áreas integradas sobre las áreas totales de la unidad de recuperación por el 100% de las áreas con esto se determinará el nivel de integración que se tiene por áreas dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24.

Adicional a ello se establece como indicador el porcentaje de avance relación y comunicación es decir que éste determinará el nivel porcentual de la relación que se da entre compañeros y el nivel de comunicación fluida que se tiene en el desarrollo de las actividades interpersonales como indicador de cumplimiento de la dimensión correspondiente se establece el aumento de la satisfacción a través de la integración.

#### 4.4. Estimación de la inversión necesaria para la implementación de las estrategias de mejora

**Tabla 21**

*Estimación de la inversión necesaria para la implementación de las estrategias de mejora*

<b>DIMENSIONES DE MEJORA</b>	<b>INVERSIÓN</b>
Condiciones físicas y herramientas tecnológicas	<b>S/ 3.000</b>
Procesos y funciones	<b>S/ 1.600</b>
Desarrollo profesional y capacitaciones	<b>S/ 2.000</b>
Compensaciones y salarios	<b>S/ 1.500</b>
Comunicación e integración	<b>S/ 1.500</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 9.600</b>

La inversión económica estimada para la implementación de la propuesta de mejora que está enfocada hacia la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad de recuperación vencida de cartera de la cooperativa de ahorro y crédito la Rehabilitadora en la ciudad de lima corresponde a un total de 9.600 soles, considerando que la propuesta generará mayor satisfacción laboral y por ende mayor productividad en sus colaboradores se puede plantear desde el punto de vista que este valor económico es una inversión la cual se verá retribuidas en los beneficios internos a nivel productivo y laboral que se generarán en la empresa.

Cómo beneficio principal y primordial qué es el objetivo central de la propuesta es mejorar y mantener la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad de recuperación, es decir qué el desarrollo de las funciones laborales de todo el equipo de trabajo será realizado bajo el enfoque de la motivación y la satisfacción laboral por ende los resultados productivos serán favorables lo que incrementará la rentabilidad económica de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24.

## CAPITULO V SUGERENCIAS

- Es posible sugerir la implementación de la propuesta de mejora ya que está asevera que el 100% de las actividades a implementar y ejecutar como acciones a la mejora de la satisfacción laboral de sus colaboradores logrará su cometido y además tendrá el incremento del nivel productivo de las actividades laborales, por lo tanto es imprescindible que las autoridades competentes de la empresa realiza la implementación de la propuesta con el desarrollo de sus actividades y efectivas en el seguimiento y control necesario para el cumplimiento y resultados de cada una de ellas, logrando que su personal mejore la gestión de clima y satisfacción laboral.
  
- Otra de las sugerencias que se implementan es poder realizar la medición del clima laboral, considerando que este es uno de los factores que intervienen y atribuyen una correcta satisfacción laboral cuando el clima es efectivo y adecuado para el desarrollo de actividades, es necesario que este factor se ha medido frecuentemente para entender cuando apropiado es el clima y las necesidades que requieren los colaboradores a fin de subsanar cualquier falencia o percance que exista dentro del clima laboral que están que la satisfacción de los colaboradores y el desarrollo de sus actividades.
  
- Tomando en cuenta la estructura organizacional de la empresa se sugiere que se tome en consideración a los colaboradores internos como principal opción al existir puestos de trabajo que permitan el ascenso y desarrollo laboral y profesional en los colaboradores de las áreas de la institución financiera, al tener como primera opción a los colaboradores internos en existencia de

ascensos esto sin lugar a duda mejorará su satisfacción laboral ya que sus necesidades profesionales serán atendidas por parte de las autoridades, generarán en ellos mayor confianza y estabilidad laboral con la empresa.

- En cuanto a la comunicación se sugiere establecer un cronograma de actividades de integración preferentemente de tipo trimestral, esto se puede designar a un colaborador organizador que se encarga de la programación de los eventos o actividades a realizar cuyo objetivo es llevar a cabo este tipo de actividades fuera del ambiente laboral de esta manera los colaboradores tendrán mayor interés y participación con su entorno, este tipo de eventos o actividades realizadas externos a el ambiente laboral crea unión e interrelación personal entre los colaboradores que se ve reflejado dentro del ambiente laboral ya que su nivel de comunicación e integración de una manera efectiva, eficiente y más oportuna.
  
