

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración



**PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
FONDESURCO, AREQUIPA, 2017.**

Tesis presentada por las Bachilleras:

Rodríguez Peña, Valery Mabel

Montoya Márquez, Oriele Madeleine

Para optar el Título Profesional de:

Licenciada en Administración de Empresas

Asesor: Mgter. Midolo Ramos, Wilfredo

AREQUIPA - PERÚ

2018



Universidad Católica de Santa María

☎ (51 54) 382038 Fax:(51 54) 251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe 🌐 <http://www.ucsm.edu.pe> Apartado:1350

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Referencia: Decreto N° 099-EPAE-2017

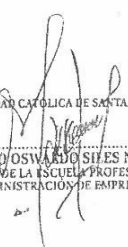
Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Héctor Taco Tamo y Mgter. Wilfredo Midolo Ramos, en relación al Borrador de Tesis Titulado: "PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO AREQUIPA, 2017" Presentado por las señoritas bachilleres: MONTOYA MARQUEZ ORIELE MADELEINE y RODRIGUEZPEÑA VALERY MABEL.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por las señoritas bachilleres: MONTOYA MARQUEZ ORIELE MADELEINE y RODRIGUEZPEÑA VALERY MABEL; de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 07 de diciembre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA


Dr. MARIO OSWALDO SILES NEYRA
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Esta tesis se la dedico a Dios, que sé que está conmigo y a mis padres, quienes siempre me han guiado por el buen camino, me han enseñado a no rendirme y siempre a enfrentar los problemas que se presenten en diferentes momentos de la vida. Agradecerles por su apoyo y todas sus enseñanzas, ser un ejemplo a seguir y siempre respetar lo que quise estudiar.

También dedicarles a mis tres hermanos, ya que siempre he contado con su apoyo en todo momento y son un respaldo para mí.

A todos ellos es dedicada esta tesis que sé que, sin tu apoyo, consejos, amor, amistad, ayuda y aliento no hubiera sido todo esto posible.

Agradecerle a esta institución educativa que ha sabido formarme como profesional y siempre brindarme la mejor educación.

VALERY MABEL RODRIGUEZ PEÑA

Quiero agradecer sinceramente:

A Dios, que siempre ha sido mi fortaleza para afrontar las adversidades de la vida y porque siempre está a mi lado.

A mis padres, que son mi motivo para cumplir mis objetivos y porque me brindan su amor incondicional. Gracias por confiar en mí y hacerme entender que siempre puedo lograr lo que me proponga. Gracias por acompañarme en cada paso importante en mi vida.

A mi hermano Tony; ejemplo a seguir y mi motivación para seguir esforzándome y buscar crecer como persona. Gracias por tu apoyo a lo largo de mi vida.

A mi hermano Chris, que a pesar de la distancia sé que siempre está apoyándome en mis decisiones y mi razón para ser mejor cada día. Gracias por tu amor y por siempre estar a mi lado.

A mis amigos y maestros; por los consejos y por los momentos que hemos compartido y las enseñanzas que me brindaron.

ORIELE MADELEINE MONTOYA MÁRQUEZ

INTRODUCCIÓN

A partir del análisis de los antecedentes investigativos, se ha podido apreciar que el clima organizacional guarda una estrecha relación con el nivel de satisfacción laboral en los recursos humanos que trabajan en distintas organizaciones, esto se debe a que el clima organizacional determina a través de sus diferentes dimensiones, la identificación que los colaboradores presentan con la empresa u organización, las relaciones interpersonales, comunicaciones, la posición y el reconocimiento de la empresa, así como el reconocimiento, el ambiente y condiciones de trabajo, la capacitación y desarrollo, remuneraciones, las exigencias en el mercado que la empresa debe saber sobrellevar adaptándose a ellas y finalmente adaptarse a las situaciones de cambio; entonces si estas dimensiones se dan de una manera efectiva y/o eficiente en base a los lineamientos que establecen los líderes administradores de la organización, se puede asumir que dicho clima organizacional influirá de forma positiva sobre la satisfacción laboral que presentan los recursos humanos en relación a la significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y los beneficios económicos; sin embargo, a pesar de la importancia del estudio e interrelación entre ambas variables y sus dimensiones, en muy pocas empresas privadas, se efectúan investigaciones acerca del clima organizacional y menos aún respecto a la satisfacción laboral.

Por lo anterior y teniendo en consideración, que existe poca información referida a la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores, identificamos la necesidad de evaluar ambas variables, para que luego, en base a sus resultados se pueda efectuar una propuesta de un modelo de endomarketing dirigida a la mejora de las variables de estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, de la ciudad de Arequipa.

Para llevar a cabo el estudio, luego de identificar a la población de estudio según el cumplimiento de los criterios de inclusión, la muestra estuvo conformada por 59 colaboradores, a quienes se aplicaron los cuestionarios que fueron: el Inventario de Clima Organizacional, la Escala de Satisfacción Laboral y la Ficha de recolección de datos, luego de obtener la información esta fue tabulada, analizada y procesada estadísticamente para posteriormente realizar el informe final de la investigación.

RESUMEN

Se realizó un estudio de tipo descriptivo – explicativo correlacional y transversal que tuvo como objetivo general realizar una propuesta de un modelo de endomarketing para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco. La técnica empleada en la investigación fue la encuesta, como instrumentos se empleó el Cuestionario de diagnóstico situacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, el Inventario de Clima Organizacional, la Escala de Satisfacción Laboral y la Ficha de recolección de datos. La muestra estuvo conformada por 59 colaboradores de Fondesurco que laboran en la Agencia Arequipa y que cumplieron los criterios de inclusión. Como podrán observar que el primer capítulo se tocara el tema del planteamiento teórico donde se podrá ver detenidamente lo que es el problema, que se quiere resolver en la cooperativa, la justificación del porque tratamos que se implemente un marketing interno y no se deje de lado la identificación que tiene los colaboradores hacia la empresa.

En el segundo capítulo se desarrollara el planteamiento operacional, definiremos cuales son los instrumentos y técnicas que utilizamos para poder evaluar y analizar los datos que indiquen los problemas que existen en la cooperativa.

El tercer capítulo se puede ver los resultados obtenidos de todas las encuestas y la evaluación a cada una de ellas. Así, observar el problema general que se muestra en la cooperativa y explícitamente en lo que es identificación con la empresa, reconocimiento y clima organizacional.

Resultados: el clima organizacional percibido por los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco es regular en 67,80% y el nivel de satisfacción laboral es insatisfecho en 66,10%; las edades más frecuentes oscilan entre los 27 a 35 años en 54,24%, el 54,24% de colaboradores son de género femenino, el 62,71% son solteros, el 67,80% no ha recibido capacitación para el puesto y el 45,76% presenta un tiempo de trabajo entre uno a doce meses. Además se encontró relación significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral. En base a los resultados se realiza la propuesta de un modelo de Endomarketing, en la cual se proponen estrategias para mejorar la comunicación interna y la motivación de los colaboradores.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral.

ABSTRACT

A descriptive - exploratory, correlational and cross - sectional study was carried out with the general objective of proposing an endomarketing model to improve the organizational climate and job satisfaction in the Fondesurco Savings and Credit Cooperative. The technique used in the investigation was the survey, as instruments were used the Situational Diagnosis Questionnaire in the Fondesurco Savings and Credit Cooperative, the Organizational Climate Inventory, the Labor Satisfaction Scale and the Data Collection Card. The sample consisted of 59 Fondesurco employees who work at the Arequipa Agency and who met the inclusion criteria.

As you can see that the first chapter will touch the topic of the theoretical approach where you can see carefully what is the problem, what you want to solve in the cooperative, the justification of why we try to implement an internal marketing and not be left out the identification that collaborators have towards the company.

In the second chapter the operational approach will be developed, we will define which instruments and techniques we use to evaluate and analyze the data that indicate the problems that exist in the cooperative.

The third chapter you can see the results obtained from all the surveys and the evaluation to each of them. Thus, observe the general problem that is shown in the cooperative and explicitly in what is identification with the company, recognition and organizational climate.

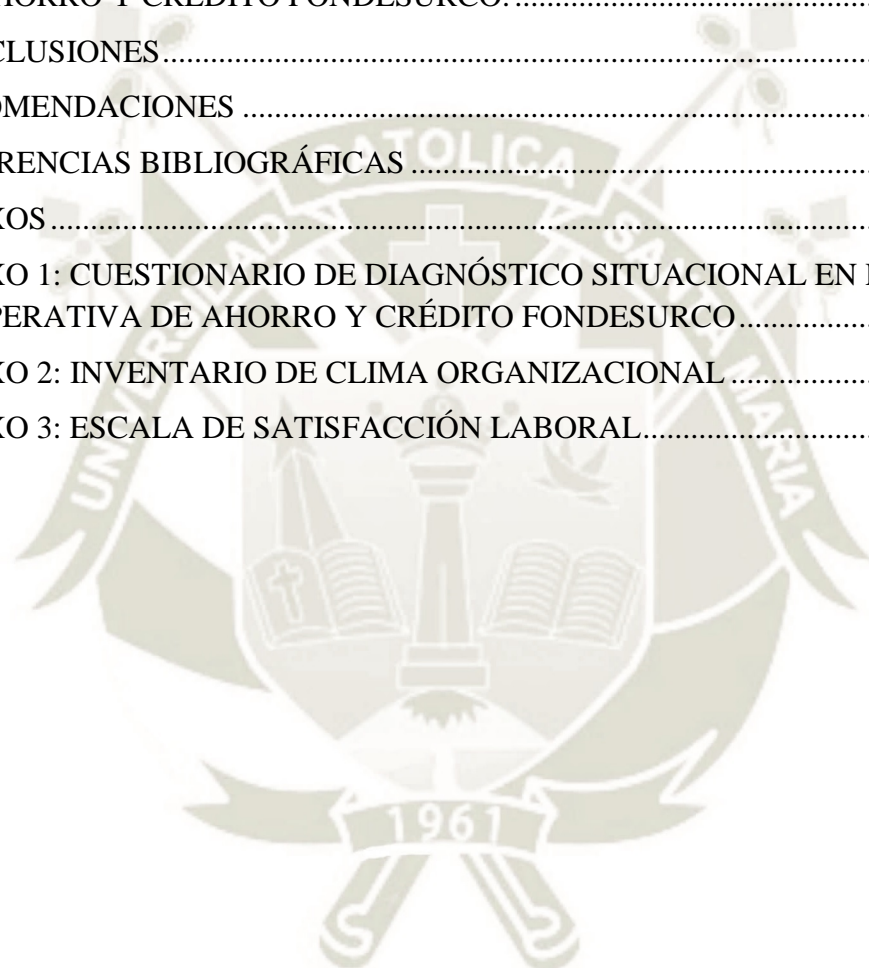
Results: the organizational climate perceived by the employees of the Fondesurco Savings and Credit Cooperative is regular at 67.80% and the level of job satisfaction is dissatisfied at 66.10%; the most frequent ages range from 27 to 35 years in 54.24%, 54.24% of employees are female, 62.71% are single, 67.80% have not received training for the position and 45.76% present a working time between one to twelve months. In addition, a significant relationship was found between the organizational climate and work motivation. The proposal of an Endomarketing model is made, in which strategies are proposed to improve the internal communication and the motivation of the collaborators.

Key words: climate organizational, satisfaction work.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	1
1.1. PROBLEMA.....	1
1.2. DESCRIPCIÓN.....	2
1.2.1. Campo, Área y Línea.....	2
1.2.2. Tipo de problema.....	3
1.2.3. Análisis de variables.....	3
1.2.4. Interrogantes básicas.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVOS.....	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
1.5. MARCO TEÓRICO.....	9
1.5.1. Marketing.....	9
1.5.2. Marketing interno o Endomarketing.....	13
1.5.3. Clima Organizacional.....	21
1.5.4. Satisfacción Laboral.....	28
1.5.5. Contextualización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco.....	30
1.5.6. Antecedentes.....	36
1.6. HIPOTESIS.....	38
CAPÍTULO II.....	39
2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	39
2.1. técnicas e instrumentos.....	39
2.1.1. Técnicas.....	39
2.1.2. Instrumentos.....	39
2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	41
2.2.1. Ámbito.....	41

2.2.2. Temporalidad	41
2.2.3. Unidades de estudio	42
2.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
CAPÍTULO III	44
3. RESULTADOS	45
PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO.	71
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS	92
ANEXO 1: CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO	93
ANEXO 2: INVENTARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	95
ANEXO 3: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL	99



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	4
TABLA N° 2: CATEGORÍAS DIAGNÓSTICAS	41
TABLA N° 3: ESTADISTICAS DE FIABILIDAD	45
TABLA N° 4: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.	45
TABLA N° 5: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.....	47
TABLA N° 6: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIONES. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.....	48
TABLA N° 7: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE POSICIÓN ACTUAL. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.....	49
TABLA N° 8: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE RECONOCIMIENTO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.....	50
TABLA N° 9: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.....	51
TABLA N° 10: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.	52
TABLA N° 11: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.	53
TABLA N° 12: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE REMUNERACIONES. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.....	54
TABLA N° 13: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE EXIGENCIA EN EL MERCADO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.....	55

TABLA N° 14: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE SITUACIONES DE CAMBIO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.....	56
TABLA N° 15: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIMENSIÓN DE SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO	57
TABLA N° 16: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIMENSIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO	58
TABLA N° 17: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIMENSIÓN DE RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO	59
TABLA N° 18: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIMENSIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO	60
TABLA N° 19: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO.....	61
TABLA N° 20: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO PERCIBIDO POR LOS COLABORADORES.....	62
TABLA N° 21: CALIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO PERCIBIDO POR LOS COLABORADORES.....	66
TABLA N° 22: CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO PERCIBIDO POR LOS COLABORADORES.....	67
TABLA N° 23: CARACTERÍSTICAS DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO.....	68
TABLA N° 24: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO.	69

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. PROBLEMA

Las empresas realizan diferentes actividades para persuadir a sus clientes a efectos de lograr que estos adquieran sus productos o que utilicen sus servicios, con lo cual se logra la captación de clientes externos nuevos o se fidelizan a los clientes ya conocidos y para ello, de forma permanente se encuentran elaborando e implementando estrategias dirigidas a los diferentes públicos con los que tienen relación, sin embargo, lo más importante que deben realizar es lograr que los colaboradores de la empresa se encuentren plenamente identificados con la empresa con los objetivos y metas empresariales, porque son los recursos humanos internos aquellos que van a tener una influencia directa y muy importante para que la empresa logre sus objetivos.

Es entonces cuando surge el concepto de marketing interno o endomarketing, el mismo que consiste en aplicar las metodologías del marketing a las relaciones de las personas dentro de las organizaciones; es decir, que a través del marketing interno se desarrollan actividades similares a las del marketing externo con la finalidad de motivar a todas las personas que colaboran en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado. Cuando se aplica el marketing interno en la gestión de los recursos humanos, se considera que los colaboradores constituyen el mercado que es necesario analizar, segmentar y ofrecer un producto atractivo consistente no solo en un puesto de trabajo y un salario que satisfaga sus necesidades y consiga su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa.

Se ha señalado que las empresas que no cuentan con personal debidamente motivado e identificado con la organización, presentan una serie de situaciones negativas, que van en desmedro del logro de objetivos y metas, disminución de la rentabilidad, productividad, así como también incremento de ausentismo laboral, permisos injustificados, aumento en la incidencia de accidentes laborales, entre otras situaciones.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, se ha podido apreciar que existen una serie de problemáticas como son, la mala comunicación entre la dirección y los colaboradores o una captación inadecuada de los mensajes, escasa capacitación para el desempeño en el puesto, falta de experiencia y dificultades para adaptarse a los cambios, problemas en la infraestructura, falta de liderazgo, incumplimiento de roles y funciones de los colaboradores, falta de cultura empresarial, cultura organizacional débil e insatisfacción asociada a escasa capacitación y beneficios laborales; todos estos problemas han venido influyendo de forma negativa en la empresa, propiciando falta de desarrollo, pérdida de clientes y disminución de la productividad.

Por los hechos descritos anteriormente, el estudio estuvo orientado a resolver la siguiente interrogante:

¿Cómo es la propuesta de un modelo de endomarketing para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, Arequipa, 2017?

1.2. DESCRIPCIÓN

En la empresa Fondesurco se ha identificado que el personal presenta baja identificación con la empresa y esto parece afectar de forma negativa, causando una baja satisfacción laboral, esta situación condiciona que en la empresa se perciba un ambiente laboral poco motivador del buen desempeño, lo que a su vez, motivó el interés de las investigadoras para el desarrollo de la presente investigación, teniendo como propósito crear una propuesta de un modelo de endomarketing orientada a la mejora del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco.

1.2.1. Campo, Área y Línea

Campo: Ciencias Económico Administrativas.

Área: Administración.

Línea: Desarrollo del talento humano.

1.2.2. Tipo de problema

El estudio es descriptivo – explicativo porque este tipo de estudios están orientados a investigar el comportamiento y desempeño de las organizaciones. El diseño es correlacional, porque las variables fueron analizadas primero de forma individual y luego de manera conjunta para poder identificar como se influyen entre sí.

Por la temporalidad, el estudio es de corte transversal, porque las unidades de estudio fueron evaluadas una sola vez durante un determinado periodo de tiempo, y en base a los resultados obtenidos se pudo realizar la propuesta de un modelo de endomarketing.

1.2.3. Análisis de variables

a. Análisis de variables

Variable independiente: Propuesta de un modelo de endomarketing.

Variables dependientes: Clima organizacional
Satisfacción laboral.

b. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TABLA N° 1: OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE		DIMENSIONES	INDICADORES
INDEPENDIENTE	MODELO DE ENDOMARKETING	Desarrollo Personal	Número de capacitaciones
			Número de ascensos o promociones del personal
			Número de personal que aprueba las evaluaciones realizadas
		Contratación y retención de los empleados	Número de denuncias y/o reclamos frente al ministerio de trabajo
			Estudios de escala salarial
		Adecuación al trabajo	Número de ascensos o promociones del personal
		Comunicación Interna	Número de personal que aprueba las evaluaciones realizadas
Número de personal que aprueba las evaluaciones realizadas sobre el plan estratégico			
DEPENDIENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL	Relaciones interpersonales Comunicaciones Posición actual Reconocimiento Ambiente y condiciones de trabajo Capacitación y desarrollo Remuneraciones Exigencia en el mercado Situaciones de cambio	
	SATISFACCION LABORAL	Significación de la tarea Condiciones de trabajo Reconocimiento personal y/o social Beneficios económicos	

1.2.4. Interrogantes básicas

¿Cuál sería la propuesta de un modelo de endomarketing para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral la cooperativa Fondesurco?

