

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
(UAPA)**



**ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA**

**FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS, CASO: COOPERATIVA DE
AHORROS Y CRÉDITOS MAIMÓN, PERÍODO: ENERO-ABRIL 2019.**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTEREN GESTIÓN HUMANA

POR:

**ALEIKA ESPERANZA LUCIANO HIDALGO
YORELYS ANELEYCA REYES PÉREZ**

ASESORA:

MARTHA ROSARIO, M.A.

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS
REPÚBLICA DOMINICANA**

OCTUBRE, 2019.

ÍNDICE DE GENERAL

	Págs.
ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS.....	I
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	IV
COMPENDIO.....	V

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes Nacionales e Internacionales de la Investigación.....	1
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.2.1 Formulación del problema	7
1.2.2 Sistematización del problema	7
1.3 Objetivos de la Investigación.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Justificación.....	8
1.5 Delimitación de la Investigación	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Contextual	11
2.1.1 Breve reseña histórica de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón	11
2.1.2 Misión	12
2.1.3 Visión	13
2.1.4 Objetivos.....	13
2.1.5 Valores.....	13
2.1.6 Servicios que Ofrece.....	13
2.1.7 Descripción Organizacional	14
2.2 Marco Conceptual	19
2.2.1 La administración de Recursos Humanos	19
2.2.2 La productividad.....	20

2.2.3 Concepto de desempeño laboral	21
2.2.3.1 Administración del desempeño laboral	22
2.2.3.2 Objetivo de la evaluación del desempeño laboral	22
2.2.3.3 Beneficios de la evaluación de desempeño	24
2.2.3.4 Persona responsable de la evaluación de desempeño	25
2.2.3.5 Formas de medición del desempeño laboral.....	26
2.2.3.6 Evaluación del desempeño laboral desde el punto de vista de los incentivos salariales	27
2.2.3.7 Evaluación del desempeño laboral desde el punto de vista de la selección de personal para ascenso	28
2.2.4 La motivación.....	29
2.2.4.1 Concepto de motivación.....	29
2.2.4.2 Teorías de la motivación	30
2.2.4.3 Medios para medir y evaluar la motivación	30
2.2.4.4 Técnicas motivacionales	31
2.2.4.5 Alcance de la Motivación	33
2.2.4.6 Capacitación al personal y su importancia en el desempeño.....	33
2.2.5 Condiciones laborales.....	34
2.2.5.1 Condiciones ambientales.....	34
2.2.5.2 Condiciones de tiempo.....	35
2.2.5.3 Condiciones sociales	35
2.2.6 Clima organizacional.....	36
2.2.6.1 Concepto de clima organizacional	36
2.2.6.2 Importancia del clima organizacional en la administración de la empresa	38
2.2.6.3 Tipos de climas	39
2.2.6.4 Características del clima organizacional	41
2.2.6.5 Dimensiones del clima organizacional	43
2.2.6.6 Funciones del clima organizacional	45
2.2.6.7 Diagnóstico del clima organizacional	46
2.2.6.8 Importancia del diagnóstico del clima organizacional	47
2.2.6.9 Ventajas y desventajas del diagnóstico del clima organizacional.....	48
2.2.6.10 Resultados que se obtienen de un diagnóstico del clima	

organizacional	48
2.2.6.11 El empleado en la generación actual	51
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 Diseño, enfoque, tipo y método de investigación	52
3.1.1 Diseño de la investigación	52
3.1.2 Enfoque de la investigación	54
3.1.3 Tipo de investigación	54
3.1.4 Método de investigación	55
3.2 Técnicas e instrumentos	56
3.2.1 Técnicas	56
3.2.2 Instrumentos	57
3.3 Población y Muestra.....	58
3. 4 Procedimiento para la recolección de datos.....	58
3.5 Procedimiento para el análisis de los datos	59
3.6 Confiabilidad y validez.....	59

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Cuestionario aplicado al Departamento de la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón.....	61
4.2 Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón.....	80

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis y discusión de los resultados, según variables	102
---	-----