- Para evitar los atrasos e irresponsabilidad laboral por parte de los colaboradores se plantea como sugerencia establecer cronogramas como horarios accesibles que permiten a los colaboradores mantener horarios estables con su familia y en sus ocupaciones personales, pasiones intereses y actividades externas a lo laboral de esta manera se contribuya a sentir una preocupación por parte de las autoridades de la empresa hacia las necesidades personales de los colaboradores y como tal se generará una mayor satisfacción laboral por el interés y apoyo que brinda la empresa.

- En cuanto a la empatía se sugiere realizar dentro de los talleres de coaching el manejo de la empatía entre compañeros pues es necesario que los compañeros consideren las emociones y los acontecimientos o necesidades que viven su entorno por lo tanto es necesario que el profesional encargado de los talleres de coaching trabaje el factor de empatía entre los colaboradores esto para mejorar el ambiente laboral y las relaciones entre compañeros.
  
- Para los jefes de área en especial de la unidad de recuperación vencida de cartera se sugiere implementar tácticas de liderazgo apoyadas con el coaching de formación de líderes es necesario que tengan un interés propio de aprender y mejorar continuamente con la finalidad de beneficiar a su grupo a cargo para su dirección y desarrollo constante en la productividad laboral, por esta razón se considera importante que los jefes de área tengan pleno conocimiento de las tácticas y técnicas de liderazgo además que empaticen y apoyen continuamente a su equipo de trabajo.
  
- Como conclusión final se establece que es importante que la dirección económica de la institución financiera designe el presupuesto económico para la implementación de la propuesta de mejora que solventar a las falencias de la satisfacción laboral que se presentan actualmente en la unidad de recuperación vencida de cartera de la institución financiera por lo tanto el valor económico de 9.600 soles debe ser considerado dentro del presupuesto anual de gastos de la Cooperativa de ahorro y crédito La Rehabilitadora Ltda. 24.

## CONCLUSIONES

- La propuesta de mejora hacia la satisfacción laboral de la unidad de recuperación vencida de la cooperativa de ahorro y crédito la Rehabilitadora en la ciudad de lima permite concluir la importancia de la satisfacción laboral en cualquier empresa y área es realmente fundamental para un correcto desenvolvimiento y desarrollo de las actividades y funciones de los colaboradores, este es el factor que motiva a los colaboradores a desarrollar de manera efectiva y con compromiso sus actividades enfocados en el cumplimiento de los objetivos empresariales, largo al no existir una satisfacción laboral esto puede generar pérdidas importantes para la empresa tales como económicas productivas y puede llegar a una inestabilidad crítica de la gestión.
- Al realizar el diagnóstico de satisfacción laboral que actualmente existe en la unidad de recuperación vencida de la institución financiera se concluye que existen varios factores que afectan a la satisfacción de los colaboradores, ocasionando falencias importantes en el desarrollo de sus actividades, los principales puntos más importantes que se pudieron observar en el diagnóstico es la falta de interés por parte de las autoridades quienes no cuentan con el nivel de liderazgo suficiente para direccionar y controlar el equipo de trabajo, la falta de comunicación, un efectivo clima laboral entre otras fueron los factores que mayor incidencia han tenido en la disminución de la satisfacción laboral de los colaboradores de esta institución financiera.