¿Cómo es el clima organizacional percibido por los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco?

¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Diariamente en el mundo surgen diversos cambios que influyen de manera notoria en el desarrollo de las funciones de cada empresa; para lograr los resultados esperados es necesario contratar al personal adecuado y por ende buscar que se sienta cómodo en el trabajo que realiza.

Cada factor productivo debe ser trabajado de manera eficiente para lograr los objetivos que estos cambios conllevarían, es donde interviene desarrollo del talento humano, este factor es considerado muy importante debido a que será el que ayudara a aumentar tanto las capacidades como aptitudes de cada persona haciendo que aumente sus capacidades y aptitudes a tal punto que todos deseen entregar lo mejor para su trabajo, sintiéndose a gusto y valorados por el trabajo que realizan buscando además ser reconocidos por la laboral que desempeñan.

La justificación institucional para realizar el estudio, se sustenta en la importancia que la Universidad Católica Santa María, le otorga al desarrollo de investigaciones científicas

como parte de la formación académica – científica que brinda a los estudiantes, además, porque a través de dichas investigaciones se brindan aportes que permiten una mejor comprensión de las problemáticas que atañen a las distintas profesiones.

Justificación académica: el estudio es importante, porque el marketing interno es poco desarrollado en la mayoría de empresas, además son escasas las investigaciones realizadas a nivel nacional y local sobre el tema, razón por la cual, el estudio aportará al cuerpo de conocimientos de nuestra carrera profesional y será la base para desarrollar una Propuesta de un Modelo de Endomarketing. Asimismo, a través del desarrollo del presente trabajo de tesis, se podrá obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Justificación empresarial y económica: La propuesta de endomarketing que se presente a la Empresa, permitirá que luego de su aplicación se mejore el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de Fondesurco, además ayudara a que los colaboradores se mantengan por periodos más largos en la institución, de esta manera la empresa reducirá los gastos que implican nuevas contrataciones. Al contar con colaboradores que se identifiquen con la empresa, se tendrá un personal motivado y dispuesto de aportar en el crecimiento de la empresa bajo el lineamiento de la cultura organizacional de Fondesurco.

Justificación social: este estudio tendrá utilidad, porque se ha descrito anteriormente la problemática que en la actualidad enfrentan los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, por ello, si la empresa decide implementar la propuesta del modelo de endomarketing, se esperaría que en el futuro los problemas se solucionen y se mejore el desempeño laboral, clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores y así estos obtengan mejores niveles de eficiencia, productividad |desarrollo personal.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Realizar una propuesta de un modelo de endomarketing para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, Arequipa, 2017.

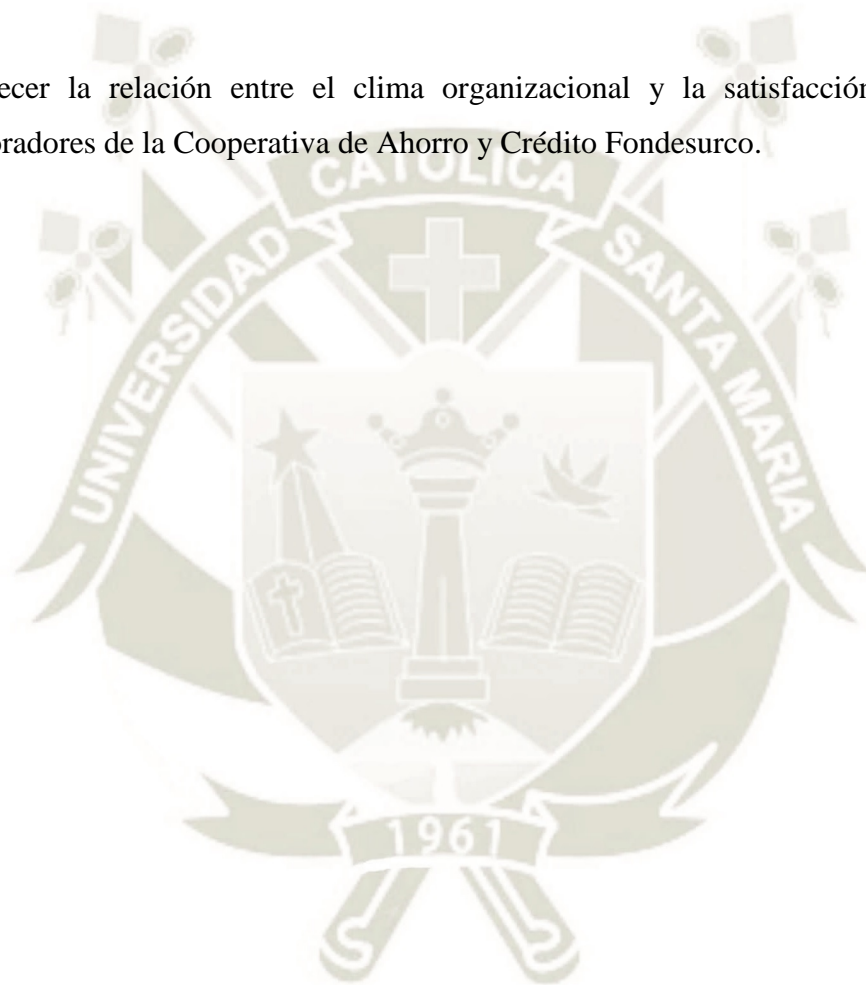


1.4.2. Objetivos específicos

Evaluar el clima organizacional percibido por los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco.

Establecer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco.

Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco.



1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. Marketing

a. Conceptos

El concepto del Marketing ha sido tradicionalmente atribuido al mero hecho de vender y hacer publicidad. Diariamente estamos expuestos a gran cantidad de información a través de los comerciales de televisión, ventas por catálogos, llamadas telefónicas y correos electrónicos ofreciendo productos y una amplia gama de servicios, sin embargo, las ventas y la publicidad representan sólo la pequeña punta del gran iceberg que constituye el marketing (U.S, 2010).

Más recientemente se está considerando el marketing ya no desde la concepción anterior, sino más bien, como un medio que nos permite satisfacer las necesidades del cliente, para lo cual, es indispensable que el mercadólogo conozca y se identifique con las necesidades de los consumidores; desarrollar productos de manera que estos brinden un valor superior para el cliente; y luego, mediante un establecimiento adecuado de los precios, distribución y promoción eficaz de los productos, estos podrán ser vendidos muy rápidamente. Tal como lo señala el gran administrador Peter Drucker, citado por Burnett (J. Brnett, 2008): “El objetivo del marketing consiste en lograr que las ventas sean innecesarias”. Burnett (J. Brnett, 2008), señala que “en el gran campo de acción de una “mezcla de marketing”, en el cual confluyen una serie de elementos importantes, las ventas y la publicidad forman parte de algunos de esos elementos, dado que la mezcla de marketing es un conjunto de herramientas que se utilizan de manera ordenada y secuencial de modo tal, que se puedan satisfacer las necesidades de los cliente y establecer relaciones con estos”.

Una definición de marketing, lo señala como un proceso social y administrativo a través del cual las personas y las organizaciones consiguen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de valor con otros. En el ámbito de los negocios, el marketing constituye el establecimiento de relaciones redituables, por medio de las cuales se realiza el intercambio de valor agregado, con los clientes. De acuerdo a ello Kotler y Armstrong (Kotler & Armstrong; Armstrong, 2012), definen el marketing como: “el proceso mediante

el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos”.

Kotler y Amstrong (Kotler & Armstrong, 2001), brindaron una definición anterior a la mencionada línea arriba acerca del marketing, la misma que indica: "es un proceso social y gerencial por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con otros”.

De acuerdo a Pride y Ferrell (Pride & Ferrell, 2015), el marketing: "es el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicio e ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico".

Mientras que los autores Stanton, Etzel y Walker (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), definen el marketing de la siguiente manera: "es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos".

Personalmente las autoras consideramos que el marketing, es un proceso que está conformado por una serie de componentes de carácter social, administrativo y económico, que permite que tanto las personas de forma individual, como las organizaciones puedan obtener todos los elementos o bienes que les son necesarios para el desarrollo de sus actividades y para la satisfacción de sus necesidades y deseos, el cual se realiza mediante el intercambio de valor con otras personas u organizaciones.

b. Campo de acción del Marketing

El Marketing ha adquirido una gran y creciente importancia porque en distintas áreas de las organizaciones se puede apreciar la importancia que tiene, tal es así que se puede observar la participación del marketing, en las siguientes áreas (Kotler & Armstrong, 2012):

b.1. Bienes: todos los objetos físicos que pueden percibirse a través de los sentidos, sobre todo la vista, el tacto y el oído, los productos de carácter tangible que son susceptibles de una operación de carácter comercial, en otras palabras, todas las cosas, artículos o elementos que se pueden comprar y/o vender (Kotler & Armstrong, 2012).

b.2. Servicios: aquí el marketing se realiza a manera de un esfuerzo humano mediante la participación de otros seres humanos o mediante algunos elementos mecánicos o electrónicos que permiten satisfacer un deseo o necesidad, en este caso no se trata de elementos tangibles o perceptibles por los sentidos, sino de hechos o actividades de naturaleza intangible que el cliente puede disfrutar, pero como no se pueden ver tampoco se pueden almacenar, son perecederos, se producen en el momento en que se consumen (Kotler & Armstrong, 2012).

b.3. Experiencias: con frecuencia las personas están dispuestas a pagar para poder disfrutar momentos, aventuras o distintos tipos de situaciones que lo ayudan a salir de la rutina de su vida diaria y, a pesar de que, por lo general, son breves, su importancia y atractivo principal es que son capaces de producir gratas experiencias y dejar recuerdos gratos que las personas recuerdan durante toda su vida (Kotler & Armstrong, Marketing 14ava edición, 2012).

b.4. Eventos: el marketing desempeña un papel importante porque contribuye a promocionar una serie de eventos de distinta naturaleza como, por ejemplo, el próximo mundial de fútbol, los juegos olímpicos, una serie de exposiciones comerciales, eventos deportivos, científicos, actividades artísticas, sociales, de apoyo humanitario, culturales, de recreación, entre otros.

b.5. Personas: actualmente se observa que personas consideradas celebridades o personas públicas suelen recurrir a contratar los servicios de profesionales en marketing o incluso agencias de marketing para que manejen su carrera e imagen (Kotler & Armstrong, 2012).

b.6. Lugares: el uso del marketing es una práctica bastante extendida en la difusión de diferentes recursos turísticos, que promueven que las personas se sientan interesadas en visitar esos lugares y para ello, deben destacar sus bondades, sus características más atractivas, de manera tal que puedan incrementar el flujo de turistas.

b.7. Propiedades: un campo en que se desarrolla mucho el marketing, es en lo referente al mercado de bienes raíces, el cual representa un mercado muy atractivo para un amplio segmento de la población, a través de este se pueden comprar o vender propiedades, un ejemplo de ello, se observa con la intensa campaña realizada en el Perú por una compañía

americana que vende lotes de terreno en el Estado de La Florida, campaña que ha sido muy exitosa, dado que por informes televisivos se señaló que en menos de un año ya se habían vendido en el Perú, casi la totalidad de lotes ofertados, de allí que la compañía se encuentra lanzando nuevos productos similares (Kotler & Armstrong, 2012).

b.8. Organizaciones: para todas las empresas u organizaciones, un factor que permite incrementar su valor, es el poder contar con una buena imagen pública, y es por ello que recurren a una serie de actividades de mercadotecnia que los ayuda tanto a crear como mantener o mejorar su imagen de acuerdo a las expectativas propias y las necesidades cambiantes y cada vez mayores de los clientes (Kotler & Armstrong, 2012).

b.9. Información: el mundo globalizado de hoy en día ha propiciado un masivo uso de la información, la cual se ha convertido en una herramienta muy importante para la toma de decisiones y por ello, representa para muchas empresas u organizaciones un nicho de mercado que se pretende explotar mediante la aplicación de distintas herramientas del marketing (Kotler & Armstrong, 2012).

c. Dimensiones sociales del Marketing

El concepto fundamental que sirve de sustento al marketing, son poder brindar atención a las diferentes necesidades humanas. Las necesidades humanas son definidas como estados de carencia percibida que pueden ser de naturaleza física y comprenden las necesidades básicas entre las que tenemos, las necesidades de alimento, vestido, calidez y seguridad; las necesidades sociales, por las cuales, los seres humanos necesitan pertenecer a un grupo familiar y social, así como recibir afecto; y las necesidades individuales, por las cuales las personas buscan adquirir conocimientos y de expresión personal. Sin embargo, se ha señalado que los mercadólogos no son quienes han creado o impuesto esas necesidades, y esto resulta obvio puesto que las necesidades forman parte de la naturaleza humana biológica y social del hombre y es una parte básica del carácter de las personas (Pride & Ferrell, 2015).

Pero estas necesidades humanas son expresadas a través de los deseos, los que son influidos de forma permanente y cambiante por la cultura, la personalidad y la sociedad en la que se desarrolla cada individuo. Citando un ejemplo, se puede mencionar que un hombre que habita en una gran ciudad como es el caso de Lima, para poder alimentarse en su hora de

refrigerio, seguramente recurrirá a un establecimiento de comida rápida cercano a su centro de trabajo y almorzará una hamburguesa con papas fritas y bebida gaseosa, mientras que un hombre que radica en provincia, en su hora de almuerzo irá a su casa y almorzará un plato tradicional preparado por su esposa. Esto nos ilustra respecto a que las necesidades pueden ser las mismas, - la alimentación en el caso del ejemplo -, pero la forma como se consigue atender a esas necesidades o deseos están muy influenciados o moldeados por la sociedad en la que se vive y se expresan o manifiestan a través de distintos objetos que satisfacen las necesidades (Kotler & Armstrong, 2012).

Por otro lado, Kotler y Armstrong (Kotler & Armstrong, 2012) y (Kotler & Keller, 2012), señalan que conforme las personas van adquiriendo mayor poder de compra, les es más sencillo poder satisfacer tales necesidades y en este momento se convierten en demandas, esto se debe a que a partir de los deseos y recursos con los que cuenta, las personas demandan mayor cantidad y variedad de productos cuyos beneficios suman una mayor cantidad de valor y esto les genera una mayor satisfacción.

1.5.2. Marketing interno o Endomarketing

a. Concepto

En la definición de Soriano (Soriano, 1992), se señala que el marketing interno es “un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa”.

Mientras que con afirma Berry (Berry L. , 1981), “el marketing interno se basa en la perspectiva de tratar a los empleados como clientes, lo cual puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores”.

La definición de Grönroos (Grönroos, 1990), define el márketing interno como: “una estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un «estado mental» que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales”. Mientras que Ballantyne (Ballantyne, 2003), se orienta a resaltar la importancia de las redes y la

renovación del conocimiento para poder ayudar al entendimiento del concepto de marketing interno.

Según George (George, 1990), el endomarketing es: “una filosofía de gestión de los recursos humanos basada en el enfoque de marketing”. Sin embargo, a pesar de que es ampliamente reconocida la importancia del marketing interno, no son muchas las investigaciones ni los aportes realizados sobre este aspecto importante de la administración de recursos humanos, porque incide en aspectos claves de las organizaciones como son la retención del personal, actitudes, satisfacción y conformidad (Lings & Greenley, 2005).

Kotler y Keller (Kotler & Keller, 2006), afirman que el marketing que integra tanto al cliente interno como al externo, es una alternativa para atender mejor a los consumidores y, gracias a este enfoque, sugiere que incluso más importante que el marketing externo, es el interno y este debe darse antes que el marketing externo, apreciación que coincide con la opinión de otros autores (Lings & Greenley, 2005).

Bohnenberger (Bohnenberger, 2005), señala que la mayoría de los conceptos tienen como punto en común el hecho de señalar que, el endomarketing es una visión integradora y de gestión conjunta entre el marketing interno y el externo, lo cual se realiza con el propósito de lograr la máxima satisfacción del cliente externo. Es decir, que es una filosofía de gestión cuyo objetivo es intervenir de forma eficaz en el ambiente externo de la organización, a través de la generación de un ambiente de trabajo adecuado en el que impere el respeto a las necesidades y los deseos de los empleados.

b. Evolución histórica del endomarketing

A nivel internacional, nos encontramos en una etapa de claro desarrollo de endomarketing está en constante desarrollo y por ello es necesario analizar cómo está evolucionando esta disciplina a efectos de poder identificar las acciones ejecutadas desde este enfoque y, básicamente poder identificar y corregir ciertas discrepancias sobre el tema.

Según Dunmore y Ahmed y Rafiq, citados por Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo), el endomarketing es reciente. Los primeros estudios sobre el tema tienen una antigüedad de más de 25 años y se desarrollaron a partir del interés en mejorar la gestión de personas y la atención a los clientes.

Bohnenberger (Bohnenberger, 2005) señala que en el año 1976, Berry, Hensen y Burke dieron la primera referencia acerca del endomarketing cuando relacionan que la alta calidad de los servicios sucede cuando se potencian las capacidades del cliente interno. Berry es considerado como una de las mayores referencias y un pionero del endomarketing, pues a este autor se le atribuye la idea de llamar a los empleados como clientes internos en el año 1981.

Grönroos (Grönroos, 1990) estableció otro importante hito cuando señaló que el objetivo del endomarketing era motivar y concientizar a los empleados acerca de la importancia del cliente externo. Años después Grönroos (Grönroos, 1990) señala que la satisfacción del cliente externo se realiza por medio de los empleados y por ello señala que es necesario brindar mayor atención y conciencia sobre ellos a nivel de los directivos de las organizaciones. En el año 1991, los autores Berry y Parasuraman (Berry & Parasuraman, 1992), señalaron que es más importante desarrollar el marketing interno antes del marketing externo, sobre todo en las empresas de servicios.

