

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Los Procesos de Recursos Humanos y su incidencia en el clima laboral de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

El sistema financiero corporativo se crea para dar mejor atención a sus socios y a la comunidad para que puedan acceder a todos los beneficios que la Cooperativa pone a disposición, razón por la cual es necesario crear mecanismos que ayude a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., a posicionarse en un escalafón mejor dentro de las Cooperativas en el Ecuador gracias a un excelente Clima laboral ya que no se ha mantenido en niveles aceptables o normales.

La continua aparición de entidades financieras que brindan los mismos servicios y que tienen gran aceptación en el mercado, hace necesario que La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato, actualice los Procesos de Recursos Humanos para mejorar el clima laboral y en si su servicio, particularmente, para impulsar el desempeño de sus trabajadores.

Macro

El macro-Proceso de Recursos Humanos es joven y surge como resultado del desarrollo socio-económico, político y moral del país, ya que hoy en día las Cooperativas tratan de posesionarse en un escalafón de mayor

demanda en el Ecuador a su vez del avance tecnológico y la práctica productiva en un mundo cada vez más competitivo, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de todo el Ecuador y sin perder de vista que el Clima laboral hoy en día es la principal herramienta a nivel nacional para el desenvolvimiento de sus trabajadores en las diferentes áreas a las que han sido seleccionadas y contratadas a su vez sepan desenvolverse de la mejor manera en el lugar o campo que sean puestas y en lo particular que deben tener estos Recursos Humanos a partir de las características estructurales y funcionales de cada objeto de investigación.

Razón por la cual esta investigación se lo va a realizar en Ecuador.

Meso

El sector Cooperativista mantiene un crecimiento sostenido en función de atender mejor, esto en la Ciudad de Ambato provincia del Tungurahua. Ya que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., quiere estar entre las Cooperativas con mayor demanda de la ciudad como las otras Cooperativas tales como: El Sagrario, San Francisco, Mushuc Runa, Cámara de Comercio, etc.

Ese crecimiento del sector Cooperativo se visualiza en dos etapas de competencia del mercado Cooperativo: El primero que se integra por las Cooperativas de Ahorro y Crédito consolidadas por su confianza y fortalezas alcanzadas a lo largo de décadas de servicio, el segundo; un fenómeno nuevo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Indígena han alcanzado un posicionamiento sólido capaz de captar socios en franjas étnicas indígenas y mestizas.

Micro

En el caso de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato; los Procesos de Recursos Humanos para lograr mayor

efectividad en el desempeño y un clima laboral aceptable que les permitirá identificarse y relacionarse mejor con sus compañeros de trabajo para que a futuro no se dé un clima inadecuado en la Cooperativa.

Esto hace que se realice un seguimiento a los Procesos de Recursos Humanos, para una evaluación continua en lo que es el clima laboral.

Es el caso del presente Trabajo de Investigación para considerar una Propuesta para diseñar una Auditoría de Gestión en los Procesos de Recursos Humanos por competencias para el mejoramiento del Clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato durante el segundo trimestre del año 2010.

1.2.2. Análisis Crítico

La gestión de los Recursos Humanos de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., descansa en una compleja estructura de relaciones formales que vinculan a las dependencias entre sí, quienes para el cumplimiento de sus fines interactúan a todo nivel en la entidad y pese a ello se presentan problemas que inciden en el clima laboral.

Las autoridades y funcionarios a cargo de la gestión de los Recursos Humanos, tienen la obligación de realizar una efectiva rendición de cuentas de sus actividades a las dependencias y organismos superiores y ante la sociedad, tal como lo establecen las normas generales de la entidad, la misma que viene experimentando observaciones que conllevan responsabilidad funcional.

La obligación de rendir cuenta de la gestión, por su propia naturaleza, es un problema para los funcionarios lo que genera una mayor demanda de información sobre los diversos aspectos que involucra la gestión de los Recursos Humanos. Ello es importante conocer, si los Recursos Humanos

que administra la institución se gestionan correctamente y también si están cumpliéndose los fines para los cuales fueron nombrados o contratados y si tales fines, se logran con un excelente clima laboral, componente principal de los Recursos Humanos, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Para evitar problemas que se vienen presentando y salvar la responsabilidad administrativa, las autoridades y funcionarios están obligados a establecer, mantener y evaluar periódicamente el sistema de contratación del personal de la entidad como base de los procesos de Recursos Humanos, que es la evaluación de desempeño de personal, se realiza con el fin de proporcionar resultados sobre el rendimiento de los Recursos Humanos.

Los Recursos Humanos, valga la redundancia, es el recurso más importante de toda entidad, por tanto esta área debe ser permanentemente evaluada, mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión, para determinar el cumplimiento de sus funciones, el grado de capacitación, perfeccionamiento, idoneidad, moral y ética que disponen los Recursos Humanos de la entidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., tiene como finalidad dar cobertura a sus clientes y socios a través del otorgamiento de créditos, inversiones, préstamos e hipotecas, utilizando para el efecto, personal asistencial y administrativo que es necesario evaluar su desempeño mediante los procesos de Recursos Humanos y su incidencia en el clima laboral.

Así a continuación se detalla de qué manera se desarrollo el Árbol de Problemas con relación Causa-Efecto.

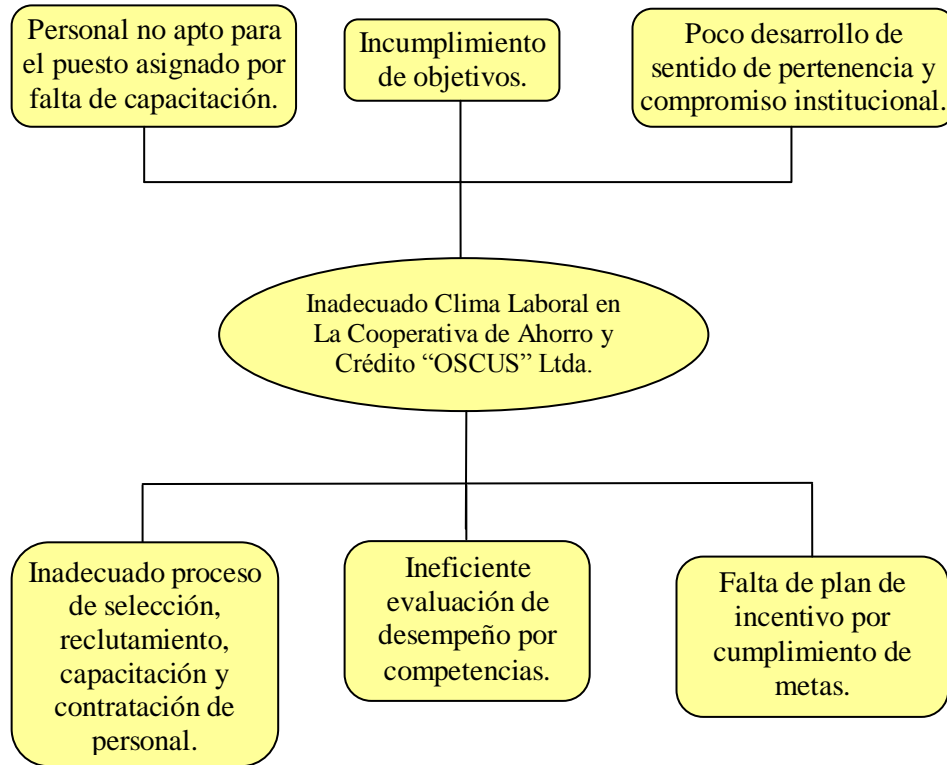


Figura 1: Estructura del Árbol de Problemas

1.2.3. Prognosis

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato, mantener un modelo de Gestión tradicional, lo único que aumentaría sería las amenazas que existen en el entorno, además es importante señalar que las instituciones financieras no pueden seguir dentro de métodos antiguos, ya que esto constituye una debilidad permanente que atenta para su buen funcionamiento y desarrollo.