- Al diseñar las acciones y estrategias de mejora hacia la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad de recuperación vencida se concluye que, la propuesta de mejora está enfocada en varias dimensiones las cuales se pudieron apreciar en el diagnóstico realizado que requieren mayor atención y subsanación por parte de la empresa, que tal manera que se llevarán a cabo actividades como la implementación de programas de capacitación, programas de coaching, programas de productividad y ascensos profesionales dentro de la empresa para los colaboradores.
- Al determinar los mecanismos de control para que se cumple la mejora de la satisfacción laboral en la unidad de recuperación vencida se puede concluir que, las fórmulas consideradas en los indicadores de seguimiento y control van a permitir que el colaborador asignado a cada actividad verifique el cumplimiento de las actividades y genere los análisis correspondientes de los resultados que se obtienen a través de ellas, por lo tanto se puede entender que el mecanismo de control es la complementación de la propuesta de mejora para la alcanzar el objetivo principal que es la solución y mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores.
- En la estimación de la inversión necesaria para la implementación de las estrategias de mejoras planteadas para la satisfacción laboral de la unidad de recuperación vencida de la institución financiera su objeto de estudio se concluye que, el valor económico a invertir para la implementación de la propuesta será de un total de 9.600 soles la misma que reflejará en la empresa a nivel interno varios beneficios a más de mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores mejorará la productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, A. (2020). *Justificación de la Investigación*. Universidad de Lima: <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10821/Nota%20Acad%C3%A9mica%205%20%2818.04.2021%29%20-%20Justificaci%C3%B3n%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=4&isAllowed=y#:~:text=Justificaci%C3%B3n%20te%C3%B3rica%20Implica%20desc>
- Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis Guía para la elaboración*. Agos cursos. [http://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2236/1/AriasGonzales\\_ProyectoDeTesis\\_libro.pdf](http://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2236/1/AriasGonzales_ProyectoDeTesis_libro.pdf)
- Asteria, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. Tesis de Maestría. Universidad de Piura. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?...1#:~:text=La%20Tesis%20titulada%20El%20Clima%20laboral%20y%20la, en%20Educaci%C3%B3n%20con%20Menci%C3%B3n%20en%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%2C%20fue](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?...1#:~:text=La%20Tesis%20titulada%20El%20Clima%20laboral%20y%20la, en%20Educaci%C3%B3n%20con%20Menci%C3%B3n%20en%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%2C%20fue)
- Brito, J., Nava, M., & Patlán, J. (2019). Modelo teórico conceptual entre la satisfacción laboral y el engagement en personal de salud. *Researchgate*. [https://www.researchgate.net/publication/337719299\\_Modelo\\_teorico\\_conceptual\\_entre\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_y\\_el\\_engagement\\_en\\_personal\\_de\\_salud](https://www.researchgate.net/publication/337719299_Modelo_teorico_conceptual_entre_la_satisfaccion_laboral_y_el_engagement_en_personal_de_salud)
- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60.
- Casachagua, T. (2013). *Factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción de la cooperativa industrial Manufacturas del Centro Ltda*. Universidad Nacional del centro de Perú.

Huancayo: Universidad Nacional del centro de Perú.

<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3818/Casachagua%20Rosas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). McGrawHill.

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Cooperativa de Ahorro y Credito La Rehabilitadora. (2021). *Memoria anual*.

Cooperativa de Ahorro y Credito La Rehabilitadora:  
<https://es.calameo.com/read/006231095442c4e56b4bd>

Cooperativa de Ahorro y Crédito La Rehabilitadora. (2021). *Plan estrategico 2021-*

*2023*. Cooperativa de Ahorro y Crédito La Rehabilitadora:  
<https://es.calameo.com/read/006231095991355f6cd90>

Cortés, V. (2009). Cuando todo comunica. *Revista de Comunicación*, 64.

<https://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>

Deza, M. (2017). *Línea de investigación: Plan de mejoras de la calidad y productividad*.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA.

[https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1404/TP%20-](https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1404/TP%20-%20UNH.POST.%200002.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20UNH.POST.%200002.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1404/TP%20-%20UNH.POST.%200002.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fernandez, C., Baptista, P., & Sampieri, R. (2006). *Método de la investigación* (Cuarta

edición ed.). México: McGrawHill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Fernández, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja*

*competitiva de las empresas*. universidad de La Rioja:

<https://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. *CE Contribuciones a la Economía*. <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Gobierno de México. (2022). *Estrés Laboral*. <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral#:~:text=Conjunto%20de%20reacciones%20f%C3%ADsicas%20y,capacidad%20para%20enfrentarse%20a%20ello>.
- Gómez, G. (2014). *Campañas de Comunicación Interna y Global*. Tesis de Grado. Universidad San Francisco de Quito. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3277/1/000110448.pdf>
- Guzmán, J. (2019). *Técnicas de Investigación de Campo*. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje: <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/0fec888-6a3f-4b31-b704-a2d94e3eed72/U000308176506/index.html>
- Krohling, K. (2003). *Planeamiento de relaciones públicas na comunicacao integrada*. Sao Paulo: Summus editorial. <https://books.google.pt/books?id=Q1ZFmcZFE7UC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- La Rehabilitadora Cooperativa de Ahorro y Crédito. (2022). *Nosotros*. La Rehabilitadora Cooperativa de Ahorro y Crédito: <https://larehabilitadora.com/nosotros/>
- Lee, M. (1997). Twelve dimensions of strategic internal communication Strategic Communication Management. *Melcrum Publishing*, 1.