Como destaca Kotler y Armstrong (Kotler & Armstrong, 2012), en los últimos años, se reconoce la relevancia del endomarketing y los autores coinciden en que los miembros de una organización tienen una gran influencia en la generación de valor, que luego es percibida por el cliente externo, independientemente del puesto de trabajo que desempeñen o el lugar que ocupen en el orden jerárquico de la organización, y esto generará un impacto en la rentabilidad de las empresas. Es por ello, que se ha señalado que es necesario buscar ventajas competitivas en las organizaciones mediante la aplicación de una serie de programas y gestiones orientados a potenciar el desempeño de los recursos humanos, en la búsqueda de lograr mejoras en el bienestar propio, como para el crecimiento de la empresa.

c. Elementos del endomarketing

c.1. Trabajador: los trabajadores constituyen el cliente interno de la empresa, por ello es importante analizar y conocer sus preferencias, saber qué es lo que desean, o aquello que les genera preocupación, conocer y comprender sus necesidades, y entre otras, situaciones

porque en base a ello se debe establecer la política y estrategia social en la empresa. Para este fin, resulta útil el empleo de técnicas similares al estudio de mercado, entre las cuales se pueden mencionar las encuestas, paneles, focus group entre otros, de esta manera se pueden llegar a acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa (Alvarado, 2008).

c.2. Empresa: el producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado. Algunos autores consideran que entre las características más sobresalientes del producto son: aumento de los niveles de productividad, mayor participación y mejora de las condiciones laborales (Alvarado, 2008).

c.3. Comunicación Interna: en el marketing, un aspecto que adquiere especial relevancia es la comunicación, de una buena comunicación depende mucho que se alcancen los objetivos y la empresa tenga éxito, por ello, es necesario que al referirnos al endomarketing, se relacione siempre con la comunicación interna en la organización, para ello es necesario formular el plan de comunicación interna, a través del cual se informa a todos los clientes internos los diferentes aspectos que son necesarios desarrollar en forma descendente, ello incluye los objetivos, políticas y acciones, se debe vender la misión y la visión que se tiene a nivel de la empresa. Mientras que la comunicación ascendente permitirá que los directivos de la empresa conozcan el mercado interno, y así se puede contrastar si los mensajes emitidos son coherentes con el propósito establecido y evaluar su impacto (Alvarado, 2008).

c.4. Equipo Directivo: todas las personas que integran la organización y sobre todo aquellos que son mandos intermedios y los directivos, constituyen los principales vendedores tanto de los ideales y objetivos de la organización, esto con el propósito de promover una adecuada participación, y alta fidelización de los clientes internos (Alvarado, 2008).

c.5. Incrementar la Motivación: en toda organización el fin u objetivo supremo del endomarketing, es aumentar la motivación de los trabajadores, y esto es un método efectivo que permite aumentar la productividad, mejora el clima y la calidad de las tareas, así como las relaciones laborales (Alvarado, 2008).

d. Características del endomarketing

De acuerdo a las aportaciones de Garrido y Pérez (Garrido & Pérez, 1998), las principales características del endomarketing, son las siguientes:

- d.1. Promueve un determinado comportamiento en los miembros de la organización.
- d.2. Para conseguir el objetivo final, es necesario que muchas veces se deban crear, cambiar o eliminar las creencias anteriores, los valores, y las actitudes.
- d.3. Todas las actividades del plan de endomarketing que se realicen, entre las que se tienen distintos tipos de acciones, programas, campañas, no forman parte de las obligaciones que los miembros de la organización tienen definidas en sus puestos de trabajo o que existen en las diversas líneas jerárquicas.
- d.4. Los integrantes de la organización deben tener plena libertad de adoptar o no adoptar los objetivos para los cuales se dirigen las actividades de endomarketing.
- d.5. Es importante resaltar que nunca se debe emplear la coacción para aplicar las acciones de endomarketing ni tampoco para conseguir los objetivos de la organización, en su lugar se debe emplear de manera asertiva y bien planificada la persuasión y la motivación para lograr resultados positivos.
- d.6. En la planificación e implementación de las acciones de endomarketing, se deben utilizar técnicas de investigación planificadas.

e. Etapas del Plan de Endomarketing

Las personas que van a realizar un plan de Endomarketing y ponerlo en práctica, deben tener en claro que este debe ser un proceso diseñado para la empresa en la que están planificando su ejecución, no se trata de copiar los planes de otras empresas, es imprescindible que en su ejecución se considere la situación real de la empresa, tener en cuenta sus necesidades, pedir la colaboración de la dirección, así como del departamento de recursos humanos, gracias a lo cual, se podrá establecer un diagnóstico situacional previo, en tal sentido, se ha señalado

que se deben seguir cuatro etapas para desarrollar el plan de marketing interno, estas son (Sevilla, 2013):

e.1. Análisis del Entorno

En cualquier ambiente laboral, existen una serie de factores externos que pueden influir de forma directa o indirecta en la organización, y esto hace que sea necesario observar y analizar lo que sucede al exterior de la empresa. Para el desarrollo de esta fase, se debe pedir apoyo a información consignada en los modelos de otros planes de marketing interno que se hayan realizado en otras empresas, no con la intención de copiarlos, sino sólo como base que nos permita tomar ideas, ver la forma como se debe organizar el plan, analizar los indicadores, documentos que aportan información, rol de las organizaciones gremiales, entre otros. Es necesario analizar todas las características de la empresa que son importantes, entre las que destacan: la plantilla, políticas retributivas, políticas de selección de recursos humanos, mecanismos de formación y promoción del talento humano, el tamaño de la empresa, los indicadores empleados en el desarrollo del negocio, los sistemas de comunicación interna, entre los principales (Sevilla, 2013).

e.2. Estudio del Mercado Interno

Sevilla (Sevilla, 2013), señala que luego de haber analizado el entorno externo de la organización, el siguiente paso consiste en analizar el mercado interno, esto con el propósito de conocer el propio mercado interno. En el desarrollo de esta etapa se siguen metodologías de investigación psicosociolaboral entre las que tenemos reuniones de grupo, entrevistas en profundidad, encuestas, paneles con los trabajadores, el empleo de estas técnicas va a permitir captar información acerca de las expectativas, percepción de la problemática que se vive en la empresa, fuentes de satisfacción, etc.

e.3. Proceso de Adaptación

En esta etapa se realiza la acomodación de los recursos de la organización y sistemas. Luego de que hemos conocido los requisitos y situaciones derivadas del análisis del entorno externo, los planes y necesidades a corto, medio y largo plazo, las características de los recursos humanos, el siguiente paso es realizar la implantación de una política de

adecuación, es decir, una política que adapte la realidad que se presenta a la necesidad prevista que debe surgir en el futuro más próximo o incluso en el momento presente. En esta fase, la Comunicación Interna toma mucha importancia porque es a través de ella, que todas las políticas, los cambios que se desean realizar en toda la plantilla, las nuevas exigencias o beneficios sean conocidas y difundidas a todo el personal, se debe capacitar o formar al personal en torno a los cambios, pero se debe cuidar que esa formación, no genere impactos negativos ni traumas, para ello, es necesario una comunicación interna saludable entre los distintos grupos sindicales que podrían existir en la empresa (Sevilla, 2013).

e.4. Control del Plan

En la cuarta y última fase, se deben probar las bases en las que se desarrolló el plan de Endomarketing, para ello es necesario comprobar el desarrollo y cumplimiento de las políticas establecidas, evaluar si están siendo eficaces en la medida de lo planificado, y en caso de ser necesario se debe corregir las deficiencias de forma oportuna, se debe identificar de forma precoz cualquier intento de realizar desviaciones de las políticas de manera que se incumplan los objetivos previstos en el momento de iniciar el plan. Es muy importante realizar estudios de clima organizacional, porque estos son un apoyo importante al momento de medir la sensibilidad de todos los integrantes de la empresa (Sevilla, 2013)

f. Estrategias de Endomarketing

Fernández (Fernandez, 2017), señala que en el desarrollo del plan de endomarketing, se debe tener en cuenta las siguientes estrategias:

f.1. Comunicación: a través del empleo de los canales de comunicación que la empresa tiene, y en caso de que no tuviera se deben desarrollar; estos incluyen Intranets, boletines, redes sociales, reuniones y otros, su propósito es informar a todos los empleados acerca de la situación de la empresa, los cambios que se van a aplicar, beneficios, clientes, adaptación a nuevas situaciones etc. (Fernandez, 2017).

f.2. Integración: El mismo Fernández (Fernandez, 2017) señala que es importante resaltar que cada una de las personas que forman parte de la empresa, desempeñan un trabajo muy valioso para la misma y esto debe ser reconocido y comunicado para que sea de conocimiento de todos los trabajadores.

f.3. Motivación: Es conocido que, en la administración de recursos humanos, es imprescindible conocer los tipos de motivación que rigen a los clientes internos, porque los distintos tipos de motivación: logro, poder o afiliación, influyen en cada persona al momento de realizar sus funciones y mejorar los aspectos necesarios. Con miras a mejorar la motivación, se deben realizar reuniones, analizar cada puesto de trabajo, implementar un buzón de sugerencias, entre otros. La motivación debe ser un aspecto que siempre se debe reforzar, y cada trabajador debe tener siempre disponibles todas las herramientas que le son necesarias para llevar a cabo su trabajo, porque gracias a ello se puede lograr que los trabajadores se sientan plenamente identificados con la empresa y que tengan un alto nivel de implicación. El objetivo de esta estrategia es crear un equipo de trabajo motivado, implicado, productivo y eficiente, aspectos que se verán reflejados en el comportamiento del mercado externo (Fernandez, 2017).

1.5.3. Clima Organizacional

a. Concepto

Un concepto sobre el clima organizacional, nos dice que es el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo (Astuñague & Cols, 1999). Según Hellriegel y Slocum (Hellriegel & Slocum, 2010), el clima organizacional está conformado por las características del medio ambiente de trabajo, las mismas que pueden ser percibidas de forma directa o indirecta por los trabajadores y que tienen consecuencias favorables o desfavorables en el comportamiento laboral.

Segun Schneider y Snyder, citado por Bustamante y cols (Bustamante & Cols., 2014), el clima organizacional es una característica propia de todas las organizaciones que resulta de la forma como las personas que trabajan en ellas describen las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo, es decir, que es "la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros".

De acuerdo a los valiosos aportes de Chiavenato (Chiavenato, 2011), se afirma que el clima organizacional es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento”.

Brunet (Brunet, 2011), define al clima organizacional como “un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones”. Cuando las personas desarrollan sus percepciones acerca del clima, estas utilizan información que obtienen a partir de los distintos acontecimientos que se suscitan a su alrededor, de las características propias de la organización, así como de las características personales de cada colaborador. Existe consenso de que la medida perceptiva de los atributos organizacionales constituye la definición más aceptada y empleada por los

distintos investigadores, porque de esta forma el clima puede ser evaluado más fácilmente y se encaja mejor en las concepciones aportadas por la teoría de Lewin la misma que postula que el medio y la personalidad de los colaboradores, ejercen una influencia directa en su comportamiento.

b. Características del clima organizacional

Según Brunet (Brunet, 2011), el clima organizacional representa una configuración de las características de una organización, de la misma manera como las características personales que tiene cada individuo configuran su personalidad. El clima organizacional, es muy importante porque tienen la capacidad o el poder de influir en el comportamiento que las personas tienen en su trabajo, de la misma forma como el clima atmosférico puede influir en el estado de ánimo y comportamiento de las personas. El clima organizacional se ve influenciado por la estructura de la organización, el tamaño de la misma, las formas de comunicación, el estilo de liderazgo de la dirección, entre otros.

Brunet (Brunet, 2011), señala que las características del clima organizacional son las siguientes:

- El clima es resultado de la conjunción de diferentes variables situacionales.
- Los elementos que constituyen el clima organizacional varían, pero el clima se mantiene estable.
- El clima tiene carácter de continuidad, pero no es permanente como la cultura organizacional, por tanto, es susceptible de cambiar tras un proceso de mejora.
- El clima organizacional se desarrolla gracias a la participación de las características, conductas, aptitudes, expectativas de las personas, también por las realidades sociales y culturales de la comunidad en la que está inmersa la organización.
- El clima es exterior a la persona quien, más bien es un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, siendo esta la razón por la que en los diferentes departamentos de la organización se pueden presentar diferentes climas, así como también, este puede ser diferente entre personas que realizan una misma tarea.

- El clima se basa en características de la realidad externa, según sea la forma como son percibidas por el observador o el actor.
- El clima es difícil de describirlo con palabras, sin embargo, sus resultados y consecuencias se pueden identificar de manera sencilla.
- El clima ocasiona consecuencias sobre el comportamiento de las personas.
- Es un factor que actúa de forma directa en el comportamiento porque incide en las actitudes y expectativas y es capaz de modificarlas (Brunet, 2011).

c. Teorías del clima organizacional

c.1. Teoría del clima organizacional de Likert

De acuerdo a la teoría de clima Organizacional de Likert, se afirma que el comportamiento que asumen los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, es decir, que su reacción está determinada por la percepción (Perez & Rivera, 2015). Según Likert, citado por Pérez y Rivera (Perez & Rivera, 2015), existen tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, estas son:

- **Variables causales:** son aquellas variables independientes que están orientadas a indicar el sentido de una organización, la forma como esta evoluciona y los resultados que viene presentando, las variables que influyen en ella son la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** estas variables se orientan a medir el estado interno de la organización, el mismo que es expresado en situaciones que incluyen la motivación, el rendimiento y desempeño laboral, comunicación interna y toma de decisiones; estas variables son importantes porque constituyen los procesos organizacionales más relevantes en su sostenibilidad.
- **Variables finales:** se presentan como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias que han sido descritas y están orientadas a establecer los resultados de la organización entre los que destacan la productividad, ganancia y pérdida.

Por tanto, se concluye que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los clientes internos y configuran el ambiente en que la organización

se desenvuelve, sin embargo, la influencia de tales factores no se presenta en forma directa sobre la organización, sino en las percepciones que los colaboradores tienen respecto a estos factores (Perez & Rivera, 2015).

c.2. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Esta teoría afirma que la motivación de las personas, la cual es un elemento importante en la configuración del clima organizacional, depende del grado de satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades son satisfechas siguiendo un orden jerárquico, porque, por ejemplo, si no se satisfacen las necesidades fisiológicas o de seguridad, es más difícil satisfacer las siguientes, mientras que si la primera necesidad ya ha sido satisfecha entonces tiene la capacidad de motivar la conducta; pero cuando ya está satisfecha pierde su poder de motivación. Es decir, que un nivel más alto de necesidad, es un factor de motivación siempre y cuando, las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior ya hayan sido satisfechas. Maslow señala que para lograr la motivación del personal es necesario que la organización proporcione las condiciones a través de las cuales se puedan satisfacer las necesidades descritas gracias al desempeño de su trabajo (Münch, 2011).

c.3. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

De acuerdo a las investigaciones desarrolladas por Herzberg, citado por Münch (Münch, 2011), se encontró que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, estos son los motivadores intrínsecos que incluyen el logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, la percepción del progreso y desarrollo; mientras que los factores externos o de higiene, incluyen las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Por tanto, los motivadores son importantes porque ayudan a satisfacer las necesidades de más alto nivel como son: la autorrealización y estima; a diferencia de los factores de higiene cuya función es satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto, que son las más básicas. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, a diferencia de los factores motivadores cuya función es mejorar de forma importante el desempeño en el trabajo (Münch, 2011).

Frederick Herzberg, citado por Münch (Münch, 2011), postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

- **Factores de higiene o mantenimiento:** son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no son motivadores, entonces su rol es mínimo, pero a pesar de ello deben estar presentes en las organizaciones, incluyen: el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- **Motivadores:** son valiosos porque promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

c.4. Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría descrita por David McClelland, citado por Münch (Münch, 2011), plantea que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona, pero siempre puede existir alguna que predomine sobre las otras, siendo aquella característica predominante el factor que debe satisfacerse a través del desempeño en el puesto de trabajo, estas necesidades son:

- **Poder:** está dado por la necesidad que tienen algunas personas por el poder o de difundir sobre otros a través del ejercicio de la autoridad, esta es considerada una variedad de la necesidad de estima.
- **Afiliación:** es impulsada por la satisfacción y deseo de las personas de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. Según Maslow la necesidad de afiliación representa la necesidad de afecto.
- **Logro:** el predominio de la necesidad de logro es expresado a través de la satisfacción que tienen las personas cuando alcanzan sus metas y resultados. Las personas motivadas por el logro hacen grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y tiene mucha satisfacción cuando los obtiene. Para las personas que tienen mucha necesidad de logro el trabajo les resulta aburrido cuando no les presenta desafíos.

Una buena administración de recursos humanos, debe evaluar el tipo de necesidad que tienen las personas para colocarlas en un puesto de trabajo que les permita satisfacer su necesidad predominante y de esta manera puede dar el máximo esfuerzo y tener un desempeño eficiente (Münch, 2011).

d. Tipos de clima organizacional

d.1. Clima tipo Autoritario - Explotador: se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, las decisiones y los objetivos se toman solo en la más alta dirección de la organización y se comunican solo de forma descendente. Predomina el ambiente de miedo, castigos, amenazas, rara vez se imparten recompensas, y la satisfacción de las necesidades solo alcanza a las más básicas y las de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio, las comunicaciones de la dirección con los colaboradores son a través de ordenes específicas (Chiavenato, 2011).

d.2. Clima tipo Autoritario – Paternalista: se caracteriza porque la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, casi la mayoría de decisiones se toman en la dirección y algunas pocas son consultadas o se toman en los escalones inferiores, es característico de este tipo de clima, que la dirección aproveche o explote mucho las necesidades sociales de los colaboradores, pero el ambiente de trabajo suele ser estable y estructurado (Chiavenato, 2011).

d.3. Clima tipo Participativo - Consultivo: es característico de este tipo de clima que las decisiones sean tomadas en la dirección pero con la participación de los subordinados, la dirección casi siempre confía en las decisiones de los colaboradores, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos son ocasionales y promueve la satisfacción de las necesidades de prestigio y de estima; existe bastante confianza entre los superiores y los colaboradores, quienes pueden tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, existe una buena interacción entre la dirección y los demás órganos de la organización (Chiavenato, 2011).

d.4. Clima tipo participativo – en grupo: se caracteriza porque los procesos de toma de decisiones se desarrollan en toda la organización, están integrados de forma adecuada a cada uno de los niveles, existe total confianza de la dirección en los empleados, existen muy

buenas relaciones entre ambos y la comunicación es tanto ascendente, descendente y también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados (Chiavenato, 2011).

e. Dimensiones del clima organizacional

Brunet (Brunet, 2011), destaca once dimensiones del clima organizacional son las siguientes:

e.1. Autonomía: es el grado de libertad que la persona tiene en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

e.2. Conflicto y cooperación: es el nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que reciben de la dirección.

e.3. Relaciones sociales: es el tipo de atmósfera social y de amistad que se presenta en las relaciones que se dan en la organización.

e.4. Estructura: incluye las directrices, consignas y las políticas que se han establecido en la organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

e.5. Remuneración: es la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.).

e.6. Rendimiento: es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo hecho de manera eficiente y de acuerdo a las habilidades de cada trabajador.

e.7. Motivación: esta dimensión se fundamenta en los aspectos motivacionales que la organización efectúa con los colaboradores.

e.8. Estatus: se refiere a las diferentes jerarquías que existen entre los superiores y los subordinados, así como la importancia que la organización les otorga a cada una.

e.9. Flexibilidad e innovación: se refiere a la voluntad que tiene la organización de experimentar nuevas cosas y de implementar innovaciones en la forma como se desarrollan algunas tareas.

e.10. Centralización de la toma de decisiones: mediante esta se analiza de qué manera la organización delega el proceso de toma de decisiones entre los distintos niveles jerárquicos.

e.11. Apoyo: se basa en el tipo de apoyo que brinda la alta dirección a los colaboradores cuando se presentan problemas relacionados o no con el trabajo (Brunet, 2011).