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

APÉDICES

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla No.1.....	61
Tabla No.2.....	62
Tabla No.3.....	62
Tabla No.4.....	63
Tabla No.5.....	63
Tabla No.6.....	64
Tabla No.7.....	64
Tabla No.8.....	65
Tabla No.9.....	66
Tabla No.10.....	66
Tabla No.11.....	67
Tabla No.12.....	67
Tabla No.13.....	68
Tabla No.14.....	68
Tabla No.15.....	69
Tabla No.16.....	70
Tabla No.17.....	70
Tabla No.18.....	71
Tabla No.19.....	72
Tabla No.20.....	72
Tabla No.21.....	73
Tabla No.22.....	73
Tabla No.23.....	74
Tabla No.24.....	74
Tabla No.25.....	75
Tabla No.26.....	77
Tabla No.27.....	77
Tabla No.28.....	78
Tabla No.29.....	78
Tabla No.30.....	78
Tabla No.31.....	79
Tabla No.32.....	80
Tabla No.33.....	80
Tabla No.34.....	81
Tabla No.35.....	81
Tabla No.36.....	82
Tabla No.37.....	83
Tabla No.38.....	84
Tabla No.39.....	85
Tabla No.40.....	85
Tabla No.41.....	86
Tabla No.42.....	86
Tabla No.43.....	87
Tabla No.44.....	88
Tabla No.45.....	88
Tabla No.46.....	89
Tabla No.47.....	89

Tabla No.48.....	90
Tabla No.49.....	91
Tabla No.50.....	91
Tabla No.51.....	92
Tabla No.52.....	93
Tabla No.53.....	94
Tabla No.54.....	95
Tabla No.55.....	96
Tabla No.56.....	97
Tabla No.57.....	98
Tabla No.58.....	98
Tabla No.59.....	99
Tabla No.60.....	99
Tabla No.61.....	100
Tabla No.62.....	100
Tabla No.63.....	101
Tabla No.64.....	101

Figura No.1.....	14
Figura No.2.....	17
Figura No.3.....	21
Figura No.4.....	26
Figura No.5.....	27

Gráfico No.1.....	65
Gráfico No.2.....	71
Gráfico No.3.....	76
Gráfico No.4.....	81
Gráfico No.5.....	82
Gráfico No.6.....	87
Gráfico No.7.....	91
Gráfico No.8.....	92
Gráfico No.9.....	93
Gráfico No.10.....	94
Gráfico No.11.....	95
Gráfico No.12.....	96
Gráfico No.13.....	97

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A

Cuestionario aplicado al Departamento de Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón

Apéndice B

Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón

Apéndice C

Operacionalización de las variables

COMPENDIO

Para poder enfrentar los retos que exige la excelencia en el desempeño organizacional, la gestión humana se ha visto precisada a la renovación y ha tenido que impulsar nuevas formas de gestión en correspondencia con los valores de las organizaciones y sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, cada vez existe más complejidad, constantemente se incorporan nuevas tecnologías en la forma de trabajar para poder competir en el mercado globalizado. Las investigaciones y estudios organizacionales han cobrado fuerza en tanto proporcionan valiosa información sobre elementos que forman parte del sistema de la propia organización.

Esta investigación ``Factores que Intervienen en el Desempeño Laboral en una Empresa de Servicios, Caso: Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón, Período: enero-abril 2019`` ha sido realizada con el fin de analizar los factores que intervienen en el desempeño laboral de la cooperativa en el período de estudio mencionado más arriba.

La motivación, el liderazgo empresarial, las relaciones interpersonales, los incentivos y la capacitación constante son factores que parecen afectar positivamente o negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización. La forma en que estos son tratados y abordados por el departamento de la Gestión del Talento Humano, así como por los líderes empresariales podrá disminuir o aumentar la productividad de los empleados.

Cuando la persona trabaja en un ambiente en el cual siente que puede contribuir al éxito de la organización se siente más motivado y se crean las condiciones para tomar las mejores decisiones que favorezcan al negocio.

En la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón se evidencia un descenso en el desempeño laboral de sus empleados en los últimos años, en donde los colaboradores no se asisten entre sí de la forma correcta, se vislumbró cierto descontento hacia la dirección en relación al liderazgo y las pautas en relación a las metas empresariales recibidas hacia los colaboradores.