Es por eso que al mantener este problema en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., traerá como consecuencia la inconformidad de sus trabajadores y por ende enfrentamientos verbales entre sí, mientras que un clima laboral adecuado permitirá que haya igualdad y así se permitirá

alcanzar la visión de la Cooperativa, ya que afecta la imagen en servicio, atención y desempeño de los empleados hacia los socios y clientes.

Importancia de los procesos de los Recursos Humanos:

La década de los años 90 ha marcado huellas significativas de cambio en los departamentos de Recursos Humanos. Ha sido testigo de ciertas tendencias que han repercutido en las Cooperativas. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico, la mayor diversidad de la fuerza laboral son algunas de las cuestiones que se han traducido en situaciones críticas del departamento de Recursos Humanos. Para que las cooperativas no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de Recursos Humanos tendrán que hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo.

1.2.4. Formulación del problema

El problema de este trabajo de investigación es el siguiente:

¿Cómo inciden los procesos de Recursos Humanos en el Clima Laboral de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato, durante el segundo trimestre del año 2010?

1.2.5. Interrogantes de la Investigación

1. ¿Qué aspectos comprende los procesos de recursos humanos para evaluar el clima laboral de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.?
2. ¿Cómo efectuar el seguimiento de medidas correctivas, a los procesos de recursos humanos y su incidencia en el clima laboral?

3. ¿Existe la necesidad de diseñar una auditoría de gestión para mejorar el clima laboral de la institución?

1.2.6. Delimitación del problema

El presente trabajo de investigación se realizará en La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.

- **Contenido**

- ✓ Campo: Los procedimientos

- ✓ Área: Recursos Humanos

- ✓ Aspecto: Clima Laboral

- **Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.

- **Temporal:** Durante el segundo trimestre del año 2010.

1.3. Justificación

La elaboración de este trabajo permitirá determinar si los procesos están relacionados con el clima laboral y su incidencia dentro del mismo, así como la relación entre los trabajadores para que se alcance los beneficios deseados, de allí la importancia de la investigación.

El propósito de este proceso comprende la evaluación del desempeño (rendimiento) del personal, la identificación de las oportunidades de mejoras en la gestión de los recursos humanos de la entidad y el desarrollo de recomendaciones para promover acciones correctivas relacionadas con el manejo del sistema de personal.

El análisis del clima laboral identificara oportunidades de mejora, mediante entrevistas con funcionarios de la entidad y encuesta a los empleados, observando el proceso de administración de personal, revisado los informes internos y, ejercitando el juicio basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

Un excelente clima laboral determinará en qué medida se están logrando los resultados previstos por la normativa legal, porque permite establecer si la entidad capta, asigna y utiliza sus recursos humanos de manera eficaz, determinando si el área ha cumplido con los controles gerenciales implementados si son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

El presente trabajo pretende destacar aspectos relativos a procedimientos inflexibles que aplica los Recursos Humanos de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., que retardan la solución de los casos, perjudicando a los usuarios internos y externos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Determinar la incidencia de los procesos de Recursos Humanos en el clima laboral de la Cooperativa d Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Describir los procesos de Recursos Humanos que existe en La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato.

- Analizar el clima laboral que existe en La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato.
- Especificar la relación que existe entre los procesos de recursos humanos y el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.
- Fundamentar los procesos de recursos humanos por competencias, para un recurso humano que ayude el clima laboral.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En lo que tiene que ver a Los Procesos de Recursos Humanos y el Clima Laboral aplicada a La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato, la información no es amplia.

Actualmente La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda. Carece de estudios en donde los Procesos de Recursos Humanos sea la base fundamental para empezar a realizar este tipo de investigaciones que a su vez servirán para evaluar la situación en que se encuentra La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.

Se puede mencionar que anteriormente no ha existido este tipo de investigaciones en las instituciones que realizan intermediación financiera en nuestro país.

Como es el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito: El Sagrario, San Francisco Ltda., Mushuc Runa, etc. Ya que más existen investigaciones dentro de las Cooperativas con los siguientes temas. Presupuestos, Atención al Cliente, Contabilidades, Análisis Financieros pero ninguna que se preocupe de Los Procesos de Recursos Humanos y su incidencia en el clima laboral.

Es por eso que se ha decidido realizarla este Trabajo de Investigación con el fin de mejorar el clima laboral en la Cooperativa “OSCUS”, para así tener mejor atención a los clientes de la institución.

2.2. Fundamentación

2.2.1 Fundamentación Filosófica

El presente trabajo de investigación está enmarcado en el paradigma crítico propositivo considerando: La parte Ontológico, epistemológico, procedimental y axiológico.

La Investigación sobre el clima laboral en La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., está enfocado a utilizar de mejor manera los procesos de Recursos Humanos.

Recursos Humanos tiene dos connotaciones diferentes; realizar un mapa de las decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro.

Al final las dimensiones personal y organizacional, se entretrejen. En tanto el rumbo que elegimos para nuestras instituciones influirá en las personas y viceversa.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita la construcción de probables escenarios a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporando a los Recursos Humanos, permite predecir rutas alternativas y elegir la situación más probable.

Un buen funcionamiento de los Recursos Humanos es aquel que logra elaborar un excelente análisis y en consecuencia permite que la ruta elegida sea la suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales enfrenta la realidad en la práctica.

En el trabajo se aplicará la corriente filosófica de La Dialéctica para explicar el fenómeno o hecho que tratamos en base de la realidad objetiva y conciliando de alguna manera el verdadero valor que pueden tener los aspectos materiales e ideales.

En conclusión la investigación tendrá un enfoque crítico que pretende ofrecer explicaciones de los temas que analiza empleando la razón y los argumentos racionales (a diferencia de la fe o la autoridad).

2.2.2 Fundamentación Legal

La Fundamentación Legal del presente Trabajo de Investigación se respalda en:

- Acuerdo Ministerial de La Cooperativa.
- Decreto N° 194 de las Cooperativas de Ahorro y Crédito emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Según el Acuerdo Ministerial de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda. Indica:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda. De la ciudad de Ambato queda legalmente constituida y registrada mediante Acuerdo Ministerial N° 6321, del 29 de mayo de 1963.

La Cooperativa nació bajo el amparo y ayuda de las damas del “Centro Obrero de Instrucción”, y por este justo motivo, la razón social era la misma; para 1975, la Obra Centro Obrero cambia de denominación siendo su nuevo nombre a OBRA SOCIAL SOPEÑA “OSCUS”.