1.5.4. Satisfacción Laboral

a. Concepto

Zuluaga y Giraldo (Zuluaga & Giraldo, 2001), definen la satisfacción laboral, es “el estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado”. Además Brunet (Brunet, 2011), afirma que el grado de satisfacción laboral se ve muy influenciado por el Clima Organizacional.

Brunet (Brunet, 2011) señala, que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de las personas en su trabajo, porque depende de la forma como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo, que podrá tener una mayor o menor satisfacción en lo cual, se manifiesta la importancia de la satisfacción de las distintas necesidades ya expresadas, es decir, que si la persona percibe que ha podido satisfacer sus necesidades a través de la realización de su trabajo, entonces su desempeño laboral será igualmente afectado tanto de forma positiva como negativa.

Larouche y Delorme (Larouche & Delorme, 2011), señalan que la satisfacción en el trabajo es el resultado afectivo del trabajador de acuerdo al rol de trabajo que debe cumplir, es decir,

que constituye una resultante final producida a partir de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una forma de adecuar o de satisfacer sus necesidades, entonces podrá afirmar que está satisfecho, por tanto, resulta obvio que un clima organizacional adecuado va permitir que los colaboradores logren su plenitud personal y se desarrollen de forma eficiente y esto hace que sea más susceptible de desarrollar una visión positiva del puesto de trabajo.

b. Causas de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral no sólo se ve influenciada por los niveles salariales sino también por el significado que el trabajador les otorga a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, pero también puede ser causa de infelicidad y falta de bienestar. La satisfacción laboral es influida por muchos factores, entre los que destacan la congruencia con los valores personales, el grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, los niveles y factores causantes de aspiración, la libertad que se percibe en el trabajo, entre otros. Sin embargo, cuánto más alta sea la calidad de vida profesional más satisfacciones tendrá el trabajador, disminuirá el grado de ausentismo. Mientras que también se tiene trabajadores que buscan reconocimiento o mayor implicación en el trabajo (motivación de logro) y otros buscan socialización y estímulo (motivación de afiliación), es por ello, que se debe analizar las características de cada persona para ayudarlo a conseguir un trabajo que le brinde la mayor satisfacción y significado posible (Larouche & Delorme, 2011).

1.5.5. Contextualización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco

a. Marco institucional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito FONDESURCO (CAC FONDESURCO), es una entidad que brinda productos y servicios financieros y no financieros, ha sido constituido de forma libre y voluntaria para satisfacer necesidades comunes de todos los socios. Su vida institucional se desenvuelve en el marco doctrinario de los principios y valores cooperativos mundialmente aceptados, así como observa y respeta las disposiciones legales vigentes emitidas para el estado peruano y las entidades regulatorias del sistema cooperativo. Inicio sus operaciones el 16 de Febrero 2015, con los pilares de la ONG FONDESURCO, una ONG líder en créditos rurales para el desarrollo del sector, que desde 1994 tiene la prioridad de llegar a zonas rurales, dónde los demás no estaban. Con estos cimientos, la Cooperativa Fondesurco continúa incrementando experiencia en las microfinanzas, y ya son más de 23 años que respaldan nuestro trabajo, de la mano con las personas más necesitadas del sector rural del sur del país, otorgándoles la oportunidad de crecer a través del acceso a servicios financieros que le permitan mejorar su calidad de vida (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

b. Sector en que se desarrolla

Fondesurco se desarrolla en el sector de las microfinanzas y su demanda, viene dada por el número de pymes a nivel de agencias, de acuerdo a datos del INEI, la PEA ocupada en las zonas de intervención de Fondesurco asciende a 512 308 personas, lo que permite calcular el número de Pymes. Se calcula que existen 170 769 en dichas zonas, de las cuales 19 004 están ubicadas en el área rural (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017). El número de PYMES ha sido determinado a partir de la siguiente premisa, se consideró 3 personas por PYME, ya que la mayoría de estas son familiares, y están compuestas por el padre, la madre y el hijo. Es importante considerar, la cobertura de socios de Fondesurco es de 6.58% aproximadamente, con lo cual se observa un alto potencial de crecimiento en las zonas de intervención. Sin embargo, también se debe considerar la presencia de los competidores que tienen una importante participación respecto al número de socios.

c. Operaciones

Actualmente FONDESURCO brinda sus servicios en más de 137 distritos de 19 provincias de los departamentos de Arequipa, Moquegua, Ayacucho y Puno a través de sus 21 agencias y puntos de atención, que se ubican entre los 100 y 3,880 metros sobre el nivel del mar (msnm) (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

d. Misión

“Brindar servicios financieros a socios del ámbito rural para contribuir a mejorar su calidad de vida” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

e. Visión

“Líderes en el Perú y referente global en servicios financieros para el desarrollo rural en armonía con el medio ambiente” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

f. Organización

La actual estructura de la organización es presidida por la Asamblea general, con ella los consejos requeridos por el marco normativo de las cooperativas. Existiendo una Gerencia General y Gerencias de Línea cada una de ellas con departamentos a cargo con clara división funcional y especialización (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

g. Valores y principios

g.1. Orientación al socio: “la orientación es satisfacer las necesidades de los socios, por eso se les escucha, asiste y nos anticipamos a sus necesidades” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

g.2. Excelencia: “desarrollamos al máximo nuestras capacidades para cumplir con lo prometido, agregando valor y superando las expectativas de nuestros socios, colaboradores y proveedores. Logramos la excelencia mediante la innovación, mejora continua,

aprendizaje y gestión de procesos con orientación a resultados” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

g.3. Ética: “Nuestras decisiones se basan en principios morales, normas y procedimientos, que garantizan un ambiente de confianza, respeto, justicia y transparencia entre nuestros socios, colaboradores y proveedores” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

g.4. Responsabilidad Social: “Actuamos con un comportamiento social y ambientalmente responsable respecto a nuestros socios, colaboradores, las comunidades y el ambiente; con una filosofía de respeto a las leyes y costumbres” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

g.5. Compromiso: “Somos un equipo de personas alineados a las estrategias y dirección institucional, estamos siempre dispuesto a aportar para el logro de resultados comunes” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

h. Principios de la Cooperativa FONDESURCO

h.1. Primer Principio: Adhesión Voluntaria y Abierta

La COOPAC FONDESURCO es una organización donde sus socios se adhieren en forma voluntaria, es abierta a todas las personas del sector rural y urbano marginal que sean capaces de utilizar sus servicios financieros y estén dispuestos a aceptar la responsabilidad de ser socios, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

h.2. Segundo Principio: Gestión Democrática por Parte de los Socios

La COOPAC FONDESURCO es una organización gestionada democráticamente por los socios, los cuales, a través de sus delegados, participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar la cooperativa son responsables ante los socios. En la COOPAC FONDESURCO, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

h.3. Tercer Principio: Participación Económica de Los Socios

Los socios de la COOPAC FONDESURCO, contribuyen con sus aportes al capital de la cooperativa y lo gestionan de forma democrática. Parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los socios reciben una compensación limitada sobre el capital entregado, adicionalmente, los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa mediante el establecimiento de reservas, beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

h.4. Cuarto Principio: Autonomía e Independencia

La COOPAC FONDESURCO es una organización autónoma, gestionada por sus propios socios, los acuerdos y contratos con otras organizaciones privadas o públicas, no deben vulnerar el control democrático ni la autonomía (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

h.5. Quinto Principio: Educación, Formación e Información

La COOPAC FONDESURCO es una organización que proporciona educación y formación a los socios, directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de la cooperativa (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

h.6. Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas

La COOPAC FONDESURCO es una organización creada para servir a sus socios de manera eficaz y fortalece el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

h.7. Séptimo Principio: Interés por la Comunidad

La COOPAC FONDESURCO es una organización que trabaja para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades donde residen sus socios, mediante políticas orientadas al cuidado del ambiente, utilización de energía renovable y otras aprobadas por sus socios.

i. Análisis estratégico

i.1. Análisis Externo

Amenazas

- Presencia e ingreso agresivo de la competencia con malas prácticas. (sobrendeudamiento).
- Cambios climáticos que inciden en la productividad de nuestros socios.
- Volatilidad de precios de productos agropecuarios y relacionados.
- Lenta reactivación de la inversión pública y privada afectan el dinamismo económico de las zonas rurales.
- Volatilidad del tipo de cambio contribuye a elevar el costo de cobertura.
- Efectos negativos al sector de microfinanzas, por el deterioro de la cartera de instituciones que se retiran de zonas donde trabajan.
- Cooperativas con mala imagen perjudicar el modelo de negocios (lavado activos y mala gestión) (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

Oportunidades

- Interés del sector público y privado en inclusión social en la zona rural.
- Mercado nuevo para ahorros de fondos liberados por AFP y demanda insatisfecha en zonas rurales.
- Existencia de mercados rurales por atender.
- Interés nacional e internacional en invertir y desarrollar en microfinanzas sociales y verdes.
- Fondos con intereses de desarrollar microfinanzas enfocadas a inclusión de mujeres, excluidos y población con altos riesgos.

- Interés de la población objetivo para servicio de capacitación y asistencia técnica productiva y de gestión.
- Oportunidad de atender segmentos de clientes con necesidad crediticia y con buena valoración en el mercado.
- Disponibilidad de la tecnología móvil en el ámbito rural, que facilita implementar sistemas automatizados para atención al cliente y gestión del desempeño al colaborador.
- Nuevos corredores económicos que dinamizan las actividades de zonas rurales. (carreteras) (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

i.2. Análisis interno

Fortalezas

- Presencia rural consolidada: Favorable nivel de Top of Mind y Awareness.
- Experiencia en el mercado rural que permite conocer la necesidad de los /socios y adaptar nuestra propuesta de valor.
- Favorables niveles de satisfacción de los socios.
- Propuesta de valor para el cliente interno favorables, permite el desarrollo integral de colaborador en positivo clima laboral.
- Productos adaptados a la necesidad del mercado y con constante innovación.
- Favorables niveles de exclusividad en los clientes.
- Metodología favorable para el desarrollo de productos verdes.
- Productos de ahorros innovadores en proceso de mejora continua.
- Herramientas móviles para la comunicación y gestión en campo (fondemovil) permiten atención rápida y control de cartera.
- Políticas adecuadas para recuperación de clientes, negociación para evitar su exclusión del sistema financiero, otros (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

Debilidades

- Apalancamiento dependiente del crecimiento patrimonial.

- Débil mensaje de comunicación de las estrategias a los colaboradores en agencias.
- Competencias técnicas y estratégicas de formación del personal en proceso de consolidación.
- Frágil sistema de selección y retención de personal.
- Sistema de control interno y riesgo en proceso de consolidación (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

1.5.6. Antecedentes

Camelo, Vallejo y Gómez (Camelo, Vallejo, & Gomez, 2015), en Colombia realizaron un estudio titulado: Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015, este estudio se enfoca en retomar el concepto de endomarketing como estrategia de relacionamiento basada en la percepción de que el personal es un cliente interno; concluyen que los factores que inciden negativamente en la prestación del servicio al cliente es el clima laboral malo, la insatisfacción del personal con las remuneraciones y otras prestaciones, estilos de liderazgo, escaso apoyo para la capacitación del personal, entre los principales (Camelo, Vallejo, & Gomez, 2015).

Oscoco (Oscoco, 2015), en Lima realizó su estudio titulado: Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización, estuvo orientado a comprobar cómo influye la responsabilidad social en la satisfacción laboral, los principales resultados indican que sí existen diferencias significativas en la comparación de las medias de los resultados de ambos grupos, con respecto al grupo que participo y el grupo que no participo en un programa de responsabilidad social y concluyen que los programas de responsabilidad social influyen de manera positiva en la satisfacción laboral, mejora de la calidad de vida, permite el aprendizaje de nuevas habilidades, mejora del clima laboral, la motivación y el sentido de pertenencia, mejora la atracción y retención del talento, disminución del ausentismo, incremento de la productividad (Oscoco, 2015).

Flores y Vilca (Flores & Vilca, 2015) en Arequipa, realizaron un estudio titulado: La satisfacción laboral y su influencia en la productividad de la empresa inversiones agropecuarias San Juan E.I.E.L. Arequipa – 2015 y encontraron que existe una relación

directa entre productividad y algunas condiciones laborales existentes. La satisfacción laboral influye en la productividad de cada trabajador en distintos grados desde las relaciones con sus compañeros hasta las oficinas donde trabajan. Cada parte de la vida que desarrolla el trabajador dentro de la empresa determina el nivel de eficiencia de su trabajo, siendo las dos principales condiciones laborales que influyen en la productividad principalmente las condiciones físicas de los trabajadores y las relaciones interpersonales de los trabajadores con sus superiores y sus compañeros de trabajo. Las remuneraciones y los beneficios laborales (CTS, ESSALUD, Gratificaciones y Aportes a un Sistema de Pensiones) que son la retribución económica de la empresa tienen poca influencia en la productividad. Existen problemas en los canales de comunicación entre los mandos y los trabajadores que ha limitado todos estos años algún avance en paliar los problemas como falta de solidaridad, confianza y egoísmo en compartir ideas para el beneficio de todos (Flores & Vilca, 2015).

García (García, 2015), en Arequipa realizó un estudio titulado: Relación de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Grupo García Toledo SAC, Arequipa 2015 y concluyen que existe relación entre el cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal esta se encuentra en el respeto por el trabajador administrativo de la empresa, además que existe una relación parcial sobre la misión, visión, valores, políticas, estrategias y programas muchas veces por falta de conocimiento. Existe una relación satisfactoria producto de varios factores de la Organización como: la estructura, equipo, grupos, clima, funciones y órganos (García, 2015).

Llaguento y Becerra, (Llaguento & Becerra, 2014), Cajamarca, en su estudio titulado: Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014, encontraron que existe una correlación directa significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Divemotor – Cajamarca y resaltan la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y a la empresa para el desarrollo de sus actividades cotidianas (Llaguento & Becerra, 2014).

1.6. HIPOTESIS

El clima organizacional regular está relacionado de forma significativa a la insatisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco.



CAPÍTULO II

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1.1. Técnicas

Para el estudio se utilizó la técnica de la encuesta.

2.1.2. Instrumentos

Los instrumentos empleados fueron:

Cuestionarios de diagnóstico situacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Fondesurco: este cuestionario estuvo orientados a evaluar el conocimiento del personal en relación al propósito de la empresa, estructura, relaciones, liderazgo, recompensas, mecanismos de apoyo y actitud frente al cambio. Los ítems están planteados en una Escala de Likert con cinco alternativas de respuesta que son: siempre: 1, casi siempre: 2, neutral: 3; casi nunca: 4 y nunca 5. Para el estudio se utilizará la versión validada en el estudio de (Camelo, Vallejo, & Gomez, 2015).

Inventario de Clima Organizacional: este cuestionario fue realizado por Cáceres en el año 2006, citado por (Alvarado, 2008), se trata de once escalas independientes que son: identificación con la empresa la conforman los ítems 1, 12, 23, 34, 45, 54, 62 y 70; Relaciones Interpersonales, está conformada por los ítems: 2, 13, 24, 35, 46, 55 y 63; Comunicaciones, conforma los ítems: 3, 14, 25, 36, 47, 56, 64, 71, 74 y 77; Posición Actual, la integran los ítems: 4, 15, 26, 37, 48, 55 y 65; Reconocimiento, está conformada por los ítems: 5, 16, 27, 38, 49, 58 y 66; Dirección, está conformada por los ítems: 7, 18, 29, 40, 51, 60, 68, 73 y 76; Ambiente y Condiciones de trabajo, está conformada por los ítems: 6, 17, 28, 39, 50, 59, 67, 72, 75 y 78; Capacitación y Desarrollo, está conformada por los ítems: 8, 19, 30, 41 y 52; Remuneraciones, la conforman los ítems: 9, 20, 31 y 42; Exigencia en el Mercado, la conforman los ítems: 10, 21, 32 y 43 y por último las Situaciones de Cambio,

que está conformada por los ítems: 11, 22, 33, 44, 53, 61 y 69. Todas estas dimensiones evalúan el clima organizacional que presentan las instituciones laborales. Este cuestionario contiene 78 ítems que plantean una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo el trabajador se siente en su trabajo. Los ítems están planteados en el Escala de Likert siendo las opciones de respuesta: 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi Siempre, 5. Siempre. Para nuestro estudio se aplicó la versión validada en el estudio de (Alvarado, 2008) en la ciudad de Lima, cuya confiabilidad general es de 0,88. La calificación se realiza en base a las medias y desviaciones estándar obtenidas en cada una de las dimensiones, el puntaje mínimo de la escala global es de 78 puntos y el máximo de 390 puntos, luego en base a la suma del puntaje total se establecen las siguientes categorías del clima organizacional: clima organizacional bueno: 78 a 182, clima organizacional regular: de 183 a 287 puntos y clima organizacional malo de 288 a 390 puntos.