En este sentido, este estudio pretende analizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa Maimón, así como identificar los factores que intervienen en el mismo.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que esta arrojará los puntos claves necesarios a mejorar que contribuyan a optimizar el entorno laboral y la productividad máxima de sus colaboradores, no solo para la empresa objeto de estudio, a su vez servirá para cualquier otra empresa que desee conocer cómo identificar el desempeño laboral y cuales factores pudieran disminuir o aumentar el mismo. A través de este proyecto otras empresas pudieran medir el desempeño laboral de sus trabajadores usando como referencia el cuestionario aplicado a los colaboradores, así como identificar cuales factores son los más relevantes para lograr la mayor productividad y el éxito empresarial.

En el estudio, se implementó un diseño no experimental, de enfoque mixto. El tipo de investigación es de campo, descriptiva y documental. El método empleado fue de carácter deductivo. Para obtener los datos estadísticos, se aplicaron técnicas como el cuestionario.

En relación a los factores internos que aumentan o disminuyen el desempeño laboral de los colaboradores:

González (2008) afirma que la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

De lo anterior se infiere que la motivación es un aspecto fundamental en la vida del ser humano, no pudiendo dejarse de lado el ámbito laboral, de cierto modo se ha llegado a reflexionar que unos de los factores más relevantes en la conducta laboral es la motivación, independientemente de las destrezas o limitaciones que posea el mismo.

Quedó evidenciado que el 100% de los colaboradores sienten que poseen la autonomía suficiente para la toma de decisiones en las responsabilidades que les son asignadas. El 89% de los entrevistados coincidieron en que están satisfechos con sus puestos de trabajo, el 11% está medianamente satisfecho.

Partiendo de evaluaciones pasadas los empleados han mostrado un nivel de valoración alto en relación a su identificación con la empresa. El departamento de Gestión del Talento Humano expresa que en relación a la satisfacción salarial la valoración es buena, igualmente pasa con la oportunidad de capacitación y desarrollo.

Según el Departamento de la Gestión del talento existen 3 factores que impactan negativamente el desempeño laboral, estos son: La relación con los compañeros, el crecimiento en el ámbito laboral de forma recurrente y el reconocimiento oportuno de los logros, sin embargo, para lo colaboradores son los

siguientes tres: La escasa oportunidad de promoción, la carencia de buenas relaciones entre pares, la lentitud del crecimiento laboral dentro de la empresa.

En este sentido se aprecian dos de ellas que son repetitivas a pesar de haber sido expresadas por personal diferente y departamentos diferentes, entre ellas la lentitud con que un empleado puede crecer en el ámbito laboral y la mala relación entre los pares.

Según el Departamento de la Gestión del talento existen 3 factores que impactan positivamente el desempeño laboral, estos son: El sueldo y los beneficios, la supervisión y la seguridad laboral, por su parte los colaboradores ofrecieron las siguientes tres: La remuneración salarial, las oportunidades de desarrollo y capacitación, la seguridad laboral.

En este sentido se ve reflejado que la remuneración y la seguridad laboral no son temas de problemas en la Cooperativa y que esta se preocupa por la capacitación continua de sus empleados.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el núcleo interno de una institución, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de institución, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Méndez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones

que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

El Departamento de la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón percibe que los colaboradores se sienten identificados con todo lo relacionado a la empresa, dígame misión, visión, valores, objetivos, entre otros, igualmente, fue corroborada esta información por los empleados, quienes en un 100% del porcentaje afirmaron sentirse identificados con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Según los datos obtenidos en relación a los medios utilizados por el Departamento de la Gestión del Talento para promoción y valores cooperativos de la empresa con un 25% cada uno son: los murales informativos, el carnet institucional, identidad corporativa, mediante talleres y cursos de capacitación.

Los empleados en un 100% del porcentaje se sienten muy significativamente reflejados con los valores de la empresa, de igual forma el Departamento de la Gestión del Talento Humano afirmó percibir que significativamente los empleados reflejan los valores de la empresa en su accionar.

El ambiente físico es valorado muy bueno por parte de los encargados de la Gestión del Talento Humano, sin embargo, los empleados valoran un 11% muy bueno las condiciones del ambiente físico de la Cooperativa, un 44% lo considera regular y un 45% bueno.