El 19 de Septiembre de 1975 sus directivos consientes de la obra y ayuda generosa de las damas impulsadoras para la formación de La Cooperativa,

cambia su denominación a Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.

De acuerdo al Registro Oficial N° 79 del 10 de Agosto del 2005 en la que expire el Decreto Ejecutivo N° 354, dispone que junto a su denominación se hará constar obligatoriamente la frase “Cooperativa Financiera Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros” (p.2).

Según el Decreto N° 194 de Las Cooperativa de Ahorro y Crédito emitida por la Superintendencia de Bancos Indica:

DECRETO No. 194:

Rafael Correa Delgado

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

Considerando:

Que, la Constitución de la República, en su artículo 283, establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. Además, establece que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica popular y solidaria, e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios; Que, la Constitución de la República, en su artículo 309, establece que el Sistema Financiero Nacional incluye al sector financiero popular y solidario, el cual contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez; Que, la Constitución de la República, en su artículo 311, establece que el sector financiero popular y solidario se compondrá de: cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro; estableciendo, que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y las micro, pequeñas y medianas unidades productivas recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria; Que, el Plan Nacional de

Desarrollo 2007-2010 en su Objetivo No. 6 garantiza el trabajo, justo y digno, mediante la aplicación de la Política 6.1, cuyo objetivo es propiciar el empleo emergente y dinamizar la economía considerando, para tal efecto, las siguientes estrategias:

1. Incentivo a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y entidades de Finanzas Solidarias para captar y canalizar el ahorro, con costos equitativos, favoreciendo en particular a los emprendimientos de la economía solidaria;
 2. Fomento a las micro y pequeñas empresas, tomando en cuenta a las Finanzas Solidarias en sus diversas formas, estimulando proyectos articuladores, cooperativos y comunales exitosos; y,
2. Consolidación de un programa integral dirigido a las Finanzas Solidarias en sus diversas formas, que permitan a micro y pequeños empresarios el acceso a recursos crediticios y mercados financieros bajo condiciones preferenciales; Que, es decisión del Gobierno Nacional promover la democratización del acceso al crédito por parte de los actores de la Economía Popular y Solidaria, objetivo que será logrado con el impulso y fortalecimiento del sector financiero popular y solidario a fin de que sea un efectivo catalizador de recursos a los sectores más vulnerables del país; Que, el sector cooperativo de ahorro y crédito ha posibilitado el acceso al crédito a los sectores de la economía popular que han sido excluidos del sector financiero formal, convirtiéndose así en un elemento dinamizador de la economía nacional, el aparato productivo en particular, fortaleciendo el tejido social en los territorios; Que, es necesario dotar a las cooperativas de ahorro y crédito de un marco jurídico que les permita desenvolverse dentro de los principios, valores y fines cooperativistas, en el marco de su objeto social de intermediario financiero cooperativo; Que, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en su artículo 212 establece que mediante decreto ejecutivo se reglamentará la constitución, organización, funcionamiento y liquidación, así como las facultades de competencia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros respecto de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público; y, En ejercicio de las atribuciones conferidas por los artículos 147 número 13 de la Constitución de la República del Ecuador, y 212 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero,

Decreta:

Expedir el siguiente:

REGLAMENTO QUE RIGE LA CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y LIQUIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE REALIZAN INTERMEDIACIÓN FINANCIERA CON EL PÚBLICO, Y LAS COOPERATIVAS DE SEGUNDO PISO SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

TITULO NOVENO

DE LA REGULACIÓN Y CONTROL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Artículo 68.- La Superintendencia de Bancos y Seguros dentro de su esquema de control, creará y mantendrá en todo tiempo una instancia, encargada en forma exclusiva de la supervisión y control de las cooperativas para lo cual se integrará con profesionales con conocimientos en cooperativismo y experiencia en supervisión de este tipo de sociedades de personas.

Artículo 69.- Los textos de los Estatutos Sociales que las cooperativas aprueben, serán conocidos y archivados por la Superintendencia, quien tendrá la facultad de disponer cambios puntuales en los mismos, solo en el caso que las disposiciones sean contrarias a la Ley y al presente Reglamento.

Artículo 70.- La Superintendencia ejercerá el control de la prudencia y solvencia financiera. Corresponderá a las Cooperativas emitir normas de carácter general relacionadas con temas de administración interna.

DISPOSICIONES DEROGATORIAS

Primera.- Derogase el Decreto Ejecutivo 354, publicado en el Registro Oficial No. 79 de 10 de agosto del 2005, así como todas sus reformas.

Art. Final.- El presente reglamento entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a 29 de diciembre de 2009.”

2.3. Categorías Fundamentales

2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones y Categorización de Variables

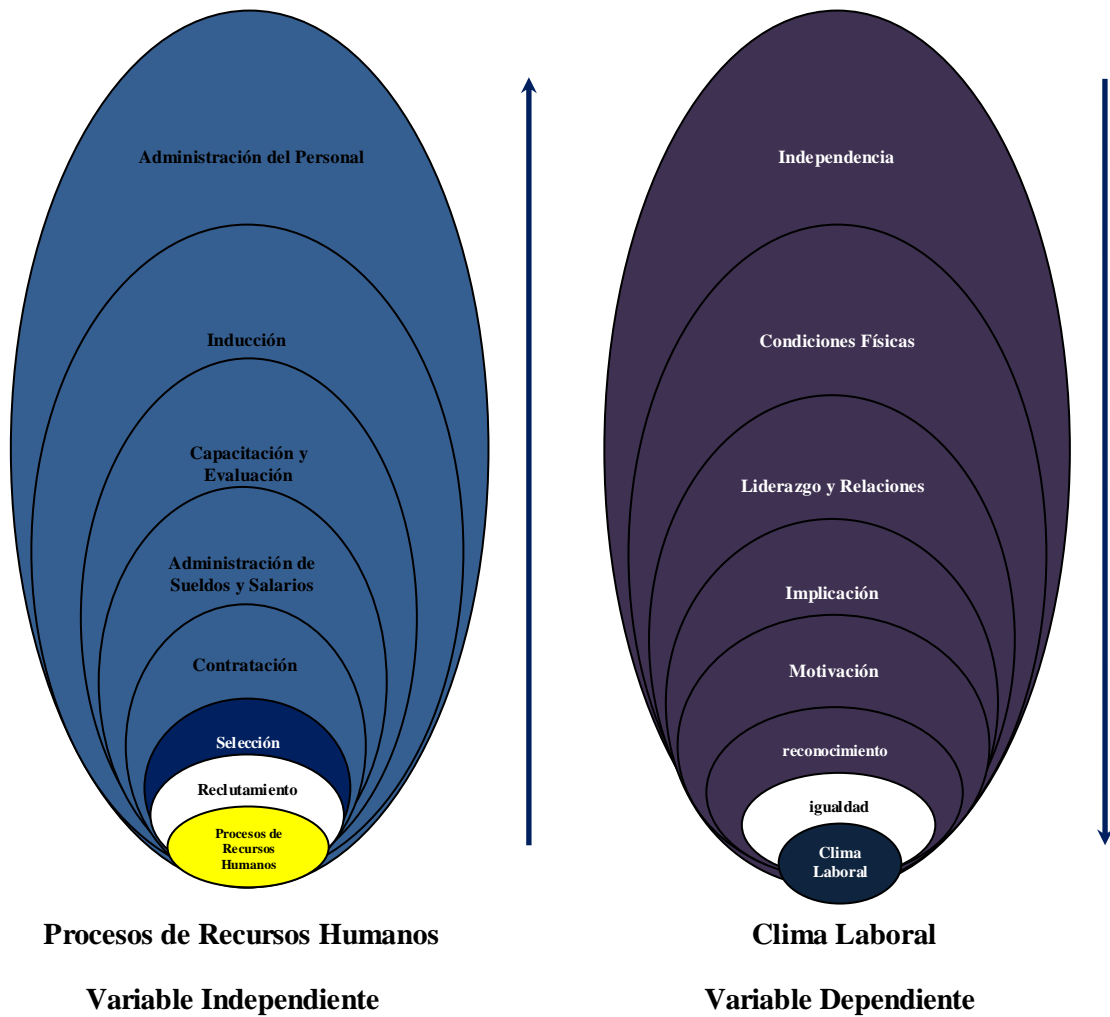


Figura 2: Superordinación.