Escala de Satisfacción Laboral: elaborado por (Palma, 2005), este cuestionario utiliza la escala de Likert y tiene 27 preguntas o ítems (positivos y negativos) agrupados en los factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. El instrumento permite evaluar el grado de satisfacción laboral para cada ítem mediante las siguientes alternativas: (a) total acuerdo, (b) de acuerdo, (c) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (d) en desacuerdo, y (e) total desacuerdo. La puntuación para un ítem positivo (1, 3, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26 y 27) es: total acuerdo: 5, de acuerdo: 4, ni en desacuerdo ni acuerdo: 3, en desacuerdo: 2 y total desacuerdo 1; mientras que para los ítems negativos (2, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17, 19 y 24) es: total acuerdo: 1, de acuerdo: 2, ni en desacuerdo ni acuerdo: 3, en desacuerdo: 4 y total desacuerdo 5. Para la calificación del instrumento se utilizan cinco categorías diagnósticas de evaluación y se aplican para cada factor y para el puntaje total, las cuales se muestran en la Tabla 1 (Palma, 2005).

TABLA N° 2: Categorías diagnósticas

Nivel de satisfacción	Significación de la tarea	Condiciones de trabajo	Reconocimiento personal y / o social	Beneficios económicos	Puntaje total
Muy satisfecho	37 o más	41 o más	24 o más	20 o más	117 o más
Satisfecho	33-36	35-40	20-23	16-19	103-116
Promedio	28-32	27-34	18-19	11-15	89-102
Insatisfecho	24-27	20-26	12-17	8-10	75-88
Muy insatisfecho	23 o menos	19 o menos	11 o menos	7 o menos	74 o menos

Respecto a la confiabilidad y validez del instrumento seleccionado, según Palma (Palma, 2005) se validó en trabajadores de Lima Metropolitana mediante el método de consistencia interna, obteniéndose resultados mayores a 0.8 para los coeficientes Alfa de Cronbach.

Ficha de recolección de datos: permitirá obtener la información acerca de las características de los colaboradores (variables intervinientes).

2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.2.1. Ámbito

El estudio fue realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, que está ubicada en la Av. República de Argentina 326 Urbanización La Negrita, en la Provincia y Departamento de Arequipa. La empresa cuenta con sedes en las provincias de Arequipa, y los departamentos de Moquegua, Ayacucho y Puno.

2.2.2. Temporalidad

El estudio se realizó durante los meses de julio a diciembre del 2017.

2.2.3. Unidades de estudio

a. Universo

Estuvo representado por los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco los que suman un total de 59 trabajadores de la agencia Arequipa, que representa el 100%.

Criterios de inclusión:

- Personas sin límite de edad, de ambos géneros que trabajen en Fondesurco ubicada en la provincia de Arequipa y que aceptaron participar en el estudio.

Criterios de Exclusión:

- Personas que se encontraban de vacaciones o con licencias en los días en que se realizó la recolección de datos.
- Personas que trabajan en las sedes de Fondesurco en el departamento de Moquegua, Ayacucho y Puno.

2.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Luego de que el proyecto de tesis fue aprobado, se solicitó la autorización a la Gerencia de Fondesurco para que nos autorizarán a desarrollar la investigación.
- Una vez obtenido el permiso, se identificó al personal que participaría del estudio, se les explicó el propósito del trabajo y se les solicitó su consentimiento para participar.
- Luego se aplicaron los instrumentos de forma individual, y una vez devueltos estos fueron revisados para comprobar que hubieran sido resueltos de manera adecuada.

- Cuando se concluyó la aplicación de las encuestas, la información fue tabulada en el programa SPSS y luego se analizaron los datos estadísticamente para obtener los resultados de la investigación. Los resultados son presentados en tablas y gráficos.





CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

En la primera sección del capítulo de resultados se presentan los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional, el mismo que será evaluado primeramente en función de los subindicadores y por último de acuerdo al nivel de clima organizacional.

TABLA N° 3: ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.896	140

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

TABLA N° 4: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	5.1
Casi Nunca	6	10.2
A veces	24	40.7
Casi Siempre	16	27.1
Siempre	10	16.9
Total	59	100.0

Elaboración: Propia

Se observa en la tabla que la identificación de los colaboradores con la cooperativa no es la adecuada debido a que los colaboradores no se sienten cómodos, ni comprometidos por las actividades que realizan. No consideran una institución en la cual les gustaría permanecer y crecer profesionalmente.

De acuerdo a los porcentajes dados en la tabla, que es un 40.7% de los colaboradores de la cooperativa Fondesurco no se encuentran identificados por completo o no se encuentran en lo absoluto identificados.



**TABLA N° 5: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE
RELACIONES INTERPERSONALES. COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.**

RELACIONES INTERPERSONALES	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	16.9
Casi Nunca	18	30.5
A veces	21	35.6
Casi Siempre	8	13.6
Siempre	2	3.4
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Los colaboradores no consideran que la relación entre colaboradores sea buena, sincera y confiable. Debido a que no siente el apoyo tanto de su área como de otras áreas de la empresa. Además, creen que no se puede crear una relación amical y solo buscan mantener una relación laboral.

Como se puede observar el 35.6% de los colaboradores sienten que la comunicación a veces no es adecuada y un 30.5% que la comunicación casi nunca es oportuna ni buena.

TABLA N° 6: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIONES. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.

COMUNICACIONES	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	10.2
Casi Nunca	5	8.5
A veces	30	50.8
Casi Siempre	18	30.5
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Los colaboradores consideran que la comunicación es escasa y poco clara con lo que respecta a la solicitud de información y aclaración en las dudas que se tuviera. Por lo cual no se siente un respaldo en el desarrollo de sus actividades por medio de la cooperativa, ocasionado que se evite hacer consultas a futuro.

En la tabla se puede observar que un 50.8% de colaboradores no tiene una buena comunicación entre ellos, entre áreas y con jefes de áreas.

**TABLA N° 7: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE POSICIÓN
ACTUAL. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO,
AREQUIPA 2017.**

POSICION ACTUAL	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	5.1
Casi Nunca	9	15.3
A veces	18	30.5
Casi Siempre	19	32.2
Siempre	10	16.9
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Respecto a lo que se puede observar, los colaboradores consideran que sus actividades asignadas no son de suma importancia y no se sienten a gusto en el cargo en que se encuentran. Sin embargo, unos colaboradores creen que su situación en la cooperativa va a cambiar y tendrán crecimiento significativo.

El 30.5 % de los colaboradores de la cooperativa Fondesurco opinan que su posición actual no tendrá una variación positiva con respecto a su estado actual y futuro.

TABLA N° 8: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE RECONOCIMIENTO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.

RECONOCIMIENTO	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	5.1
Casi Nunca	6	10.2
A veces	30	50.8
Casi Siempre	18	30.5
Siempre	2	3.4
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Como se puede observar para los trabajadores de la cooperativa Fondesurco las labores que realizan no son debidamente reconocidas por sus jefes ni por la cooperativa en general. No sienten que su aporte a la empresa sea apreciado ni se tome el valor necesario por el esfuerzo hecho por cada uno.

Como se puede observar la mayoría de los colaboradores en un 50.8% sienten que sus actividades y logros no son reconocidos y/o valorados.

**TABLA N° 9: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.**

DIRECCION	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	6.8
Casi Nunca	6	10.2
A veces	24	40.7
Casi Siempre	16	27.1
Siempre	9	15.3
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Lo que se puede concluir de estos resultados es que para los colaboradores de la cooperativa sus jefes y jefes inmediatos no toman mucho en cuenta sus opiniones o ideas en decisiones que se vayan a tomar, el soporte que reciben de sus jefes inmediatos no siempre es el correcto con respecto a sus actividades.

Para un 40.7% de colaboradores de la empresa la dirección que tienen a veces es adecuada y efectiva, lo que demuestra que no perciben una buena dirección de jefes inmediatos y gerentes.

TABLA N° 10: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.

AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	8.5
Casi Nunca	3	5.1
A veces	23	39.0
Casi Siempre	22	37.3
Siempre	6	10.2
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Para los colaboradores consideran que no se tiene una adecuada condición de trabajo, tanto materiales como infraestructuras no son las más óptimas para laborar de una manera adecuada. Al mismo tiempo que el ambiente laboral no es tan cómodo y confortable como esperaban.

En un 39% de porcentaje de colaboradores las condiciones y ambiente de trabajo deben de tener mejoras ya que no las encuentran óptimas para laborar.

**TABLA N° 11: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
FONDESURCO, AREQUIPA 2017.**

CAPACITACION Y DESARROLLO	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	16.9
Casi Nunca	22	37.3
A veces	19	32.2
Casi Siempre	7	11.9
Siempre	1	1.7
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Lo que significa que los trabajadores perciben que no reciben capacitación en su trabajo FONDESURCO no es la más adecuada o en un caso no reciben la capacitación que deberían para poder ejercer de mejor manera actividades que se les asigna y tampoco perciben que se presenten mayores oportunidades de desarrollo profesional ni personal.

Según la gráfica un 32.2% y un 37.3% no se encuentran muy satisfechos por la manera de capacitación y desarrollo que se presenta en la cooperativa.

**TABLA N° 12: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE
REMUNERACIONES. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
FONDESURCO, AREQUIPA 2017.**

REMUNERACIONES	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	19	32.2
Casi Nunca	16	27.1
A veces	15	25.4
Casi Siempre	6	10.2
Siempre	3	5.1
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Según la tabla los colaboradores no consideran que la remuneración que reciben sea acorde a las actividades que realizan, creen que el sueldo en otras instituciones es superior al que ellos perciben. Por lo cual las actividades y el empeño para desenvolverse se ve afectado por la desmotivación que sienten ante su salario.

Como se puede observar para un 32.2% de colaboradores definitivamente la remuneración no está de acuerdo a las actividades que realizan.

TABLA N° 13: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE EXIGENCIA EN EL MERCADO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.

EXIGENCIA EN EL MERCADO	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	10.2
Casi Nunca	16	27.1
A veces	21	35.6
Casi Siempre	15	25.4
Siempre	1	1.7
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Se observa que la mayoría de trabajadores no se ven afectados por la exigencia en el mercado, los colaboradores no sienten presión para el desarrollo de sus actividades dado que la distribución de sus tareas se encuentran de la mejor manera, sienten que el tiempo y la exigencia que se le asigna a cada uno es la adecuada para su desempeño, además que cuentan con un horario que les permite realizar todas sus tareas sin dejar incompletas sus funciones.

TABLA N° 14: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE SITUACIONES DE CAMBIO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO, AREQUIPA 2017.

SITUACIÓN DE CAMBIO	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	6.8
Casi Nunca	5	8.5
A veces	29	49.2
Casi Siempre	18	30.5
Siempre	3	5.1
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Para la mayoría de los colaboradores creen que la información importante de la cooperativa no es comunicada de manera correcta, dado que no se cercioran del entendimiento y comprensión de lo notificado vía correo electrónico que es el medio que más utilizan para comunicaciones y coordinaciones. A la vez consideran que no existen muchas situaciones de cambio en el trabajo asumiendo este como muy rutinario, además no se cuenta con ningún documento que informe los cambios que se podrían estar dando en el Cooperativa.

TABLA N° 15: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIMENSIÓN DE SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO

SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	29	49.2
Insatisfecho	10	16.9
Satisfecho	8	13.6
Muy satisfecho	12	20.3
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Los colaboradores se encuentran muy insatisfechos con lo que respecta la significación de la tarea, debido a que desempeñan sus actividades de manera monótona y sin ningún tipo de reconocimiento de importancia por la labor que hacen, además consideran que no se da el valor necesario a las actividades que realizan.

**TABLA N° 16: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIMENSIÓN DE
CONDICIONES DE TRABAJO. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
FONDESURCO**

CONDICIONES DE TRABAJO	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	10	16.9
Insatisfecho	24	40.7
Satisfecho	13	22.0
Muy satisfecho	12	20.3
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Los colaboradores no se encuentran muy satisfechos en relación a las condiciones de trabajo debido a la mala distribución de las oficinas, no contar con la limpieza adecuado de los servicios higiénicos, entre otras acciones que generan malestar, si bien es claro hay un porcentaje que si contaría con satisfacción promedio, sin embargo no se logra la satisfacción en su totalidad.

TABLA N° 17: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIMENSIÓN DE RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO

RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	15	25.4
Insatisfecho	16	27.1
Satisfecho	15	25.4
Muy satisfecho	13	22.0
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

En el siguiente cuadro podemos observar que los colaboradores se encuentran insatisfechos con el reconocimiento personal con respecto a su aporte que brindan a la cooperativa, creen que no valoran de una manera adecuada su desempeño. Sin embargo, se tiene un porcentaje del 25.4% que si estaría de acuerdo con el reconocimiento que recibe lo que nos demuestra que en algunos caso se estaría considerando el esfuerzo realizado por cada colaborador, es decir a veces algunos colaboradores si sienten que fueron reconocidos en algún momento por la empresa, pero no todos han experimentado el evento lo que hace que no se llegue a la totalidad de satisfacción.

**TABLA N° 18: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIMENSIÓN DE
BENEFICIOS ECONÓMICOS. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
FONDESURCO**

BENEFICIOS ECONOMICOS	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	5	8.5
Insatisfecho	9	15.3
Satisfecho	23	39.0
Muy satisfecho	22	37.3
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Por lo que se puede observar no todos en la cooperativa se encuentran satisfechos con sus beneficios económicos, es verdad que se ve una parcial aprobación sin embargo lo que podemos notar es que si les gustaría que sean más beneficios o mejorar los que tienen además se puede notar que es el elemento principal que sirve de motivación para que todos los trabajadores den lo mejor de ellos generando mayor aportaciones en la empresa.

TABLA N° 19: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO

NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	1	1.7
De Acuerdo	7	11.9
Indeciso	16	27.1
En Desacuerdo	23	39.0
Total Desacuerdo	12	20.3
Total	59	100.0

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Para la mayoría de los colaboradores la satisfacción que sienten al realizar sus actividades no es alta, se encuentran muy insatisfechos al momento de analizar su forma de trabajo y lo que consta su rol en la empresa. Además, se puede observar que hay colaboradores que se sienten indecisos dado que puede que si hayan cosas y beneficios que les agrada, pero por otro lado no reciben reconocimientos o estímulos que los haga definir su respuesta. En general los trabajadores se sienten insatisfechos con su nivel de satisfacción laboral porque consideran que se puede dar mejoras logrando que todos se sientan identificados con la empresa y quieran formar parte del crecimiento de ella, con una buena satisfacción laboral se podría tener trabajadores dando su mayor esfuerzo y asegurando resultados, al tener trabajadores indecisos no se terminan de convencer en el impacto que tiene su trabajo en la empresa.

**TABLA N° 20: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO PERCIBIDO POR LOS
COLABORADORES.**

ITEM	1	2	3	4	5	TOTAL	
	%	%	%	%	%	F	%
¿Se da a conocer y se aplica la misión y visión de la Cooperativa?	22.03	30.51	30.51	15.25	1.69	59	100,0
¿Están claramente establecidos las metas y los objetivos internos en la Cooperativa?	18.64	42.37	25.42	10.17	3.39	59	100,0
¿Está de acuerdo con los objetivos establecidos?	15.25	33.90	44.07	6.78	0.00	59	100,0
¿Está enterado de las prioridades de su área de trabajo en la Cooperativa?	52.54	20.34	16.95	10.17	0.00	59	100,0
¿Considera que el buen desempeño de su trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio?	54.24	28.81	13.56	3.39	0.00	59	100,0
¿Está bien diseñada la estructura de su unidad de trabajo?	15.25	33.90	28.81	20.33	1.70	59	100,0
¿Tiene claro las funciones y tareas a su cargo?	54.24	30.51	11.86	3.39	0.00	59	100,0
¿La división de trabajo de la Cooperativa propicia a que se alcancen los objetivos establecidos?	10.17	38.98	35.59	13.56	1.69	59	100,0
¿Se le asignan otros trabajos o actividades que no corresponden a su área de trabajo?	13.56	22.03	37.29	20.34	6.78	59	100,0
¿En la Cooperativa le dan seguimiento apropiado a los objetivos?	10.17	45.76	20.34	18.64	5.08	59	100,0

¿La relación con el jefe de su área de trabajo es armoniosa?	55.93	22.03	16.95	3.39	1.69	59	100,0
¿Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?	44.07	35.59	11.86	6.78	1.69	59	100,0
¿En su área de trabajo hay comunicación abierta y directa?	54.24	27.12	11.86	5.08	1.69	59	100,00
¿Considera que los medios para comunicar la información son los adecuados?	23.73	45.76	20.34	5.08	5.08	59	100,0
¿Proporcionan los canales de comunicación la información necesaria que motive a los empleados a sentirse orgullosos de su trabajo?	15.25	33.90	27.12	20.34	3.39	59	100,0
Su jefe inmediato apoya sus esfuerzos?	33.90	32.20	22.03	11.86	0.00	59	100,0
¿Las normas de liderazgo del área de trabajo le ayudan a su progreso?	23.73	37.29	30.51	8.47	0.00	59	100,0
¿Los esfuerzos de liderazgo permiten a la Cooperativa cumplir los objetivos propuestos?	18.64	38.98	35.59	6.78	0.00	59	100,0
¿Su jefe le permite opinar y participar en las decisiones que se toman dentro del departamento?	45.76	27.12	18.64	5.08	3.39	59	100,0
¿Su jefe es tolerante cuando comete algún error?	35.59	33.90	18.64	10.17	1.69	59	100,0
Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona?	30.51	32.20	28.81	8.47	0.00	59	100,0
Considera que las recompensas que recibe por su trabajo son justas?	11.86	15.25	38.98	18.64	15.25	59	100,0

¿Las recompensas otorgadas por la Cooperativa lo motivan a realizar su trabajo?	8.47	23.73	40.68	16.95	10.17	59	100,0
¿Considera que los castigos por cometer un error en el área de trabajo son injustos?	3.39	11.86	44.07	32.20	8.47	59	100,0
¿Es equitativo el otorgamiento de estímulos?	8.47	18.64	37.29	23.73	11.86	59	100,0
¿ Su jefe inmediato tiene ideas que son utiles para su grupo de trabajo?	25.42	38.98	27.12	8.47	0.00	59	100,0
¿El equipo de comunicación existente es el más adecuado para realizar su trabajo?	18.64	35.59	37.29	8.47	0.00	59	100,0
¿Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas responsabilidades de su trabajo?	10.17	25.42	33.90	18.64	11.86	59	100,0
¿Considera que existen preferencias en la impartición de los cursos de capacitación?	11.86	28.81	35.59	15.25	8.47	59	100,0
¿Sus actividades son apoyadas o complementadas por otras áreas de trabajo?	16.95	33.90	23.73	15.25	10.17	59	100,0
¿Son efectivos los métodos y procedimientos para procesar el trabajo?	6.78	42.37	42.37	8.47	0.00	59	100,0
¿Su área de trabajo introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos?	13.56	37.29	23.73	23.73	1.69	59	100,00
¿Existen revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados en la Cooperativa?	18.64	27.12	30.51	15.25	8.47	59	100,00

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

Como se puede observar para los colaboradores no se llega a cumplir de una manera adecuada lo que es ambiente laboral, condiciones de trabajo, la comunicación, reconocimientos y otros por parte de la cooperativa. Se puede observar que hay trabajadores que no sienten que sea equitativo el otorgamiento de estímulos, además la forma de comunicación no es la adecuada lo que hace que no se pueda realizar de la mejor forma el trabajo, por otro lado los colaboradores no cuenta con capacitaciones que les permita mejorar su desempeño laboral y ayudarlos a alcanzar nuevas responsabilidades y tampoco se estaría contando con revisiones periódicas que permitan determinar si los objetivos fijados por la cooperativa llegaron a ser alcanzados, el diagnóstico de situación nos demuestra que se requeriría un cambio organizacional donde se den las mejoras pertinentes para lograr mejores resultados tanto en los trabajadores como en la empresa.