Los empleados en un 100% cuentan con las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo de forma efectiva, dicha información coincide con la suministrada por parte del Departamento de la Gestión del Talento.

De acuerdo al departamento de Gestión del Talento las relaciones interpersonales entre directiva y mandos medios es considerada un 39% buena, un 44% regular un porcentaje menor del 17% la considera mala.

Desde la perspectiva de los colaboradores en cuanto a la relación entre mandos medios y colaboradores en un 35% es considerada regular, entre pares un 56% la considera regular y el 44% restante ha indicado mala.

Ya en el plano de los superiores el Departamento de Gestión del Talento Humano entiende que en relación a la orientación y enfoque al grupo bajo su mando la valoración es regular, la comunicación con los líderes es buena, la práctica de reconocimiento es buena, así como la participación en la toma de decisiones.

Desde la perspectiva de los colaboradores un 34% de ellos percibe que la orientación y el enfoque al grupo es buena, un 66% la considera regular por el hecho de que no es continuo el seguimiento a las mejoras planteadas, la comunicación un 34% la considera buena y un 66% regular, el reconocimiento el 100% lo considera bueno al igual que la participación en la toma de decisiones.

En relación al desempeño laboral:

Chiavenato (1999) propone que para mejorar el desempeño las personas deben percibir justicia de las recompensas que perciben y que estas por tanto deben ir dirigidas al desempeño y buenos resultados del trabajador, por tanto, estos

objetivos deben ser muy claros, así como también los métodos que se utilizan para medirlos.

Por otro lado, Chruden y Sherman (1987) dicen que es por medio de este proceso por el cual se ayuda al colaborador a alcanzar un nivel de desempeño y calidad en su conducta personal y social y que esta permita cubrir sus necesidades, así como las de la organización.

Según los colaboradores el 100% de ellos coincidió al igual que el Departamento de la Gestión del Talento en que: la valoración del nivel de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados de los mandos es satisfactoria, la valoración del nivel de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados del personal operativo y la valoración del nivel de desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que son necesarias para el desempeño de su puesto es considerada igualmente satisfactoria.

De lo anterior se infiere que si bien es cierto el planteamiento del problema de esta investigación hace alusión al detrimento del desempeño laboral conforme pasa el tiempo esto no se debe a la valoración o reconocimiento tanto de los empleados como de los objetivos de la organización, sino más bien sobre la mala comunicación tanto en los mandos medios, los colaboradores y directivos y la carencia de un plan estratégico completo que pudiera orientar de forma más clara a los empleados.

De acuerdo a los Subsistemas implementados por Gestión Humana para impulsar el desempeño laboral:

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro

de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El 100% de los entrevistados el departamento de la Gestión del Talento Humano no posee un plan estratégico completo, sin embargo, si posee objetivos a largo plazo.

Por su parte el 65% de los empleados expresó que es de su conocimiento que dicho departamento no posee un plan estratégico, pero que a pesar de esta situación sí poseen objetivos a largo plazo, el 35% restante indicó que no conocía este dato.

El Departamento de Gestión de Talento aclaró que, aunque no posee un plan estratégico diseñado, si posee un plan un poco más sencillo acorde a los objetivos planteados a largo plazo. El 65% de los empleados conoce parcialmente dichos objetivos, mientras que el 35% restante indicó que lo desconoce totalmente.

El departamento de Gestión del Talento ha expresado que, si bien es cierto que como departamento posee un plan de trabajo a nivel departamental, este no es tan elaborado, más es en referencia a los objetivos que como departamento pretenden cumplir, sin embargo, algunos de ellos están en desarrollo y es a la marcha como muchas veces van definiéndose los lineamientos para lograr los mismos, sus objetivos generalmente van orientados a corto plazo.

El 56% de los empleados ha indicado que el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón posee un plan de trabajo con objetivos a largo y corto plazo, y precisión de acciones para lograr estos objetivos, mientras que el 44% restante indicó que no lo posee.

El 65% de los empleados coincidió con que el plan estratégico o mejor dicho los objetivos a largo plazo establecidos por el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón están parcialmente conectado a la empresa, mientras que el 35% restante indicó que no está conectado.