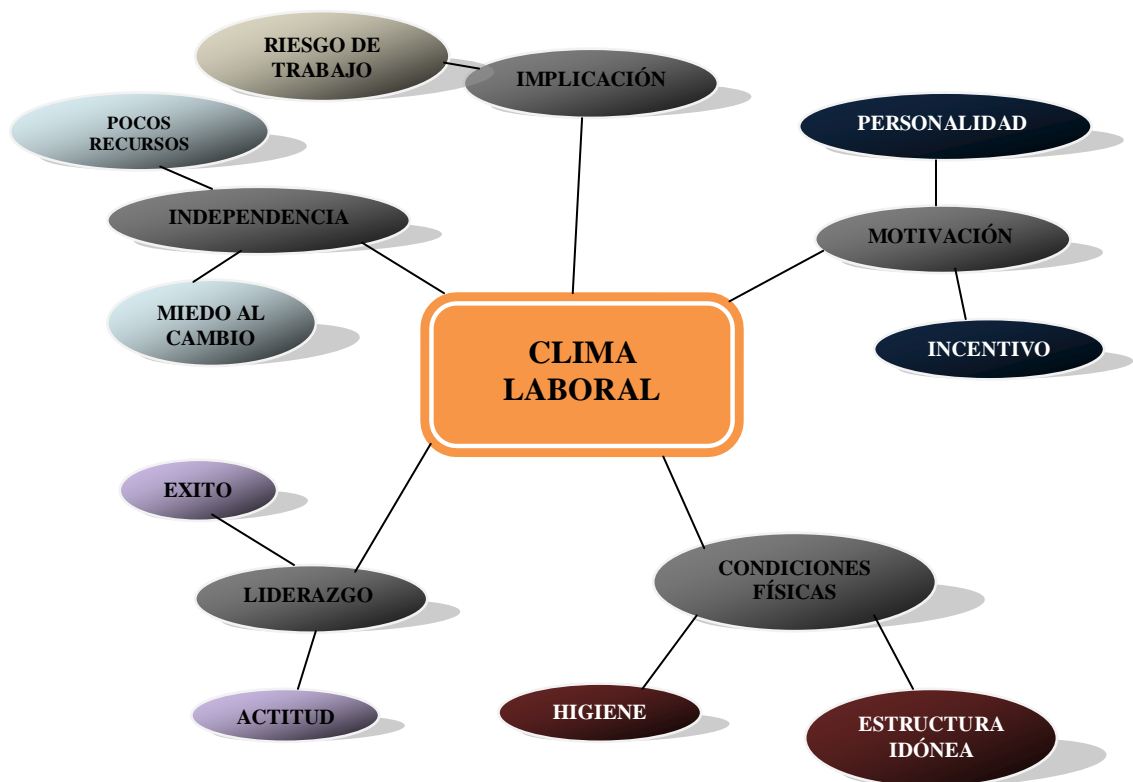
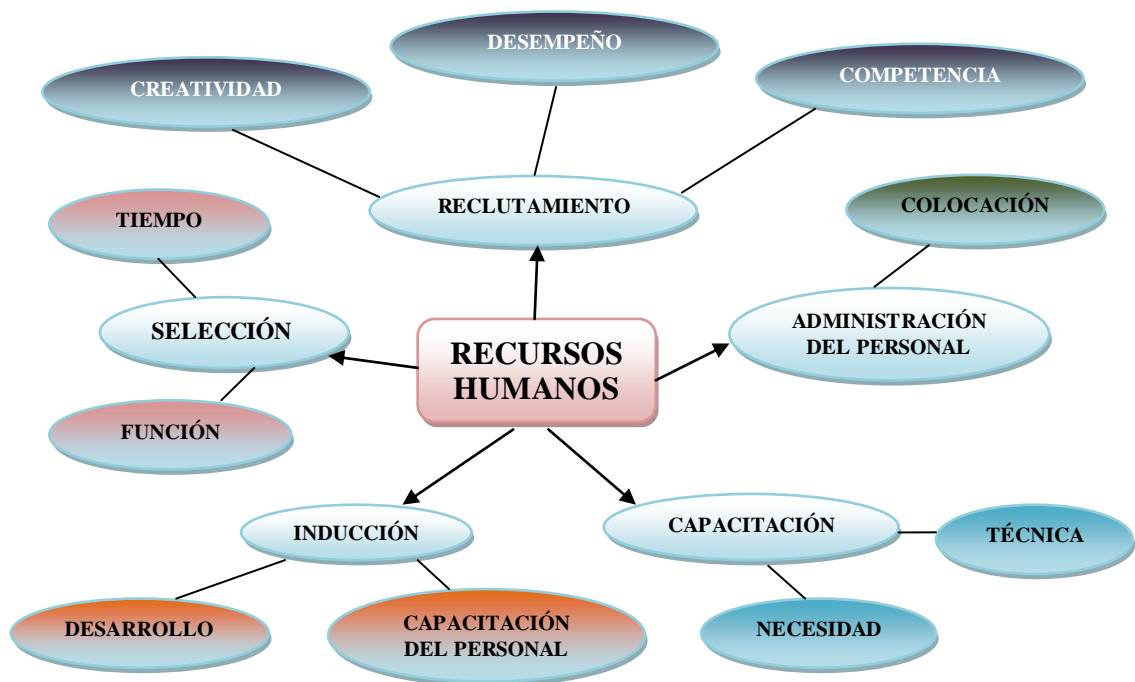


Figura 3: Superordinación.