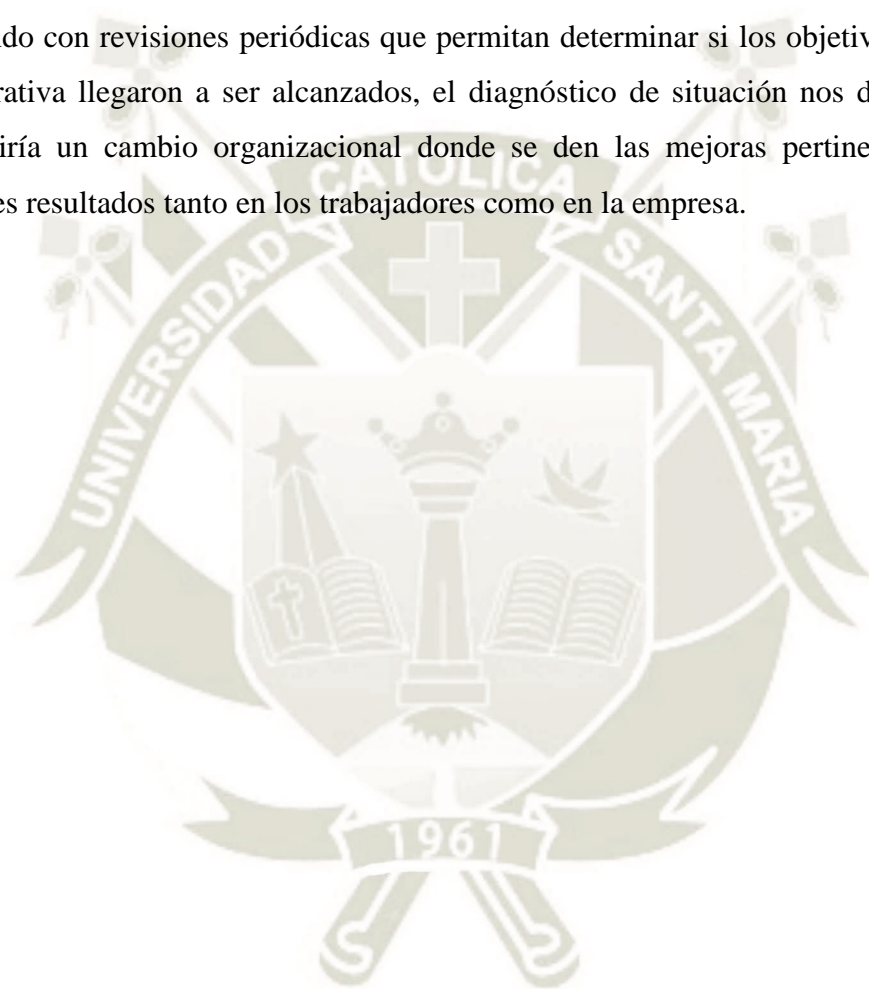


TABLA N° 21: CALIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO PERCIBIDO POR LOS COLABORADORES.

CONSIDERA QUE LA COOPERATIVA NECESITA UN CAMBIO ORGANIZACIONAL	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	67.80
No	13	22.03
No responde	6	10.17
Total	59	100.00

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

En el cuadro se puede observar que la mayoría de colaboradores consideran que es necesario un cambio organizacional que les ayudara a dar mejoras en la institución logrando tener mejores resultados y contando con trabajadores que se sientan contentos de pertenecer a la empresa, que realicen su trabajo con pasión y sintiéndose valorados por el esfuerzo que realizan.

TABLA N° 22: CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO PERCIBIDO POR LOS COLABORADORES.

CALIFICACIÓN DE AMBIENTE DE TRABAJO	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	6	10.17
Bueno	23	38.98
Regular	27	45.76
Malo	3	5.08
Total	59	100.00

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia

El clima laboral que se presenta en la cooperativa no es el más adecuado para que se desempeñen los colaboradores, debido a que no todos los se sienten cómodos con respecto al ambiente que se tiene en la empresa por lo cual no se muestra una colaboración y comunicación adecuada. Si no se cuenta con una buena comunicación y un lugar cómodo para trabajar no se podría tener la misma eficiencia de los colaboradores.

**TABLA N° 23: CARACTERÍSTICAS DE LOS COLABORADORES DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO.**

CARACTERISTICAS	Frecuencia	Porcentaje
Edad (Años)		
18 – 26	14	23.73
27 – 35	32	54.24
36 – 60	13	22.03
Total	59	100
Genero		
Masculino	27	45.76
Femenino	32	54.24
Total	59	100
Estado Civil		
Soltero	37	62.71
Casado	12	20.34
Conviviente	6	10.17
Separado	4	6.78
Total	59	100
Ha recibido capacitación para ejercer el puesto actual		
Si	19	32.20
No	40	67.80
Total	59	100
Tiempo de trabajo		
1-12 meses	27	45.76
13-24 meses	10	16.95
25-36 meses	8	13.56
37 a más	14	23.73
Total	59	100

Fuente: Tablas de Frecuencia SPSS. Análisis de datos

Elaboración: Propia.

Se observa en la tabla, que el 54,24% de trabajadores tienen edades comprendidas entre los 27 a 35 años, el 23,73% tienen entre 18 a 26 años y el 23,03% de 36 a 60 años. La edad promedio fue de 31.16 años. Se observa en la tabla, que el 54,24% de trabajadores son de género femenino y el 45,76% del masculino.

El estado civil del 62,71% son solteros, el 20,34% son casados, el 10,17% son convivientes y el 6,78% separados. El 67,80% de colaboradores no han recibido capacitación para el puesto de trabajo indicador que es muy importante porque sin una buena capacitación no se puede tener buenos resultados, dado que el colaborador no sabrá como realizar su trabajo en totalidad contando con errores. En cuanto al tiempo de trabajo, destaca que el 45,76% lleva trabajando en la Cooperativa FONDESURCO, un tiempo de entre uno a doce meses, el 16,95% tiene un tiempo de trabajo de 13 a 24 meses, 13,56% de 25 a 36 meses y el 23,73% de 37 meses a más

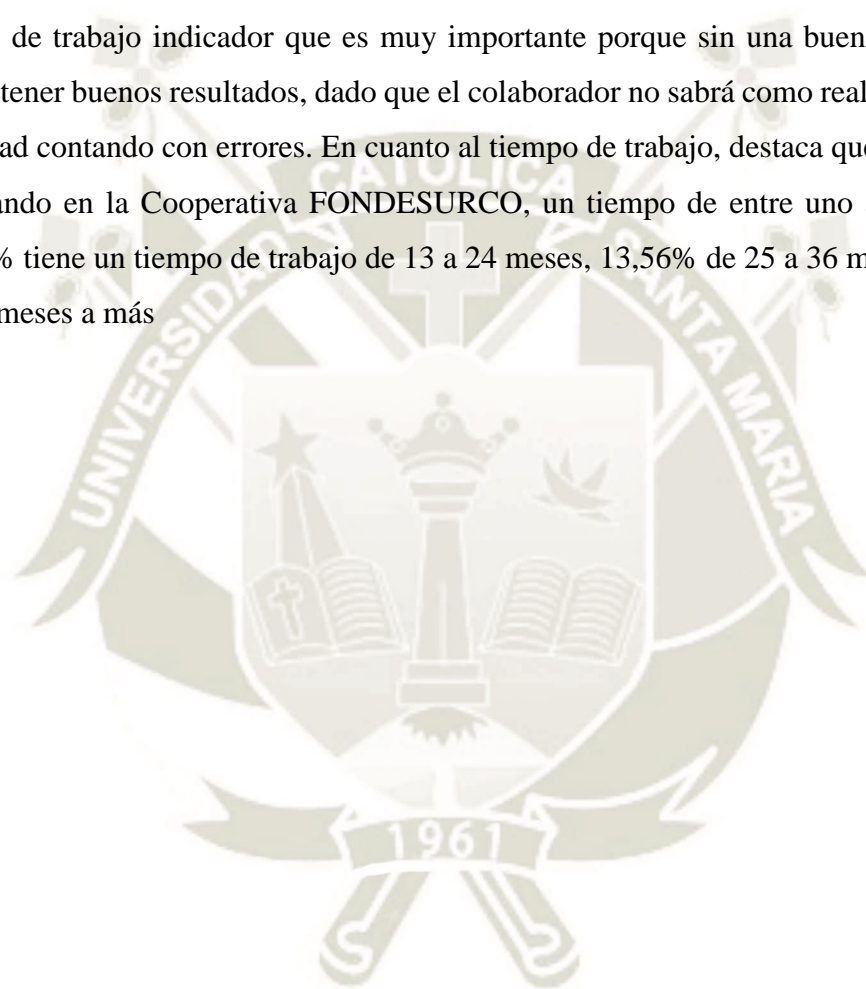


TABLA N° 24: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO.

NIVEL DE SATISFACCION LABORAL CLIMA ORGANIZACIONAL	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		INDECISO		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
MUY BUENO	0	0	2	33.3	1	16.7	2	3.33	1	16.7	6	100
BUENO	0	0	5	21.7	5	21.7	10	43.5	3	13	23	100
REGULAR	1	3.7	0	0	9	33.3	11	40.7	6	22.2	27	100
MALO	0	0	0	0	1	33.3	0	0	2	66.7	3	100

En la tabla que precede, se observó que 2 colaboradores perciben el clima organizacional como muy bueno y están satisfechos laboralmente en un (33.3%), un colaborador (16.7%) percibe el clima organizacional como muy bueno, pero tiene un nivel de satisfacción promedio y dos colaboradores consideran que se tiene muy buen clima organizacional, pero están insatisfechos laboralmente.

Entre los colaboradores que perciben el clima organizacional de forma buena, cinco de ellos se encuentran (21.7%) satisfechos en relación a la satisfacción laboral y diez colaboradores (43.5%) se encuentran insatisfechos laboralmente y tres colaboradores (13%) estarían muy insatisfechos laboralmente en la cooperativa.

Los colaboradores que consideran el clima organizacional como regular uno de ellos se encuentra muy satisfecho con la labor que realiza, nueve (33.3%) tienen un nivel promedio de satisfacción laboral, once colaboradores (40.7%) estarían insatisfechos laboralmente y seis de los colaboradores estarían muy insatisfechos.

Además, se cuenta con colaboradores que consideran el clima organizacional como malo uno de ellos considera un nivel promedio de satisfacción laboral y dos (66.7%) estarían muy insatisfechos laboralmente.

En general se estaría contando con colaboradores que consideran el clima organizacional como regular y estarían insatisfechos laboralmente lo que hace que no estén dando su mayor esfuerzo a la hora de realizar su trabajo dado que no están contando con las comodidades necesarias, no están sintiéndose bien en el grupo al que pertenecen y no están contando con la motivación necesaria que les impulsaría a tener un mejor rendimiento laboral. Además, al no tener ningún reconocimiento de cada acto bueno o beneficiario para la empresa que realizan hace que baje su nivel de satisfacción laboral haciéndolos sentir que no valoran su esfuerzo.

Al realizar la tabla cruzada, se encontró que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es decir, que aquellos colaboradores que tienen una percepción más baja del clima organizacional en su mayoría están insatisfechos en su trabajo.

PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO.

1. JUSTIFICACIÓN

La justificación para el desarrollo de la presente propuesta se fundamentan en los resultados que hemos obtenido al evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Cooperativa, considerando que conforme lo indican diversos estudios y autores que han aportado valiosa información que nos han servido de marco teórico y conceptual en la presente tesis, los colaboradores o clientes internos en cualquier tipo de organización constituyen un elemento fundamental debido a que son la fuerza principal dentro de la empresa, porque gracias a ellos las empresas logran posicionarse de manera adecuada en el mercado, logran alcanzar sus objetivos y las metas planteadas en forma anual, además los colaboradores tienen un rol fundamental en la imagen de la empresa y esto hace que sea necesario que se encuentren debidamente motivados y se sientan parte integrante de la organización, de esta forma pueden llevar a cabo las tareas que le son asignadas de acuerdo al puesto, de manera eficiente con un alto nivel de rendimiento que propicia mejores resultados en la empresa, satisfacción de los clientes y una mejora en la productividad y rentabilidad empresarial.

Es por ello, que la presente propuesta está orientada a plantear de forma sucinta estrategias que ejerzan un efecto motivador en los colaboradores, además de poder mejorar el clima organizacional en la Cooperativa FONDESURCO.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar una Propuesta de un modelo de Endomarketing para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FONDESURCO.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar qué factores de endomarketing parecen influir en la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FONDESURCO.
- Proponer las etapas a seguir para llevar a cabo la propuesta del modelo de endomarketing en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FONDESURCO.
- En base a los resultados obtenidos, proponer una serie de estrategias de endomarketing que se podrían aplicar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FONDESURCO.

2. DESARROLLO DEL MODELO DE ENDOMARKETING

3.1. Misión

“Brindar servicios financieros a socios del ámbito rural para contribuir a mejorar su calidad de vida” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

2.2. Visión

“Líderes en el Perú y referente global en servicios financieros para el desarrollo rural en armonía con el ambiente” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

2.3. Valores y Principios

2.3.1. Valores

Orientación al socio: Nuestra orientación es satisfacer las necesidades de nuestros socios, por eso les escuchamos, asistimos y nos anticipamos a sus necesidades.

Excelencia: Desarrollamos al máximo nuestras capacidades para cumplir con lo prometido, agregando valor y superando las expectativas de nuestros socios, colaboradores y proveedores. Logramos la excelencia mediante la innovación, mejora continua, aprendizaje y gestión de procesos con orientación a resultados.

Ética: Nuestras decisiones se basan en principios morales, normas y procedimientos, que garantizan un ambiente de confianza, respeto, justicia y transparencia entre nuestros socios, colaboradores y proveedores.

Responsabilidad Social: Actuamos con un comportamiento social y ambientalmente responsable respecto a nuestros socios, colaboradores, las comunidades y el ambiente; con una filosofía de respeto a las leyes y costumbres.

Compromiso: Somos un equipo de personas alineados a las estrategias y dirección institucional, estamos siempre dispuesto a aportar para el logro de resultados comunes (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

2.3.2. Principios

Primer Principio: Adhesión Voluntaria y Abierta

La COOPAC FONDESURCO es una organización donde sus socios se adhieren en forma voluntaria, es abierta a todas las personas del sector rural y urbano marginal que sean capaces de utilizar sus servicios financieros y estén dispuestos a aceptar la responsabilidad de ser socios, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

Segundo Principio: Gestión Democrática por Parte de los Socios

La COOPAC FONDESURCO es una organización gestionada democráticamente por los socios, los cuales a través de sus delegados, participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar la cooperativa son responsables ante los socios. En la COOPAC FONDESURCO, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

Tercer Principio: Participación Económica de Los Socios

Los socios de la COOPAC FONDESURCO, contribuyen con sus aportes al capital de la cooperativa y lo gestionan de forma democrática. Parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los socios reciben una compensación limitada sobre el capital entregado, adicionalmente, los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa mediante el establecimiento de reservas, beneficiando a los

socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

Cuarto Principio: Autonomía e Independencia

La COOPAC FONDESURCO es una organización autónoma, gestionada por sus propios socios, los acuerdos y contratos con otras organizaciones privadas o públicas, no deben vulnerar el control democrático ni la autonomía (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

Quinto Principio: Educación, Formación e Información

La COOPAC FONDESURCO es una organización que proporciona educación y formación a los socios, directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de la cooperativa (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas

La COOPAC FONDESURCO es una organización creada para servir a sus socios de manera eficaz y fortalece el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

Séptimo Principio: Interés por la Comunidad

La COOPAC FONDESURCO es una organización que trabaja para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades donde residen sus socios, mediante políticas orientadas al cuidado del ambiente, utilización de energía renovable y otras aprobadas por sus socios (Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, 2017).

3. Estrategias de endomarketing

A continuación se van a presentar las estrategias de Endomarketing que se considera debería adoptar la Cooperativa de Ahorro y Crédito FONDESURCO para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral percibido por sus colaboradores.

Dado que en la actualidad Fondesuco no cuenta con un Jefe de Área de Marketing y sin un modelo de Endomarketing, se puede observar en las tablas precedentes que la mayoría de los colaboradores muestran insatisfacción con varios factores que afectan en su desempeño,

lo que ocasiona una alta rotación de personal. Las estrategias de endomarketing, se planean realizar divididas por fases de la siguiente manera:

Fase I

Se trata de la aplicación de estrategias de Endomarketing en la Gerencia de la Organización, está orientada a la introducción del Endomarketing en los directivos de Fondesurco. Las estrategias son:

Estrategia 1

Fomentar la Participación Efectiva de los colaboradores.

Descripción

Se basa en aumentar la sensibilización de los directivos de Fondesurco, respecto a la importancia que tiene el fortalecimiento y funcionamiento del Compromiso Organizacional, porque esto va apoyar o facilitar la interacción e integración de las personas que ejecuten el Plan de Endomarketing.

Tiempo

4 semanas.