<https://www.potentialunearthed.co.uk/wp-content/uploads/2017/09/thomas-j-lee-twelve-dimensions-of-strategic-internal-communication.pdf>

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 49. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>

Mejía, T. (2021). *Investigación descriptiva*. <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Páez, G. (07 de marzo de 2020). *Efectividad*. economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/efectividad.html>

Peiró, R. (1 de diciembre de 2020). *Tipos de comunicación*. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-comunicacion.html>

Perez, A. (2022). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia, scielo*, 14(16), 183-194. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003)

Quiñonez, M., & Cornejo, R. (2007). Factores Asociados Al Malestar/Bienestar Docente. Una Investigación Actual. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 75-80. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55121025011.pdf>

Rivas, L. (2010). *GUIA DE ESTUDIO PARA EL EXAMEN DE CAPACIDADES GERENCIALES*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf)

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). Pearson Educacion.

- Rodriguez. (2004). El Clima Escolar. *Revista digital Investigación y Educación*, 3(7), 1-12. <https://docplayer.es/13410640-Issn-1696-7208-revista-numero-7-volumen-3-de-marzo-de-2004-el-clima-escolar-noelia-rodriguez-garran.html>
- Santander, U. d. (27 de 05 de 2022). *Ansiedad laboral: cómo abordar el estrés en el trabajo de forma constructiva*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/ansiedad-laboral.html>
- Viera, J. (2016). *“Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013*. Tesis de Grado. Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1481/1/UNACH-FCP-CS-2016-0015.pdf>
- Wright, T., & Bonnett, D. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33, 141-160. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/200130344\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Psychological\\_Well-Being\\_as\\_Nonadditive\\_Predictors\\_of\\_Workplace\\_Turnover](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/200130344_Job_Satisfaction_and_Psychological_Well-Being_as_Nonadditive_Predictors_of_Workplace_Turnover)

## ANEXOS

- *Guía de observación*

INDICADORES DE OBSERVACIÓN	EVALUACIÓN		
	Adecuado	Aceptable	Nulo
Condiciones y espacios físicos			
Relación interpersonal entre compañeros			
Motivación laboral			
Desarrollo de actividades			
Puntualidad en la jornada laboral			
Cumplimiento responsable de las actividades laboral			
Dirección y liderazgo de autoridades			
Relación entre colaboradores y jefes			
Procesos de comunicación			
Conocimientos de funciones y procesos			

▪ *Formato del cuestionario*

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Se siente satisfecho en la empresa donde actualmente labora?			
2. ¿La empresa le brinda beneficios laborales de crecimiento profesional y personal?			
3. ¿Se siente satisfecho con el salario económico que recibe actualmente por sus funciones laborales?			
4. ¿La empresa le brinda reconocimientos y beneficios por su productividad y desempeño laboral?			
5. ¿La empresa le genera confianza y proporciona estabilidad laboral?			
6. ¿Se siente motivado para el desempeño y desarrollo de sus funciones laborales?			
7. ¿Recibe de sus jefes inmediatos el apoyo y reconocimiento por las actividades laborales realizadas con efectividad?			
8. ¿Cumple con todas sus obligaciones y es responsable con sus actividades laborales?			
9. ¿Sus compañeros le generan confianza y son empáticos entre sí?			
10. ¿El clima laboral es acordé y le genera satisfacción?			
11. ¿Las relaciones y comunicación interpersonales con sus compañeros y jefes inmediatos son buenas?			
12. ¿La empresa atiende sus necesidades personales y profesionales?			
13. ¿La empresa genera situaciones que le permitan ascender en su posición laboral?			
14. ¿La empresa implementa estrategias de satisfacción y motivación laboral?			
15. ¿Dentro de la empresa existe un efectivo liderazgo por parte de sus autoridades?			