2.3.2. Gráficos de Inclusión

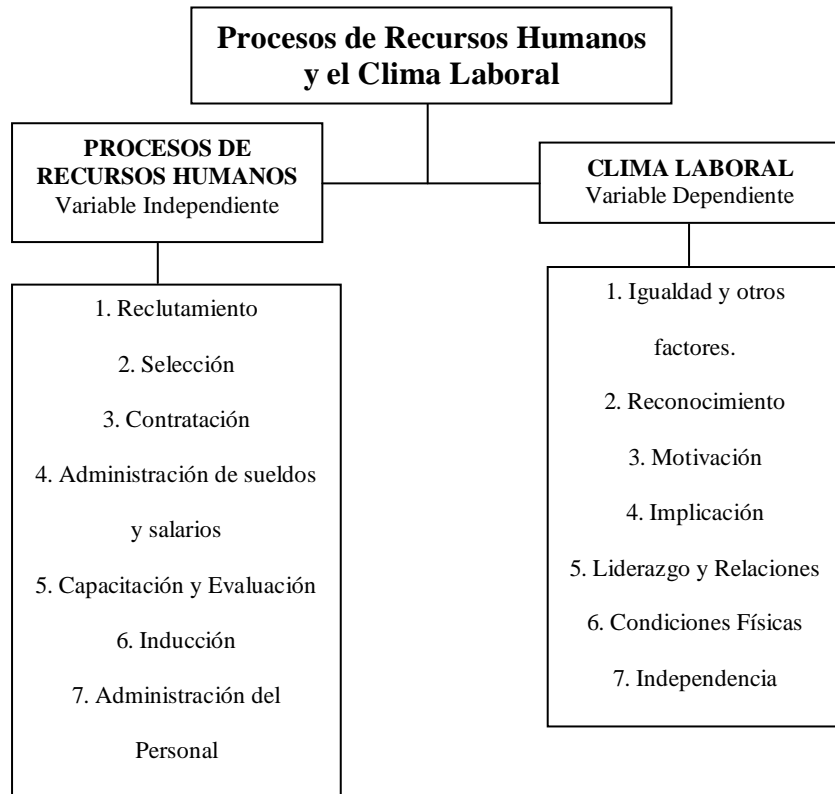


Figura 4: Esquema para la Operacionalización de Variables

2.3.3. Definición de Categorías

Conceptualizaciones y definiciones sobre el área de Procesos de Recursos Humanos

Los Procesos de Recursos Humanos

Los ejecutivos de la Gerencia Central de Recursos Humanos son los responsables de conducir la ejecución del Plan Estratégico de Recursos Humanos con la participación efectiva de su personal, y de los Órganos Desconcentrados a través de los Jefes de las Oficinas de Personal, a quienes debemos dar las herramientas necesarias para una implementación eficiente. El personal de la Gerencia Central de Recursos Humanos debe sentirse comprometido e identificado plenamente con los

objetivos determinados, con la finalidad de direccionar todos sus esfuerzos al logro de los mismos.

Asimismo, se debe incentivar la participación del personal de las diferentes unidades orgánicas de la Institución para que expresen su opinión y generen ideas innovadoras conducentes a la mejora de la gestión en recursos humanos, de quienes debemos conocer sus necesidades para ofrecerles un servicio de calidad. PORTER, M. (2002). Estructura Organizacional y Operativa, (p. 19).

Objetivos del plan estratégico de Recursos Humanos

El Área de Recursos Humanos se propone a:

- ❖ Orientar en el rediseño de la nueva visión y misión de la gestión administrativa, como principal estrategia de recursos y ventaja competitiva empresarial.
- ❖ Orientar en el diseño y aplicación de estrategias y políticas de trabajo.
- ❖ Evaluar sus políticas y cambios en las prácticas administrativas actuales.
- ❖ Mejorar las competencias humanas, técnicas y profesionales del personal en su relación con los clientes.
- ❖ Mejorar las competencias individuales de los funcionarios hacia un cambio de actitud y desarrollo de habilidades para convertirse en facilitadores del cambio organizacional.
- ❖ Logra integrar, coordinar y armonizar una gran fuerza sinérgica en la misma dirección.
- ❖ Reduce el trabajo improductivo.
- ❖ Optimiza el uso de los recursos disponibles.
- ❖ Facilita la visión de conjunto sobre la realidad institucional y su entorno.
- ❖ Posibilita el establecimiento de un control más preciso.

PORTER, M. (2002). Estructura Organizacional y Operativa, (p. 23).

Administración de personal

Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

PORTER, M. (2002). Estructura Organizacional y Operativa, (p. 27).

Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción)

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente: Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Diccionario Económico y Financiero, Y. Bernard- J. C. Colli (2000), (p. 60).

Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características. Diccionario Económico y Financiero, Y. Bernard- J. C. Colli (2000), (p. 60).

Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa. Diccionario Económico y Financiero, Y. Bernard- J. C. Colli (2000), (p. 61).

Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador hay realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa.: Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones donde de la empresa y principalmente de su área de trabajo. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción) Diccionario Económico y Financiero, Y. Bernard- J. C. Colli (2000), (p. 62).

Misión

Contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de nuestros socios y clientes satisfaciendo con eficiencia sus necesidades financieras.

Visión

Ser un referente del sistema Cooperativo en la aplicación de valores y principios de responsabilidad social.

Evaluación del desempeño por competencias

Evaluación: Se define como el acto de valoración para lo cual la persona que evalúa tiene una norma o patrón claro, que permite atribuir valores posibles a su desempeño. La información recopilada servirá de fundamento para posteriores decisiones.

Desempeño: Constituye el proceso por el cual se estima el tipo y nivel de rendimiento global del Trabajador, donde se procura obtener estándares de la manera en que debe cumplir sus actividades.

Competencia: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laborar plenamente identificada, no es una probabilidad de éxito sino una capacidad real y demostrada.

Capacitación y desarrollo

Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias. Diccionario Económico y Financiero, Y. Bernard- J. C. Colli (2000), (p. 63).

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos 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 y 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, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. H.W

Allen Sweeny & Robert Rachlin del libro Manual de Presupuestos, Capitulo I, 2003, (p. 29).

Administración de sueldos y salarios

Parte de la Administración de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo. Diccionario Económico y Financiero, Y. Bernard- J. C. Colli (2000), (p. 64).

Prestaciones y servicio de personal

Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal. Diccionario Económico y Financiero, Y. Bernard- J. C. Colli (2000), (p. 64).

Seguridad e Higiene en el trabajo

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Diccionario Económico y Financiero, Y. Bernard- J. C. Colli (2000), (p. 64).

Relaciones laborales

Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos. Diccionario Económico y Financiero, Y. Bernard- J. C. Colli (2000), (p. 65).

El Clima Laboral

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia

personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson México, 2006, (p. 483).

Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson México, 2006, (p. 484).

El Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

“Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”

Segun Rallph M. Stogdill. En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales

de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. Ralph M. Stogdill (2000), (p. 57).

Chiavenato, Idalberto, Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Chiavenato, Idalberto (2003), p. 45).

Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos

productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento?
¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos?
¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". Agustín Reyes Ponce (2000), (p. 60).

Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

En la elaboración de esta información se han tenido en cuenta los trabajos e investigaciones de Elton Mayo, Ekvall y Arvonen, y de Bloch y Hababou.

2.4. Hipótesis

Los procesos de Recursos Humanos inciden significativamente en el clima laboral que existe en La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato.

2.5 Señalamiento de Variables

INDEPENDIENTE:	Procesos de Recursos Humanos
DEPENDIENTE:	Clima Laboral

2.6.Operacionalización de Variables

Los procesos de Recursos Humanos y el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato.

Cuadro 1

Operacionalización de Variables:

VARIABLE INDEPENDIENTE: Procesos de Recursos Humanos.