Actividades

- Como primera actividad los gerentes y jefes recibirán una capacitación de temas de liderazgo, resolución de conflictos, relaciones interpersonales y habilidades directivas. Esto con el objetivo de preparar a cada cabeza de área y en general de la empresa para que pueda tener una mejor comunicación y relación con los colaboradores para que puedan dirigir de una mejor manera cada el recurso humano que existe en la empresa. Además busquen formar futuros líderes dentro de sus mismas áreas.
- Realizar reuniones durante el transcurso de una semana con la alta dirección para motivar el interés en el compromiso organizacional.
- Realizar coordinaciones con los Gerentes, Jefes y supervisores de las distintas sedes durante el lapso de una semana, para motivar y dar mayor fomento a su participación en la ejecución del Plan de Endomarketing.

- Desarrollar talleres durante el lapso de dos semanas, que tengan una duración aproximada de una hora, durante las cuales, se deberá promover la difusión de la ejecución del Plan de Endomarketing a todos los colaboradores, donde todos puedan participar, sentir que son parte del cambio y dar ideas para un mejor desarrollo de Endomarketing.
- Una vez concluido cada taller, se deberá efectuar una evaluación para verificar o comprobar si los colaboradores han captado las estrategias que se desean instaurar.
- Es necesario que durante los talleres se informe a los colaboradores acerca del esfuerzo y cambios que la organización requiere de ellos para que la implementación de las estrategias de Endomarketing tengan los resultados que se esperan obtener.

Estrategia 2

Conocer al Cliente Interno.

Descripción

Consiste en la capacidad de identificar a todos los colaboradores de la organización, lo cual constituye un aspecto fundamental para poder cumplir todos los demás objetivos trazados.

Tiempo

3 Semanas

Actividades

- Durante una semana se realizarán inspecciones y evaluaciones que permitan observar los comportamientos, actitudes o valores que tienen cada uno de los colaboradores que son útiles para poder aplicar la estrategia de Endomarketing.
- A lo largo de una semana se deberán identificar los defectos y debilidades de los colaboradores, los cuales deberán ser trabajados para que puedan ser transformados en ventajas y oportunidades. Lo que buscamos es que cada colaborador acepte que debe mejorar en ciertos aspectos con respecto a su persona y a la cooperativa, que puedan ver que su mejora y su crecimiento personal es fundamental para la cooperativa.

- Teniendo en cuenta sus habilidades y sacando oportunidades de negocio en los colaboradores, se les explicara y capacitara con lo que respecta cada puesto de la cooperativa.
- En el caso se pueda observar que existen colaboradores que tiene aptitudes para un mejor desempeño en algún otro puesto o área se le sugerirá el cambio para que este se desempeñe en un área donde se sienta más cómodo y su producción sea mejor.

FACTORES DE CAMBIO	ESTRATEGIAS	MEDICION DE RESULTADOS
Falta de interacción Liderazgo Comunicación Integración de propuesta de Endomarketing Reconocimiento de cliente interno Uso de habilidades	Interacción entre jefe y colaborador para un mejor liderazgo e incentivo. Características de Endomarketing Conocer al colaborador sus debilidades y fortalezas Nuevo posicionamiento de colaboradores	Mejor desarrollo de actividades Reconocimiento de las medidas implantadas por el Endomarketing Mejor resultado en las actividades de cada trabajador con respecto al cambio de área.

Fase II

Las estrategias de endomarketing que se aplicarán en esta fase están orientadas a la administración de Fondesurco.

Estrategia 1

Se deberá involucrar a todos los colaboradores en el desarrollo de las estrategias aplicadas en la Cooperativa.

Descripción

Promover la participación de todos los colaboradores en miras a un mejor desarrollo institucional.

Tiempo

La ejecución de esta estrategia debe realizarse a lo largo del tiempo, es decir, que no tiene una duración límite.

Actividades

- Realizar una reunión de dos horas de duración durante el transcurso de dos semanas con todos los colaboradores del área administrativa con el propósito de lograr que todos participen colaborando para poder realizar la actualización de los objetivos de la institución, evaluar o proponer mejorar para su estructura, funcionamiento, normas y políticas.
- Colocar en algún lugar accesible para todos, un Buzón de Sugerencias, indicando que en este se podrán colocar cualquier propuesta de cambio por parte de los colaboradores. La información proporcionada a través del Buzón se deberá revisar y analizar en forma semanal, siendo la encargada de esta función, la persona responsable de gestión de recursos humanos.

Estrategia 2

Es necesario que se dé un importante impulso a las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores, para ello se deberá trabajar en la formación en valores.

Descripción

Promover el desarrollo de buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores, haciendo que estos asuman el compromiso personal y mutuo para mejorar la productividad, eficiencia, efectividad en el trabajo en la Cooperativa.

Tiempo

Tres semanas.

Actividades

- Realizar un taller para la mejora de la comunicación y el trabajo en equipo. Este se realizará con una duración de seis horas laborales, los temas a tratar serán los siguientes:

¿Quién soy yo?: mediante esta actividad se promueve que los colaboradores puedan identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas personales.

¿Cómo estamos?: se basa en evaluar el nivel de estrés laboral que se presenta de forma individual y grupal.

Mis emociones: los colaboradores deberán reconocer el origen de sus emociones y al mismo tiempo la acción de sus emociones en su conducta y en la conducta de las otras personas con las que trabaja.

Caja de Herramientas: Se trata de estrategias que se orientan a promover la salud de cada colaborador y de todo el grupo.

Hacia el Cambio: Se trata de desarrollar una serie de actividades orientadas a que los colaboradores tengan control y puedan manejar sus emociones de forma eficiente. Se deberán realizar ejercicios prácticos para el fomento del trabajo en equipo.

Mi meta personal y grupal: Se deberá buscar un consenso orientado a generar o promover beneficios tanto a nivel individual como grupal.

- Realizar un taller de Técnicas de Interacción, el mismo que tiene como objetivo poder mejorar la convivencia y la comunicación entre los distintos grupos de colaboradores. La duración de este taller es de ocho horas laborales y su ejecución se base en el siguiente esquema:

Definición e identificación de los tipos de comunicación existentes en la Cooperativa.

Establecer las diferencias e inconvenientes de la percepción y la expresión.

Destacar los beneficios del buen receptor y del buen emisor.

¿Cómo puedo desarrollar el hábito de saber escuchar?

Realizar técnicas e instrumentos de la Asertividad, esto se realiza mediante ejercicios prácticos que busquen mejorar la comunicación, empatía y busquen la colaboración de todos.

Fomentar el desarrollo de actividades recreacionales, generar espacios de integración, celebrar ciertas festividades y celebraciones en algún lugar ajeno a las instalaciones de la Cooperativa, de manera que todos los colaboradores puedan compartir, disfrutar momentos de relax y amenos, al mismo tiempo que se mejoran las relaciones y el compañerismo. El costo de estos eventos debe ser asumidos íntegramente por la Cooperativa Fondesurco.

Estrategia 3

Distribución y Promoción de la Institución.

Descripción

Comunicar, informar y persuadir a todos los colaboradores respecto a la organización en la que trabajan, porque de esta forma se difunden todas aquellas situaciones o acontecimientos que son importantes para la Cooperativa.

Tiempo

La ejecución de esta estrategia debe permanecer siempre vigente a lo largo del tiempo.

Actividades

- Colocar distintos tipos de anuncios en los periódicos murales, pantallas de computadoras, escritorios u otros, acerca de los valores institucionales, misión, visión de la Cooperativa.
- Realizar una sesión de dos horas durante el lapso de dos semanas con todos los colaboradores la misma que tendrá como objetivo realizar una presentación y explicación del plan estratégico. Se puede aprovechar esta sesión para realizar la proyección de un video de la organización, dando a conocer las distintas sedes y situación de la zona de influencia de cada una de ellas como elemento motivador.
- Realizar un boletín informativo cada semana a través del cual se pueda comunicar los principales sucesos que acontecen en la institución entre ellos los nuevos planes de desarrollo a nivel de las comunidades del área de influencia, en las distintas festividades, los agasajos y otras actividades que se realizan en la institución.
- Desarrollar una revista de la Cooperativa Fondesurco, la misma que será de distribución mensual y gratuita, en esta se podrán incluir fotografías, artículos de

interés tanto para los colaboradores como para los clientes externos, entrevistas, también se puede aprovechar la revista para dar a conocer los principales acontecimientos de importancia en la institución como por ejemplo: proyectos nuevos que promuevan el desarrollo de las comunidades del área de influencia, difundir distintas festividades, homenajes, festejos y actividades de la institución.

- En la página web se deberán realizar mejoras de manera que sea una especie de Tarjeta de Presentación para la cooperativa porque esta página será vista por los colaboradores y por los usuarios externos. Se puede aprovechar este espacio para dar a conocer aspectos de la historia de la Cooperativa, su misión, visión, objetivos, actividades que se realizan en distintas zonas, videos de la Cooperativa, aspectos de cultura de cada ciudad en la que se desarrolla su labor, se pueden colocar fotos y las formas como poder contactar con la Cooperativa.
- Diseñar una intranet para permitir que los colaboradores a quienes se les hará entrega de un usuario y contraseña podrán tener acceso a información tanto de la Cooperativa, así como algunos datos acerca de su legajo personal.

Estrategia 4

Incrementar la Satisfacción de los colaboradores.

Descripción

Desarrollar actividades orientadas a mejorar la satisfacción de los colaboradores con su trabajo en la Cooperativa Fondesurco.

Tiempo

La ejecución de esta estrategia debe mantenerse a lo largo del tiempo, es decir, que no tiene fechas límites.

Actividades

- Realizar un análisis de cada uno de los cargos y puestos, con una periodicidad anual y comprobar que los sueldos que se perciben en cada cargo estén acordes al mercado y según el desempeño de sus funciones, esto es importante porque permite mejorar la calidad en los pagos.

- Realizar una reunión semanal con una duración de dos horas en la cual deberán participar los colaboradores y jefes para analizar los procesos de producción y la gestión de la calidad, esto favorece la retroalimentación de los eventos o situaciones, en donde cada participante puede brindar sugerencias, manifestar sus necesidades personales y expectativas laborales, de esta forma se mejora la calidad de vida laboral y del ambiente de trabajo.
- Se puede establecer que cada mes se establezcan metas de productividad por sectores o agencias y no necesariamente por cada colaborador, porque cuando las metas son individuales, se percibe una mayor presión laboral y esto afecta la satisfacción, a cambio se deben ofrecer recompensas tanto económicas como en distintas actividades o beneficios que sean de interés para los colaboradores.

En este punto lo que buscamos es establecer algún tipo de concurso a cada agencia que tiene la cooperativa, la razón de esta sería que como unidad se apoyen unos a otros para lograr las metas u obtener los mejores resultados para que al final de cada año se les pueda hacer un reconocimiento, esto se haría de conocimiento de todos los colaboradores con el fin que se organicen y busquen entre todos ser la agencia que mejor producción tenga a lo largo del año.

Estrategia 5: motivación a los colaboradores

ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN A LOS COLABORADORES		
<p>Objetivo: implementar actividades que muestren a los colaboradores que el trabajo realizado de manera eficiente y productiva será debidamente recompensado, por lo cual podrá mejorar la satisfacción de sus necesidades personales y empresariales.</p>		
Actividades	Recursos	Responsable
<p>Premiar a los colaboradores que han logrado las metas y productividad mensual, haciendo una mención al inicio del siguiente mes, publicar un mensaje de felicitación en la pizarra informativa designando al colaborador del mes.</p>	<p>Formato de felicitación al colaborador del mes</p>	<p>Gerencia de Administración</p>
<p>Realizar una actividad de camaradería anual en la cual se promueva la integración sincera de todos los colaboradores, puede ser un paseo al campo, a un centro turístico local, un viaje a la playa, o una actividad deportiva</p>	<p>Invitación a reunión de camaradería</p>	<p>Gerencia de Administración y Gerencia de Finanzas Encargado de la Oficina de talento Humano</p>
<p>Aplicar la metodología del Inbranding que consiste en la realización de programas de motivación en los que se tiene pleno conocimiento de cada trabajador y los incentivos están totalmente personalizados dependiendo de la situación y el perfil. También se puede emplear la modalidad de S2H que consiste en un programa de motivación basado en la idea de que los colaboradores que están bien motivados son los más productivos y para ello desarrolla un programa de actividad física, que suma un puntaje para cada colaborador de acuerdo al esfuerzo físico realizado, y luego estos puntos se canjean por artículos o regalos.</p>	<p>Programa de actividad física</p>	<p>Gerencia de Administración y Gerencia de Finanzas Encargado de la Oficina de talento Humano</p>

FACTORES DE CAMBIO	ESTRATEGIA	MEDICION DE RESULTADOS
<p>Colaboración de colaboradores</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Imagen y promoción institucional</p> <p>Satisfacción laboral</p>	<p>Reuniones sobre identificación de la empresa</p> <p>Aceptación de sugerencias por medio de colaboradores</p> <p>Actividades de integración entre colaboradores</p> <p>Reuniones y publicidad de imagen corporativa</p> <p>Estrategia de unión y reconocimiento por las actividades</p>	<p>Menos rotación en la empresa</p> <p>Mejor aceptación de los colaboradores a cambios</p> <p>Mejor ambiente laboral y mejor comunicación.</p> <p>Mayor identificación de los colaboradores</p> <p>Aumento de producción.</p>

Forma de Medida de Resultados

La forma en que se irán midiendo los resultados de la propuesta de Endomarketing, primero será por medio de actividades y juegos sobre reconocimiento de datos fundamentales de la Cooperativa y con lo cual se medirá lo involucrados que cada colaborador se encuentra con su centro laboral y al mismo tiempo calificar la relación interpersonal que se van teniendo entre los colaboradores.

Segundo al verse mejorada la comunicación interna, comunicación entre áreas y la comunicación vertical que se da en la cooperativa el desarrollo de las actividades de cada uno de los colaboradores se verá mejorada por la guía y el apoyo que sentirá por medio de sus compañeros y por tal razón se verá un aumento en su producción y en su ánimo de desenvolvimiento.

Tercero al tener cada colaborador más claro lo que es el objetivo de la cooperativa, la mejor manera de medirlo y que los mismos colaboradores sientan que su apoyo es fundamental se tendrán que ir midiendo los resultados obtenidos que se van teniendo por tiempo indeterminado.

Cuarto finalmente se procederá hacer nuevamente encuestas sobre la satisfacción laboral y clima organizacional para saber de los mismos colaboradores como han sentido los cambios y si ellos consideran que todo se ha fortalecido y mejorado.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco consideran que se necesita un cambio organizacional en un 67,80%, siendo las razones que explican este resultado el haber observado que en las dimensiones de identificación con la empresa, relaciones interpersonales, comunicaciones, posición actual, reconocimiento, dirección, ambiente y condiciones de trabajo, capacitación y desarrollo, exigencia en el mercado, situaciones de cambio, y en menor medida en remuneraciones, la mayoría de trabajadores obtienen un puntaje promedio bajo. Por este motivo, es que se plantea una Propuesta de Endomarketing donde se busca mejorar la satisfacción laboral y clima organizacional logrando que los colaboradores encuentren su equilibrio y busquen dar su mejor desempeño, de esta forma tener mejores resultados personales y laborales que se verán reflejados en la Cooperativa.

SEGUNDA

El nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco es insatisfecho en 39%, esto se debe a que en las dimensiones que evalúan esta variable como son significación de la tarea los colaboradores están muy insatisfechos, en la dimensión de condiciones de trabajo y reconocimiento personal y/o social, se encuentran insatisfechos y en la dimensión de beneficios económicos tienen una satisfacción promedio, sin embargo no se llega al punto óptimo logrando la satisfacción de los 4 factores. Se considera importante este punto en la Propuesta de Endomarketing dado que los colaboradores reflejan la importancia de la valorización del trabajo que realizan que se vería reflejado en sus sueldos, es decir, mientras mayor esfuerzo y logro de metas tengan, esperan contar con una remuneración equivalente a esto.

TERCERA

Las características de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco muestran que la edad del 54.24% de colaboradores es de entre 27 a 35 años, el 54,24% son de género femenino; el estado civil más frecuente es soltero en 62,71%.

El perfil de los colaboradores es de personas jóvenes, dispuestas a los cambios y mejoras que ayuden en su crecimiento personal y profesional.

CUARTA

Se observa que el 67,80% de colaboradores no ha recibido capacitación para el puesto y el 45,76% presenta un tiempo de trabajo entre uno a doce meses. Se ve reflejado que la mayoría de los colaboradores han ingresado y empezado a laboral sin los conocimientos previos que requerían en su puesto, lo que genera mayor tiempo de adaptación para el puesto, además la mitad de los colaboradores solo tienen un máximo de 12 meses trabajando en la Cooperativa, lo que nos indica que existe una alta rotación de personal, un motivo más por lo que se realiza la Propuesta de Endomarketing buscando la identificación del colaborador con la Cooperativa asegurando su permanencia en ella.

QUINTA

Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco. Por la constante rotación de personal que se ve cada año en la cooperativa se puede observar que la satisfacción que presentan es muy baja por lo que optan por retirarse al no ver un posible crecimiento personal y laboral.

SEXTA

Viendo los resultados y que la mayoría de los colaboradores tiene una poca satisfacción tanto laboral como personal de las distintas áreas que tiene la cooperativa, el mismo personal sugiere un cambio organizacional o algún método para la mejora, estando dispuestos a aceptar cambios.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Habiendo encontrado que el clima organizacional es regular, y que la mayoría de colaboradores están muy insatisfechos laboralmente se sugiere que a pesar de la estructura rígida de la Cooperativa FONDESURCO, es posible mejorar el clima organizacional, asimismo es necesario mejorar las prácticas en la Gestión de Recursos Humanos.

SEGUNDA

Para mejorar el nivel de satisfacción laboral en las dimensiones de significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, se sugiere a la Gerencia desarrollar dinámicas, que permitan mejorar la sensibilización de los colaboradores respecto al empleo de formas positivas de relación, las mismas que podrían diferenciarse en función de la edad, género y tiempo de servicio en la Cooperativa.

TERCERA

Se sugiere además a la Gerencia de la Cooperativa FONDESURCO, que realice las evaluaciones que sean necesarias a efectos de poder identificar las causas que origina el clima organizacional regular y el nivel insatisfecho obtenido en la satisfacción laboral de los colaboradores.