Como puede observarse entre las acciones que implementa el Departamento de la Gestión del Talento Humano para fomentar los valores están: mediante los murales, mediante documentos institucionales, en cursos y talleres, todas las opciones con un porcentaje similar y representativo, información que coincide con las respuestas otorgada por los colaboradores.

Sinceramente las competencias claves para el éxito de la Cooperativa van llevándose a la marcha, sin embargo, está trabajándose para que en el transcurso de este año esto quede totalmente plasmado, esclarecido y organizado con el fin de mejorar el trabajo del Departamento.

según Chiavenato 2000: Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

El Departamento de Gestión Humana indicó que la descripción de puestos tiene integradas parcialmente las competencias y valores cooperativos, las mismas son reforzadas en murales, cursos y talleres, entre otras. El 100% de la población conoce de forma parcial la descripción de su puesto.

Los empleados en su totalidad poseen su descripción de puesto, la misma les ha sido otorgada al momento de la inducción, es valorada cada tanto sea necesario ha expresado el Departamento de Gestión del Talento Humano.

Los objetivos y metas a alcanzar por parte los colaboradores se encuentran parcialmente definidos, ya que, en la medida en que pasa el tiempo algunos de los objetivos sufren variaciones debido a la carencia de un plan estratégico establecido.

El 100% de la población coincidió que el Departamento de Gestión del Talento Humano sí realiza anualmente evaluaciones de desempeño en la Cooperativa.

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre ascensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Tanto el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados, así como las conductas, competencias, comportamientos y habilidades técnicas y conductuales son valorados en la evaluación de desempeño que realiza cada año el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón. El 100% de la población coincidió en este aspecto.

Luego de realizada la evaluación de desempeño se elabora siempre un plan de desarrollo individual, en el cual se definen las acciones de capacitación que requiere cada colaborador para su desarrollo personal y profesional.

El 100% de la población indicó que luego de las evaluaciones de desempeño realizadas por el Departamento de Gestión del Talento Humano solo a veces se elabora un plan de desarrollo individual, definiendo las acciones de capacitación que requiere cada colaborador para el desarrollo personal y profesional, resultado que difiere del proporcionado por el Departamento de la Gestión del Talento, el cual afirma que siempre lo hacen.

Resulta de suma importancia el recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Dentro de los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño se evidenció: que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior, que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño, que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tedioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.

Además, que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos, por último, que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.

El 100% de la población estableció que a veces la Cooperativa cuenta con un plan de capacitación definida.

La cooperativa capacita a sus empleados a nivel de personal operativo, mandos medios y directivos, trimestralmente, en este aspecto ha coincidido el 100% de la población encuestada.

En el transcurso de enero-abril 2019 por motivo de que las capacitaciones son desarrolladas trimestralmente; en este período solo se ha llevado a cabo una, la cual estuvo orientada a todo el personal de la empresa sobre la comunicación efectiva, entendiendo que esta podría ser un área de mejora.

Según Madrigal (2009) La capacitación del trabajador es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Según ha expresado el Departamento de la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón estos otorgan reconocimientos al personal cuando tienen buenos resultados en su evaluación, sin embargo, el 36% de los colaboradores indicó que sí son reconocidos cuando tienen una evaluación con resultados positivos el 64% dijo que a veces por tal motivo son reconocidos, lo

que evidencia que esto no pasa a ser parte de un incentivo para la mejora ya que no siempre se cumple con el reconocimiento a pesar de los resultados favorables.

Luego de haber indicado que son otorgados reconocimientos a los empleados por los buenos resultados obtenidos de la evaluación, es preciso destacar, que dichos reconocimientos son: verbal o simbólico público, incentivos monetarios a mejor desempeño y comisiones o pagos variables a cumplimientos por objetivos en un 33 y 34% cada una.

Por su parte los colaboradores expresaron que los reconocimientos otorgados por la Cooperativa son un 28% reconocimiento verbal individual, un 28% reconocimiento verbal o simbólico público, un 28% incentivos monetarios al mejor desempeño y un 16% comisiones o pagos variables a cumplimiento de objetivos.

El tipo de actividades diagnósticas que se realizan en la cooperativa van orientada a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a nivel general, el 100% de la población entrevistada ha coincidido en este aspecto.