CONCEPTUALIZACIÓN	VARIABLE REAL DIMENSIONES	VARIABLE INDICADORES	ITEMS		TECNICA	INSTRUMENTO
			Directivos	Empleados		
<p>Los Procesos de Recursos Humanos son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.</p>	RECLUTAMIENTO	<p>La Cooperativa no cuenta con un adecuado proceso de Recursos Humanos</p>	D1	E1	Encuesta	<p>Cuestionario (Ver Anexo 2 Pag. 123)</p>
	SELECCIÓN		D2	E2	Encuesta	
	CONTRATACIÓN		D3	E3	Encuesta	Cuestionario
	SUELDOS Y SALARIOS	D4	E4	Encuesta	Cuestionario	
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	<p>El Departamento de Recursos Humanos no cumple con los procesos para la administración del personal</p>	D5	E5	Encuesta	Cuestionario
	INDUCCIÓN		D6	E6	Encuesta	Cuestionario
	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL		D7	E7	Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Mesías Calero

Cuadro 2

Operacionalización de Variables:

VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Laboral.

CONCEPTUALIZACIÓN	VARIABLE REAL DIMENSIONES	VARIABLE INDICADORES	ITEMS		TECNICA	INSTRUMENTO
			Directivos	Empleados		
El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.	INDEPENDENCIA	Los empleados de la Cooperativa tienen miedo al cambio organizacional	D8	E8	Encuesta	Cuestionario (Ver Anexo Pag. 123)
	CONDICIONES FÍSICAS		D9	E9	Encuesta	Cuestionario
	IMPLICACIÓN		D10	E10	Encuesta	Cuestionario
	LIDERAZGO Y RELACIONES		D11	E11	Encuesta	Cuestionario
	MOTIVACIÓN		D12	E12	Encuesta	Cuestionario
	RECONOCIMIENTO		D13	E13	Encuesta	Cuestionario
	IGUALDAD Y OTROS FACTORES		D14	E14	Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Mesías Calero

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

El presente Trabajo de Investigación, está enfocado para mejorar el clima laboral de la Cooperativa dentro del paradigma crítico con un método aceptable en lo propositivo, relacionado directamente con los empleados.

3.2. Modalidad básica de La Investigación

Según, Bernal, C. (2006), indica: Un diseño de investigación está determinado por el tipo de investigación que va a realizarse y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación. Se habla de diseños cuando está haciéndose referencia a la investigación experimental, que consiste en demostrar que la modificación de una variable (variable independiente) ocasiona un cambio en otra (variable dependiente),(pp.146,147).

La investigación se realizara para el desarrollo de los Procesos de Recursos Humanos, se encontrara ubicada en el paradigma crítico propositivo.

Al realizar el trabajo de investigación profundizaremos en el problema, analizando el clima laboral y los objetivos que la institución tiene para posicionarse mejor en el mercado local y nacional.

Este trabajo además se apoyara en la investigación documental – bibliográfica con el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías y criterios de varios autores sobre los Recursos Humanos, basándose en los libros que tengan relación con el tema expuesto.

En este caso el investigador toma contacto directo con la realidad; además se complementará con Investigación Bibliográfica, de Libros de Procesos de Recursos Humanos, revistas, Periódicos, Internet, entre otras.

3.3. Nivel o tipo de Investigación

El presente trabajo utiliza el método descriptivo y el tipo de investigación también descriptiva, por cuanto dice Patricio Andino (2005) “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, de los hechos y fenómenos que se producen en la sociedad y su interrelación“. (p.7), pues se trata de describir el proceso que utiliza La Cooperativa para contratar a su personal para dar mejor servicio a los socios.

3.4. Población y Muestra

Se describe el universo de estudio, el campo seleccionado, el tamaño de la muestra y la metodología a seguirse.

3.4.1. Población

Según, Tamayo (1996), referente a la población: “Es la Totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población a estudiar poseen una característica común, la cual estudia y da origen a los datos de investigación” (p. 14).

El total de la población investigada fue 167 funcionarios de La Cooperativa entre estos se encuentran, 5 Directivos y 162 Empleados que se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 3

Población de Estudio

SUJETOS	N
Directivos	5
Empleados	162
TOTAL	167

3.4.2. Muestra

Según, Spiegel (1998), la muestra se define como: “Una pequeña parte del grupo” (p. 14).

La selección de la muestra se lo realizó mediante el muestreo probabilístico o aleatorio.

Para los directivos por ser un número pequeño se tomó toda la población, es decir, la muestra fue censal ($N=n=5$).

Para los empleados la muestra se calculó utilizando las fórmulas para poblaciones de $N > 30$ planteada por Yépez y otros (1999):

SIMBOLOGIA

N = Población

n_o = Muestra Óptima

n = Muestra

E = Error Admisible

DATOS

$$E = 5 \%$$

$$N = 162 \text{ Empleados}$$

FORMULAS

$$n_o = \frac{N}{E^2(N-1) + 1}$$

$$n_o = \frac{162}{(0.05)^2 (162-1) + 1}$$

$$n_o = \frac{162}{(0.0025) (161) + 1}$$

$$n_o = \frac{162}{0.4025 + 1}$$

$$n_o = \frac{162}{1.4025}$$

$$n_o = 115.51$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o - 1}{N}}$$

$$n = \frac{115.51}{1 + \frac{115.51-1}{162}}$$

$$n = \frac{115.51}{1 + \frac{114.51}{162}}$$

$$n = 67.67$$

$$n = 68$$

Aplicando los datos en las formulas correspondientes, se obtiene que $n=68$, es decir, sesenta y ocho empleados de La Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., de la ciudad de Ambato fueron encuestados para el siguiente estudio:

Cuadro 4
Población y Muestra de Estudio

SUJETOS	N	N	%
Directivos	5	5	100
Empleados	162	68	41,97
Total	167	73	

3.5. Operacionalización de Variables (Indicadores para el Instrumento)

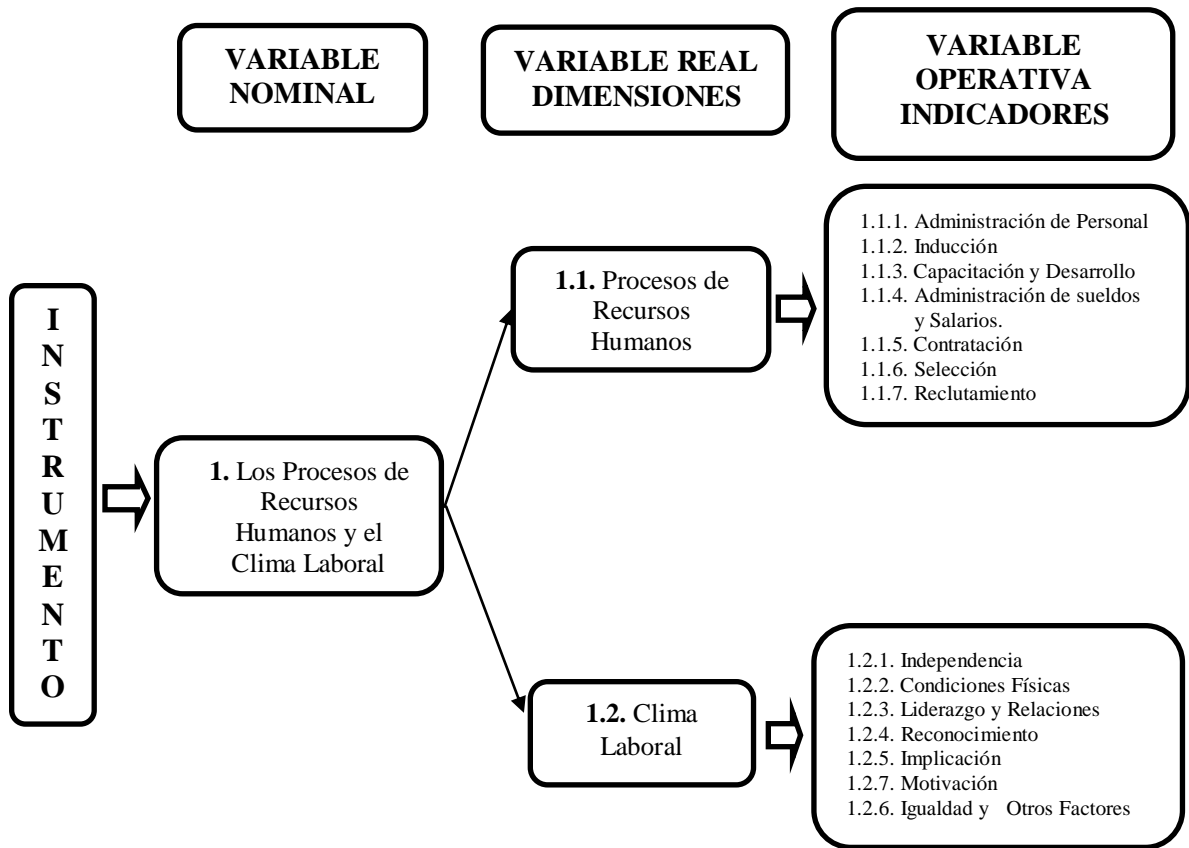


Figura 5: Indicadores para el Instrumento (Cuestionario)

3.6. Recolección de la información

Tomando en cuenta la matriz de Operacionalización de Variables, se elaboró un instrumento de diagnóstico para Directivos y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato.

Características del Cuestionario

El cuestionario para esta investigación se enfocó en datos de diagnóstico para los Procesos de Recursos Humanos. Las preguntas para el cuestionario son de tipo Likert, con cuatro alternativas de respuesta.

Descripción del Instrumento Inicial

El Instrumento está dividido en dos partes:

Para Directivos (Anexo 2)

- A. Información General
- B. Diagnóstico (Información Específica)

Para Empleados (Anexo 3)

- A. Información General
- B. Diagnóstico (Información Específica)

El instrumento para directivos constó de una parte sobre información general y otra referente al desempeño del personal en base a los Procesos de Recursos Humanos.

El instrumento para los empleados consto de una parte referente a las comodidades que le facilita la Cooperativa para desenvolverse en su entorno.

Todas las preguntas fueron de carácter cerrado con opciones para que en su análisis se hagan corresponder a una sola escala de tipo Lickert en la siguiente forma:

Escala	Opción
1.	Nunca
2.	Rara vez
3.	Casi siempre
4.	Siempre

La simbología que se utilizó para identificar cada ítem fue de un código alfa numérico conformado de la siguiente manera.

Información General

El primer carácter es una letra que identifica al sector al que pertenece la muestra D (Directivos) y E (Empleados), el segundo carácter un dígito que representa el número del ítem y el tercer carácter una letra G (General). Ejemplo: D2G, sería segunda pregunta general que se hace al Directivo y E2G, sería segunda pregunta que se hace al Empleado.

Información Específica

El primer carácter es una letra que identifica al sector al que pertenece la muestra. D para los directivos y E para los empleados.

El segundo y tercer carácter son dígitos que representan el número de ítems.

Ejemplo:

D1, sería la primera pregunta que se hace al Directivo.

E14, sería la última pregunta que se hace al Empleado.

Ejemplo: (Ver Pag. 123 Anexo 2)

3.7. Plan de procesamiento de la información

3.7.1. Procesamiento

Una vez obtenidos los datos se ejecutó el siguiente análisis:

- Calificación en Puntajes.
- Tabulación de Respuestas.
- Graficación de la Tabulación.

De lo cual se realizó:

- Tabulación de datos de los cuestionarios
- La información presentada en cuadros estadísticos y gráficos
- Se analizó los resultados estadísticos y se interpretan a la luz del marco teórico y de los objetivos.

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

Una parte del proceso del trabajo de investigación es el procesamiento de datos (dispersos, desordenados, individuales), obtenidos durante el trabajo de campo que nos sirven para general resultados (datos agrupados y ordenados), que sirven para el análisis.

El procesamiento de datos se realiza mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo de la computadora utilizando un programa estadístico.

Pasos:

- Obtener los datos
- Definir las variables para organizar los datos
- Definir las herramientas estadísticas
- Activar el programa de computadora, elaboración de tablas ingresar datos, realizar cálculos.
- Representación grafica y su interpretación correspondiente
- Imprimir Resultados.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Cuadro 5

Matriz de Recopilación de datos obtenidos de Directivos.

ÍTEMES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Escala	1	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	1	0	0	1	0	1
	3	2	2	1	0	1	4	1
	4	3	2	4	5	3	1	3
TOTAL		5	5	5	5	5	5	5

Escala:

1. Nunca
2. Rara vez
3. Casi Siempre
4. Siempre

Cuadro 6

Matriz de Recopilación de datos obtenidos de Directivos.

ÍTEMES		D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14
Escala	1	0	0	0	0	0	0	0
	2	1	0	1	0	3	2	1
	3	2	4	3	3	1	1	2
	4	2	1	1	2	1	2	2
TOTAL		5	5	5	5	5	5	5

Escala:

1. Regular
2. Bueno
3. Muy Bueno
4. Excelente

Ej = Ítem del instrumento para Directivos y Empleados

TOTAL = Población (Encuestada)

fij = Frecuencia Absoluta

i = 1, 2, 3, 4 Específicas de escala

j = 1, 2, 3, 4, 5, 14 Específicas del ítem

Esta matriz está estructurada por filas, opciones, población y columnas ítems, compuesta por las frecuencias absolutas, fij, de la selección de opciones (escala) que tiene el instrumento que se utilizó para encuestar a 5 Directivos el número de encuestados por cada opción de acuerdo con la escala: 1, 2, 3, 4.

4.2 Interpretación de datos (resultados)

Ejemplos de Directivos:

Indicador: **Administración de personal.**

Cuadro 7

¿El Departamento de Recursos Humanos cumple con los procesos para la administración del personal?

ITEM		D1	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	0	0,00
	2: RARA VEZ	0	0,00
	3: CASI SIEMPRE	2	40,00
	4: SIEMPRE	3	60,00
TOTAL		5	100,00

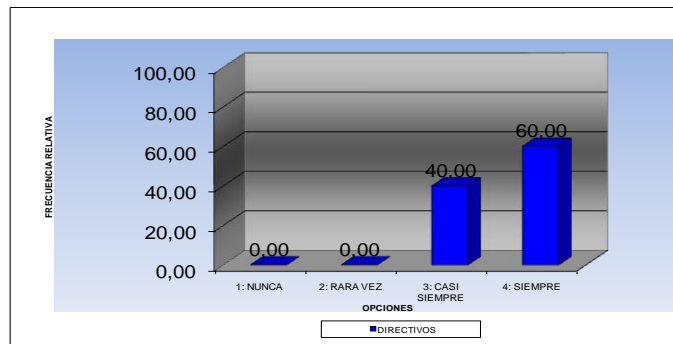


Gráfico 1: ¿El Departamento de Recursos Humanos cumple con los procesos para la administración del personal?