CUARTA

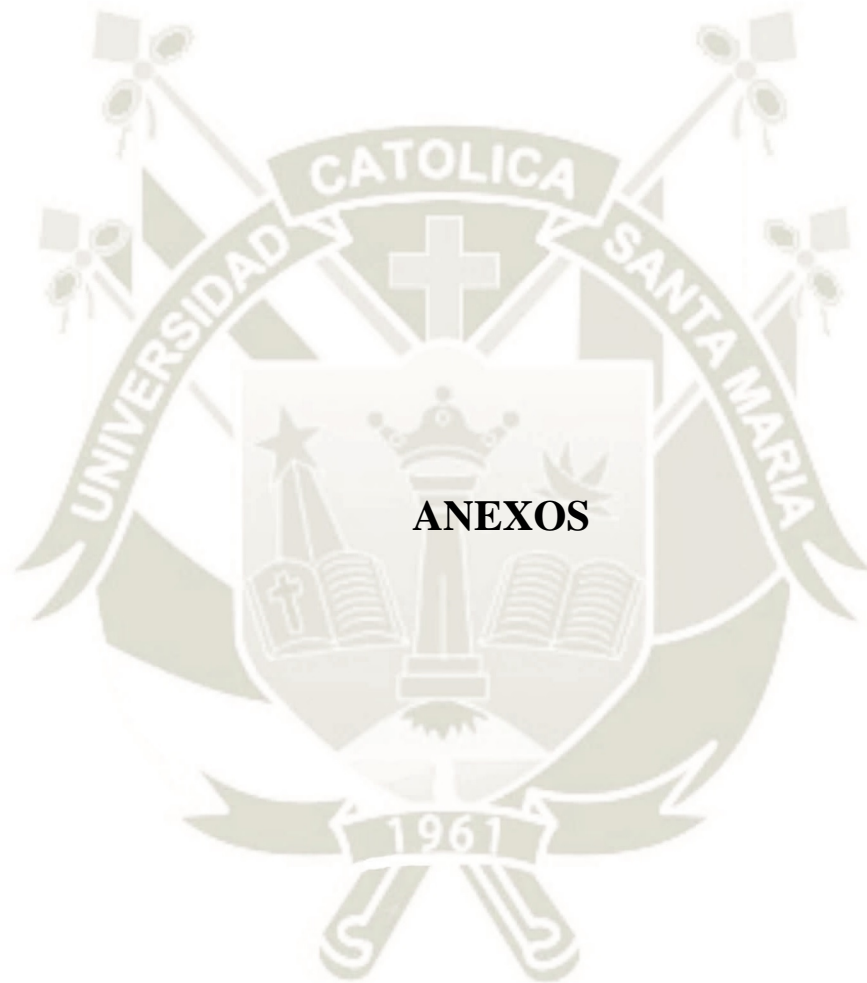
Se sugiere a la Gerencia de la Cooperativa FONDESURCO, tomar en cuenta los resultados de la presente investigación, así como la propuesta de un modelo de endomarketing que se presenta a continuación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. “U.S. Market Leaders”. Advertising Age. 2010.
2. Burnett, J. Nonprofit Marketing Best Practices. Nueva York: John Wiley & Sons. 2008.
3. Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. 14 ava edición. México: Pearson. 2012.
4. Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. 2001.
5. Pride, W., Ferrell, C. Marketing. Estados Unidos: Cengage Learning. 2015.
6. Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. Fundamentos de Marketing. Decimocuarta edición. México: Mac Graw Hill Interamericana. 2007.
7. Kotler, P., Lane K. Marketing Management, 14a ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2012.
8. Soriano, C. (Ed.). Las tres dimensiones del marketing de servicios: marketing tradicional, marketing interactivo, marketing interno. Madrid: Díaz de Santos. 1992.
9. Berry, L. The employee as customer. Journal of Retailing Banking.1981. 3(1): 33-40.
10. Grönroos, C. Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. Journal of Business Research. 1990; 20(1): 3-11.
11. Ballantyne, D. A relationship-mediated theory of internal marketing. European Journal of Marketing. 2003; 37(9): 1242-1260.
12. George, W. Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of Business Research. 1990; 20(1): 63-70.
13. Lings, I. y Greenley, E. Measuring internal market orientation. Journal of service Research. 2005; 7(3): 290-305.
14. Kotler, P. y Keller, K. Dirección de marketing (12.^a ed.). México, D.F.: Prentice Hall. 2006.
15. Bohnenberger, M. Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional. Tesis doctoral. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears. 2005.
16. Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., Gerónimo, M. Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Lima: Universidad ESAN.
17. Berry, Leonard L. y Parasuraman, A. Services marketing starts from within. Marketing Management. 1992. 1(1): 24-34.
18. Alvarado, S. Cómo hacer un plan de Endomarketing o Marketing Interno. 2008.

19. Garrido, M., Pérez, M. Satisfacción de los clientes internos: el papel estratégico de la gestión de los recursos humanos. España. 1998.
20. Sevilla, J. Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr competitividad en el mercado local. PUCE, Ambato, Ecuador. 2013.
21. Fernández, L. ¿Qué es el endomarketing? España. 2013. Obtenido de: en: <http://www.womenalia.com> (Fecha de acceso: 15 – 11- 17).
22. Astuñague, C. y cols. Satisfacción laboral de la enfermera en relación al desempeño en los servicios básicos de hospitalización del Hospital III Yanahuara EsSalud. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en enfermería. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa. 1999.
23. Hellriegel, D., Slocum, J. Comportamiento organizacional. 10ma edición. Edit Mc. Graw Hill. 2010.
24. Bustamante, M. y cols. Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud; año 5 N^o 11. Chile. 2014.
25. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. 2011.
26. Brunet, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. 2011.
27. Pérez, N., Rivera, P. “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013.” Tesis presentada a la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Escuela de Post grado para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial. Iquitos – Perú. 2015.
28. Münch, L. Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. 2011.
29. Zuluaga, M., Giraldo, M. Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública. 2001.
30. Larouche, V. Delorme, F. Satisfaction au travail: Reformulation théorique, Relations Industrielles. 2011; 27 (4): 567-599.
31. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FONDESURCO. Plan Estratégico 2017-2021. Arequipa. 2017.
32. Camelo, F., Vallejo, L., Gómez, S. Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015. Tesis presentada a la Facultad de Ciencias Económico – Administrativas y Contables de la Universidad de Medellín para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Colombia. 2015.

33. Oscco, A. Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización. Tesis presentada al Programa de Maestría en Gestión Estratégica del Factor Humano de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas para obtener el Grado de Magister. Lima. 2015.
34. Flores, C, Vilca, J. La satisfacción laboral y su influencia en la productividad de la empresa inversiones agropecuarias San Juan E.I.E.L. Arequipa – 2015. Tesis presentada al Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Arequipa. 2015.
35. García, H. Relación de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Grupo García Toledo SAC, Arequipa 2015. Tesis presentada al Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Arequipa, 2015.
36. Llaguento, L., Becerra, S. Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014. Tesis presentada al Programa de Negocios de la Universidad Privada del Norte para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Cajamarca. 2014.
37. Alvarado, C. Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del Centro Médico Naval. Tesis presentada a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado Académico de Magíster en Economía con Mención en Economía y Gestión de la Salud, Lima. 2014.
38. Palma, S. Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL. 2005.



ANEXO 1: CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDESURCO

De acuerdo a la experiencia que ha tenido en el restaurante responda con una X en la escala si las situaciones señaladas en las siguientes afirmaciones ocurren siempre, casi siempre, neutral, casi nunca o nunca en esta organización. Siendo la escala siguiente: Siempre 1 Casi siempre 2 Neutral 3 Casi nunca 4 Nunca 5

Cada ítem está numerado del 1 al 5 para responder con una equis (X) según lo que usted perciba de acuerdo al siguiente parámetro:

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	¿Se da a conocer y se aplica la misión y visión de la Cooperativa?	1	2	3	4	5
2	¿Están claramente establecidos las metas y los objetivos internos en la Cooperativa?	1	2	3	4	5
3	¿Está de acuerdo con los objetivos establecidos?	1	2	3	4	5
4	Está enterado de las prioridades de su área de trabajo en la Cooperativa?	1	2	3	4	5
5	¿Considera que el buen desempeño de su trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio?	1	2	3	4	5
6	¿Está bien diseñada la estructura de su unidad de trabajo?	1	2	3	4	5
7	¿Tiene claro las funciones y tareas a su cargo?	1	2	3	4	5
8	La división de trabajo de la Cooperativa propicia a que se alcancen los objetivos establecidos?	1	2	3	4	5
9	¿Se le asignan otros trabajos o actividades que no corresponden a su área de trabajo?	1	2	3	4	5
10	¿En la Cooperativa le dan seguimiento apropiado a los objetivos?	1	2	3	4	5
11	¿La relación con el jefe de su área de trabajo es armoniosa?	1	2	3	4	5
12	¿Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
13	¿En su área de trabajo hay comunicación abierta y directa?	1	2	3	4	5
14	¿Considera que los medios para comunicar la información son los adecuados?	1	2	3	4	5
15	¿Proporcionan los canales de comunicación la información necesaria que motive a los empleados a sentirse orgullosos de su trabajo?	1	2	3	4	5
16	Su jefe inmediato apoyas sus esfuerzos?	1	2	3	4	5

17	¿Las normas de liderazgo del área de trabajo le ayudan a su progreso?	1	2	3	4	5
18	¿Los esfuerzos de liderazgo permiten a la Cooperativa cumplir los objetivos propuestos?	1	2	3	4	5
19	¿Su jefe le permite opinar y participar en las decisiones que se toman dentro del departamento?	1	2	3	4	5
20	¿Su jefe es tolerante cuando comete algún error?	1	2	3	4	5
21	Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona?	1	2	3	4	5
22	Considera que las recompensas que recibe por su trabajo son justas?	1	2	3	4	5
23	¿Las recompensas otorgadas por la Cooperativa lo motivan a realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
24	¿Considera que los castigos por cometer un error en el área de trabajo son injustos?	1	2	3	4	5
25	¿Es equitativo el otorgamiento de estímulos?	1	2	3	4	5
26	¿Su jefe inmediato tiene ideas que son útiles para su grupo de trabajo?	1	2	3	4	5
27	¿El equipo de comunicación existente es el más adecuado para realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
28	¿Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas responsabilidades de su trabajo?	1	2	3	4	5
29	¿Considera que existen preferencias en la impartición de los cursos de capacitación?	1	2	3	4	5
30	¿Sus actividades son apoyadas o complementadas por otras áreas de trabajo?	1	2	3	4	5
31	¿Son efectivos los métodos y procedimientos para procesar el trabajo?	1	2	3	4	5
32	¿Su área de trabajo introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos?	1	2	3	4	5
33	¿Existen revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados en la Cooperativa?	1	2	3	4	5

34. ¿Considera que la Cooperativa necesita un cambio organizacional?

Si No No responde

35. ¿En general como calificas el ambiente de trabajo?

Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

ANEXO 2: INVENTARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo se siente en su trabajo. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como piense o actúe. Debe responder marcando con un aspa (X) sobre el número que le corresponda, según la siguiente escala:

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	Me gusta comentar en mi círculo social que trabajo en la Cooperativa.	1	2	3	4	5
2	En la gerencia existe un alto nivel de colaboración e interés por apoyar el trabajo de los demás.	1	2	3	4	5
3	Recibo información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
4	Estoy satisfecho con las funciones que me han asignado.	1	2	3	4	5
5	Me felicitan cuando realizo un buen trabajo.	1	2	3	4	5
6	Mi ambiente físico de trabajo es adecuado para el desarrollo de mis funciones.	1	2	3	4	5
7	Mi jefe inmediato emprende acciones eficaces que permiten desarrollar mi talento y capacidad	1	2	3	4	5
8	Mi trabajo en la Cooperativa satisface mis expectativas de desarrollo profesional y personal.	1	2	3	4	5
9	Mi remuneración está acorde con las responsabilidades de mi cargo.	1	2	3	4	5
10	La carga de trabajo que tiene mi área está bien distribuida.	1	2	3	4	5
11	Considero que los cambios que se están realizando en la Cooperativa son positivos.	1	2	3	4	5
12	Es un privilegio laborar aquí.	1	2	3	4	5
13	Recibo la colaboración que necesito de otros sectores de la Cooperativa.	1	2	3	4	5
14	Mi jefe inmediato me escucha y toma en cuenta mis opiniones.	1	2	3	4	5
15	Siento que mi situación laboral en la Cooperativa mejorará dentro de un año.	1	2	3	4	5
16	En la Cooperativa los trabajadores bien calificados son promovidos.	1	2	3	4	5
17	Las condiciones de higiene en las instalaciones de la Cooperativa son adecuadas.	1	2	3	4	5
18	Mi jefe inmediato cumple con sus funciones de manera eficiente	1	2	3	4	5

19	Tengo oportunidad de desarrollo y promoción dentro de mi línea de carrera laboral.	1	2	3	4	5
20	Mi remuneración está al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado.	1	2	3	4	5
21	Durante mi jornada laboral me encuentro ocupado en ejecutar tareas que no tienen valor agregado.	1	2	3	4	5
22	Los cambios que se están realizando en mi institución ayudan a mejorar mi situación dentro de la Cooperativa.	1	2	3	4	5
23	Hay un sentido de “familia” o equipo.	1	2	3	4	5
24	Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
25	Existe una buena comunicación y coordinación entre las gerencias.	1	2	3	4	5
26	Estoy satisfecho con mi actual cargo en la Cooperativa.	1	2	3	4	5
27	La institución considera a su personal como el más importante de sus recursos.	1	2	3	4	5
28	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
29	Siento el apoyo de mi jefe inmediato cuando me encuentro en dificultades.	1	2	3	4	5
30	Recibo los cursos de capacitación que realmente necesito para mejorar mi trabajo.	1	2	3	4	5
31	Mi institución otorga buenos y justos beneficios a sus trabajadores.	1	2	3	4	5
32	Cuento con el tiempo suficiente para cumplir adecuada y oportunamente con las tareas que me asignan.	1	2	3	4	5
33	Puedo obtener información sobre los cambios de puestos en la Cooperativa.	1	2	3	4	5
34	Las personas están dispuestas a dar tiempo extra para hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
35	Considero que mis compañeros de trabajo cumplen con las labores asignadas en forma eficiente.	1	2	3	4	5
36	Mantengo una buena comunicación con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
37	Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.	1	2	3	4	5
38	En la Cooperativa los trabajadores son reconocidos cuando realizan una buena gestión.	1	2	3	4	5
39	Me siento protegido ante condiciones inseguras de trabajo.	1	2	3	4	5
40	Mi jefe inmediato me permite participar de las decisiones que afectan mi trabajo.	1	2	3	4	5
41	La programación y los horarios de capacitación son adecuados.	1	2	3	4	5
42	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	1	2	3	4	5

43	Los horarios de trabajo son adecuados para realizar bien mis funciones.	1	2	3	4	5
44	Recibo información sobre lo que está sucediendo en la Cooperativa.	1	2	3	4	5
45	Mi trabajo tiene un significado especial: este no es “sólo un trabajo”.	1	2	3	4	5
46	Uno puede contar con la cooperación de las demás personas.	1	2	3	4	5
47	Tengo la confianza suficiente dentro de la Cooperativa para expresar mis ideas.	1	2	3	4	5
48	Me siento bien de la manera que contribuimos como Cooperativa a la comunidad.	1	2	3	4	5
49	Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	1	2	3	4	5
50	Participo de las actividades culturales y recreacionales que la Cooperativa organiza.	1	2	3	4	5
51	Mi jefe inmediato respalda a sus subordinados frente a sus superiores.	1	2	3	4	5
52	Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.	1	2	3	4	5
53	Tengo la percepción de posibilidades claras de permanencia en la Cooperativa.	1	2	3	4	5
54	A la gente le gusta venir a trabajar.	1	2	3	4	5
55	Las personas aquí se cuidan los unos a los otros.	1	2	3	4	5
56	Conozco los objetivos de mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
57	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
58	Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el trabajo extra.	1	2	3	4	5
59	Los materiales y equipos de trabajo están en buenas condiciones.	1	2	3	4	5
60	Mi jefe fomenta un adecuado ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5
61	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	1	2	3	4	5
62	Pienso trabajar aquí hasta que me retire.	1	2	3	4	5
63	Las personas evitan hablar a espaldas de los demás al desempeñar su trabajo.	1	2	3	4	5
64	Las instrucciones que recibo son claras y precisas.	1	2	3	4	5
65	Siento que mi participación es importante.	1	2	3	4	5
66	Los ascensos se les da a quienes lo merecen	1	2	3	4	5
67	En la cooperativa el ambiente es agradable.	1	2	3	4	5
68	Mi jefe tiene un panorama claro de los objetivos de la Cooperativa y que debemos hacer para lograrlos.	1	2	3	4	5
69	Mi jefe me mantiene informado acerca de cosas y cambios importantes.	1	2	3	4	5
70	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	1	2	3	4	5

71	Se me brinda sugerencias y opiniones sobre el trabajo realizado para poder mejorarlo.	1	2	3	4	5
72	Este es un lugar entretenido donde trabajar.	1	2	3	4	5
73	Mi jefe involucra a la gente en las decisiones que afectan su trabajo y su ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5
74	Las comunicaciones en la Cooperativa son adecuadas y oportunas.	1	2	3	4	5
75	Este es un lugar amistoso para trabajar.	1	2	3	4	5
76	Mi jefe hace un buen trabajo asignando y coordinando el personal.	1	2	3	4	5
77	Puedo hacer a mi jefe una pregunta razonable y recibir una respuesta directa.	1	2	3	4	5
78	Este es un lugar saludable (psicológica y emocionalmente) donde trabajar.	1	2	3	4	5



ANEXO 3: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a su actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

TOTAL ACUERDO: TA

DE ACUERDO: A

INDECISO: I

EN DESACUERDO: D

TOTAL DESACUERDO: TD

Nº	ÍTEM	TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5	Me siento mal con lo que gano.					
6	Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.					
7	Me siento útil con la labor que realizo.					
8	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12	Me disgusta mi horario.					
13	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18	Me complace los resultados de mi trabajo.					
19	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					

20	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22	Me gusta el trabajo que realizo.					
23	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26	Me gusta la actividad que realizo.					
27	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

Según su percepción, ordene los siguientes factores por orden de importancia, considerando 4 como el más importante y 1 al menos importante.

Significación de la tarea	
Condiciones de trabajo	
Reconocimiento personal y/o social	
Beneficios económicos	

Edad.....

Género. Masculino Femenino

Estado civil: Soltero Casado Conviviente Separado Viudo

¿Ha recibido capacitación para ejercer el puesto actual? Si No

Tiempo de trabajo:años

GRACIAS