Según los encargados del Departamento de la Gestión del Talento Humano frecuentemente son realizados planes de acción para ir mejorando las debilidades encontradas en los procesos de evaluación de desempeño.

De acuerdo a los colaboradores solo a veces se desarrollan planes de acción para ir mejorando las debilidades encontradas en las evaluaciones de desempeño, esta resulta de la percepción de los colaboradores.

Al cuestionar al Departamento de Gestión del Talento sobre el tipo de seguimiento otorgado, este indicó que realmente no son elaboradas métricas específicas para dicho seguimiento, más bien al volver a realizar la evaluación de

desempeño correspondiente se evalúa el cambio o el progreso en ese aspecto detectado anteriormente y se procede a valorar.

En relación a los colaboradores la mayoría coincide con que no maneja este tipo de información, un por ciento menor no sabía qué responder.

Se evidenció que anualmente es la frecuencia con que se les da seguimiento y monitoreo a los planes de mejoras, ya que, al no contar la empresa con un plan estratégico establecido esta solo implementa planes no tan elaborados que carecen de métricas y monitoreo a largo plazo.

De forma general se concluye indicando que efectivamente la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón posee muchos aspectos a su favor, su personal siente motivación, el clima laboral es considerado bueno a excepción de la parte de la comunicación que se espera que mejore con la implementación de nuevas estrategias que la fortalezcan, la identificación del empleado con el contexto empresarial es vital y se cuenta con ello, pero es relación a la evaluación del desempeño y las estrategias que implementa el Departamento de Gestión del Talento tiene mucho trabajo por delante para crear bases sólidas como plan y para dar seguimiento y mejora continua a la productividad empresarial.

Las principales recomendaciones fueron:

- Elaborar un plan estratégico que les permita coordinar acciones, para que puedan focalizar sus sistemas de selección, capacitación, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, remuneración y todo lo que contempla y abarca dicho plan, asegurando con esto aprovechar al máximo la productividad del empleado.

- Incluir detalladamente en la descripción de los puestos de trabajo las competencias y objetivos que no solo se deseen lograr como empresa sino también con el empleado y sus funciones a desarrollar dentro de la empresa.
- Elaborar un plan de control y seguimiento del progreso de los empleados
- Fomentar de forma significativa la importancia de las buenas relaciones interpersonales, Asegurar la motivación y la implementación del talento humano en la mejora continua de la empresa.
- Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción.
- Motivar a sus empleados a ser competentes en más de un área de trabajo, a través de diversas capacitaciones y oportunidades de crecimiento.

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación, analizados e interpretados los hallazgos de la misma se concluye acorde a los objetivos planteados:

En relación al objetivo No.1: ``Identificar los factores internos que aumentan o disminuyen el desempeño laboral de los colaboradores``.

Dentro de los factores internos tomados en consideración en esta investigación están la motivación, el clima organizacional y la capacitación, a su vez cada uno de estos factores engloba una serie de puntos claves que facilitan su progreso, su comprensión y el nivel con el que está impactando a los colaboradores de la organización.

Por su parte la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, los colaboradores afirman que se sienten motivados en la empresa, aspecto muy relevante en esta investigación, ya que unos de los factores más relevantes en la conducta laboral es la motivación, su motivación viene dada porque los mismos sienten poseer en un 100% autonomía en las acciones que desarrollan, salarialmente están satisfechos y adicional a esto valoran el esfuerzo de la empresa por capacitarlos en diferentes áreas cada tres meses.

Dentro de los factores que impactan negativamente el desempeño laboral, dos de los más recurrentes son: la lentitud con que un empleado puede crecer en el ámbito laboral, es decir, ser ascendido de puesto y la mala relación entre los pares, la lentitud de los ascensos crea un ambiente negativo para los colaboradores por el hecho de que cuando un empleado se visualiza demasiado tiempo en un mismo puesto de trabajo empieza a sentirse estancado lo que provoca en gran medida la disminución del nivel de motivación existente.

Por otro lado, se presenta el clima laboral el 100% de los empleados expresaron sentirse identificados con la empresa, sin embargo, debe considerarse el hecho de que resulta necesario establecer las competencias claves de éxito, se ha evidenciado en la presente investigación que los empleados están motivados y que sus acciones lo han reflejado, es cuestión de organización lo que permitiría la explotación en su máximo potencial en beneficio de producción y rendimiento laboral.

Las condiciones de trabajo y la seguridad laboral se destacan en esta organización, sin embargo, un punto crítico y de mejora que impactaría significativamente el desempeño laboral y el éxito empresarial de la organización es la comunicación a nivel general ya que esta es parte fundamental del ambiente de la empresa, la comunicación efectiva y fluida podría maximizar la productividad en la Cooperativa.

Objetivo No.2: `` Determinar el nivel del desempeño laboral del personal ``.

La valoración del nivel de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados de los mandos, del personal operativo y la valoración del nivel de desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) ha sido percibida satisfactoria tanto por los colaboradores, como por los encargados del Departamento de Gestión del talento Humano.

Es de considerar que para mejorar el desempeño las personas deben percibir justicia de las recompensas que perciben y que estas por tanto deben ir dirigidas al desempeño y buenos resultados del trabajador, por tanto, estos objetivos deben ser muy claros, así como también los métodos que se utilizan para medirlos.

Coincidieron los colaboradores al decir que son reconocidos cuando realizan un buen trabajo, ya sea de forma económica como reconocimientos verbales y simbólicos, de todas formas, los reconocimientos siempre serán una forma de alentar a seguir realizando un buen trabajo, un aspecto de mejora es que esto debe llevarse a cabo siempre que un colaborador avance, que mejore y que sus evaluaciones resulten positivas.

No basta con medir el desempeño si al observar que va en deterioro no se toman medidas claras y constantes para mejorarlo, tampoco al evidenciarlo como bueno tampoco es suficiente si no se reconoce, si no se premia y si no se incentiva a seguir mejorando hasta que lo bueno sea mejor y lo mejor excelente.

Hoy en día las organizaciones viven constantes cambios que les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño y la calidad del servicio que estas presten, estas variables aquí trabajadas constituyen una forma de predecir el éxito general de la organización.

Objetivo No.3: `` Identificar los subsistemas de Recursos Humanos aplicados por Gestión Humana para maximizar el desempeño laboral ``.

En este sentido el Departamento de Gestión del Talento carece de un plan estratégico definido, un aspecto que ayuda, pero no es del todo suficiente es el hecho de que cuentan con objetivos a corto y largo plazo, pero sobre todo que están actualmente trabajando con el fin de regularizar todos estos aspectos para años venideros, existe un porcentaje significativo de colaboradores, específicamente un 35% que no conocen estas informaciones, de todas formas dichos objetivos planteados por el Departamento de Gestión del Talento van siempre orientados a las políticas de la empresa.

Quedó evidenciado que ejecutan diversas acciones para fomentar los valores institucionales y entre ellas están: los murales, los documentos institucionales, cursos y talleres.

Un aspecto que afecta de forma negativa y directa es el hecho de no poseer las competencias claves del éxito de la empresa de forma específicas, al ir trabajándolas sobre la marcha desvía un poco las metas a largo plazo, esto es una de las consecuencias de no poseer un plan estratégico ya establecido. Por tal motivo también se ve afectada la inducción del empleado y esto acarrea consigo un mal funcionamiento en todo el desempeño laboral completo ya que en su descripción de puestos solo se encuentran parcialmente integradas dichas competencias y valores cooperativos.

Anualmente es llevada a cabo la evaluación de desempeño de los colaboradores, considerando que la evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Al realizar este tipo de evaluaciones anualmente y, no obstante, carecer de planes de desarrollo individual se retrasa el crecimiento del personal, la valoración de los mismo, pero sobre todo pierde el sentido la misma evaluación, el ideal de esta herramienta es ir superando los puntos negativos que impiden el buen funcionamiento de la empresa, buscando soluciones alternas para que puedan ser corregidos, es una labor que requiere de acompañamiento y seguimiento de cada

caso particularmente, así y solo así ofrecerá la evaluación de desempeño todos los beneficios para lo cual ha sido creada. Sin embargo, quedó evidenciado en un 100% del porcentaje que solo a veces se elabora un plan de desarrollo individual, definiendo las acciones de capacitación que requiere cada colaborador para el desarrollo personal y profesional.

De forma general se concluye indicando que efectivamente la Cooperativa de Ahorros y Créditos Maimón posee muchos aspectos a su favor, su personal siente motivación, el clima laboral es considerado bueno a excepción de la parte de la comunicación que se espera que mejore con la implementación de nuevas estrategias que la fortalezcan, la identificación del empleado con el contexto empresarial es vital y se cuenta con ello, pero es relación a la evaluación del desempeño y las estrategias que implementa el Departamento de Gestión del Talento tiene mucho trabajo por delante para crear bases sólidas como plan y para dar seguimiento y mejora continua a la productividad empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benzol, E. (2006) "Teorizaciones del Clima". Disponible en <http://betzhold.blogspot.com>. Fecha de acceso, octubre 2008.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

Burke, W. W. (1988). Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo. Editorial Sitesa. México D.F.

Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F

Dessler, G. (1979). Organización y Administración. Editorial Prentice-Hall. Hellriegel,

Don (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Editorial Cengage Learning. México

Maish E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Gestión del tercer milenio. Pág. 35-38

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC

Molina E. (2004). Constructivo Sistémico y Diagnostico Organizacional. Gestión del tercer milenio. Pág. 77-86.

Oficina Nacional de Estadística. «IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010» (PDF). Consultado el 29 de septiembre de 2013.

Pérez J. & Robina (2003). Influencia de los Aspectos Subjetivos y Ambientales en la Satisfacción de los Empleados Públicos. Gestión del tercer milenio. Pág. 169-183.

Pérez. (2005). Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: aplicaciones prácticas. Madrid: Narcea.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Rubio, E. (2003) " Reglas de oro de un buen clima laboral". Disponible en <http://www.ualberta.ca/yreshef/fullhome.html>. Fecha de acceso, octubre 2008.

Sosa, I. (2004). " Estudio del Clima organizacional en entidades turísticas". Trabajo de diploma. Facultad de psicología. Universidad de la Habana.

Valdez, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas. Editorial Trillas. México.

Consultas:

Anzola, M. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.

Cabrera P. & Noel L. (2003) Tesis de Diploma. "Clima Organizacional, deseo y demanda. Estudio realizado en Gesta". Universidad de La Habana. Facultad de Psicología

Casales, J. & Sánchez, I. (2004), "Variables organizacionales que afectan el funcionamiento de una empresa de proyectos". Revista Cubana de Psicología, Volumen 21, No.3, págs. 189-205

Chandler, A. (1956). Business Editor, Analyst and Reformer. McGraw- Hill. Chrudden &

Sherman. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

Colectivo de Autores. (2000): "Compendio metodológico sobre Política Laboral y Salarial. Proyección Estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. Instrumento de apoyo al Perfeccionamiento Empresarial". Editorial Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. La Habana.

Covey, S. (1989). Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós. 1989

Goncálves, A. (1997), "Dimensiones del clima organizacional". Disponible en: <http://www.calidad.org/articles.htm>. Fecha de acceso, octubre 2008.

Heredia, A. (1985). Recopilación de Estudios de Diplomática Indiana.

Lewis, A. (1996) 8ª Ed. Test Psicológicos y Evaluación Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.: México D.F

Orozco, et al (2003). Mercadotecnia ecológica: Actitud del Consumidor Ante los Productos Ecológicos. Universidad Politécnica de Cataluña. España.

Rivero, M. (2006), ¨ Estudio de Clima Organizacional en el Ministerio de Finanzas y Precios". Trabajo para optar por el título de Master en comportamiento directivo y desarrollo organizacional. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.

Romero. R. (1998). Estrategias de Mercado. Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9. Sabino,

C. (1986). El Proceso de Investigación. Editorial Humanitas.

Santiago, P. (1985). De la expresión corporal a la comunicación interpersonal. Ed. Narcea. 1985. Madrid.

Schutz, A. (1964). Collected Papers II: Studies in Social Theory, ed. ArvidBrodersen, The Hague: MartinusNijhoff.

Simon, A. (1979) "Rational decision making in business organizations", American Economic Review.

Silva, M. (1996) "El Clima en las organizaciones, teoría, método e intervención". Editorial EUB, S.L. Barcelona.

Wooden, J. (2006) La pirámide del éxito. Editorial Peniel

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana
809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.
809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do