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 3 que representa el 60,00%, señalan que siempre el departamento de recursos humanos cumple con los procesos para la administración de personal; 2 que corresponde al 40,00% dicen que casi siempre.

Los resultados obtenidos señalan que siempre (60,00%) el departamento de recursos humanos cumple con los procesos para la administración de personal, lo que demuestra que se aplican procesos en la administración del personal.

Indicador: **Empleo.**

Cuadro 8

¿Participa en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo Institucional?

ITEM		D2	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	0	0,00
	2: RARA VEZ	1	20,00
	3: CASI SIEMPRE	2	40,00
	4: SIEMPRE	2	40,00
TOTAL		5	100,00

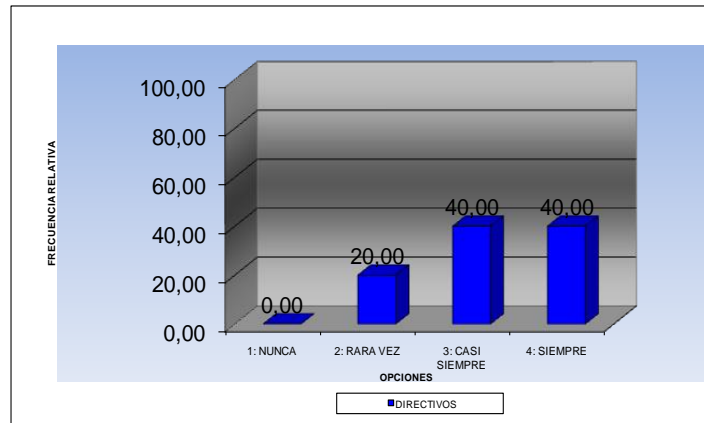


Gráfico 2: ¿Participa en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo Institucional?

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 2 que representa el 40,00%, señalan que siempre los directivos participan en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo institucional; 2 que corresponde al 40,00% dicen que casi siempre; mientras que 1 que representa el 20,00% afirman que rara vez.

Los resultados obtenidos señalan que siempre y casi siempre (80,00%) los empleados participan en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo institucional, lo que se expresa que los empleados no participan en la toma de decisiones.

Indicador: **Capacitación y Desarrollo**

Cuadro 9

¿El Departamento de Recursos Humanos define en el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades institucionales y profesionales?

ITEM		D3	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	0	0,00
	2: RARA VEZ	0	0,00
	3: CASI SIEMPRE	1	20,00
	4: SIEMPRE	4	80,00
TOTAL		5	100,00

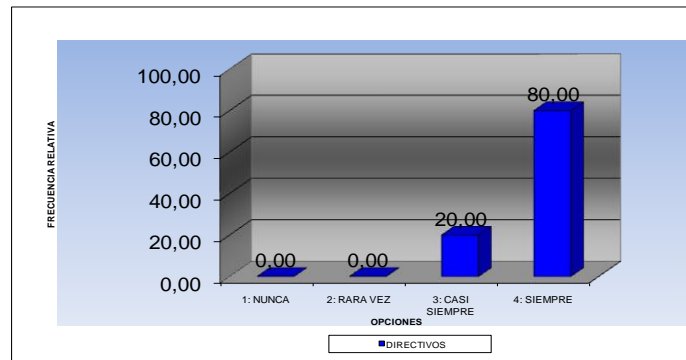


Gráfico 3: ¿El Departamento de Recursos Humanos define en el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades institucionales y profesionales?

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 4 que representa el 80,00%, señalan que siempre el departamento de recursos humanos define el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades institucionales y profesionales; 1 que corresponde al 20,00% dicen que casi siempre.

Los resultados obtenidos señalan que siempre (80,00%) el departamento de recursos humanos define el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades institucionales y profesionales, lo que señala que si se aplica el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo.

Indicador: **Administración de Sueldos y Salarios.**

Cuadro 10

¿El Departamento de Recursos Humanos participa en la administración de sueldos y salarios del personal que labora en la Institución?

ITEM		D4	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	0	0,00
	2: RARA VEZ	0	0,00
	3: CASI SIEMPRE	0	0,00
	4: SIEMPRE	5	100,00
TOTAL		5	100,00

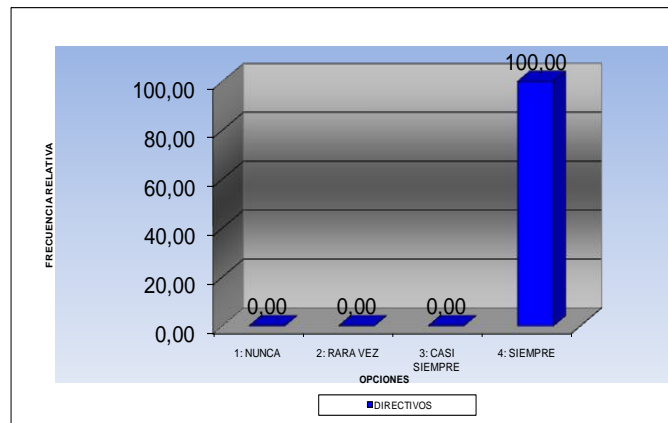


Gráfico 4: ¿El Departamento de Recursos Humanos participa en la administración de sueldos y salarios del personal que labora en la Institución?

Interpretación

Referente a esta pregunta, del total de las personas investigadas, las 5 que representa el 100,00%, señalan que siempre el departamento de recursos humanos participa en la administración de sueldos y salarios del personal que labora en la institución.

Los resultados obtenidos señalan que siempre (100,00%) el departamento de recursos humanos participa en la administración de sueldos y salarios del personal que labora en la, lo que aclara que el departamento de recursos humanos es quien determina los sueldos y salarios del personal.

Indicador: **Relaciones Laborales.**

Cuadro 11

¿El Departamento de Recursos Humanos participa en el establecimiento de políticas de relaciones laborales entre los diferentes departamentos que existen en la Institución?

ITEM		D5	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	0	0,00
	2: RARA VEZ	1	20,00
	3: CASI SIEMPRE	1	20,00
	4: SIEMPRE	3	60,00
TOTAL		5	100,00

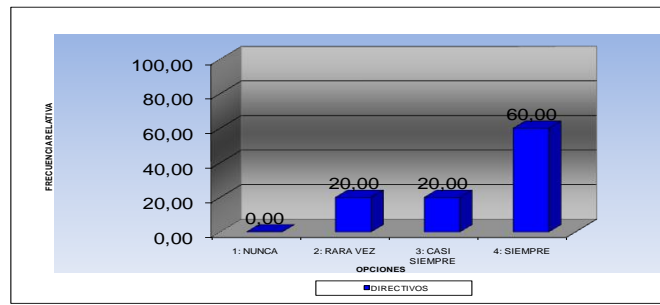


Gráfico 5: ¿El Departamento de Recursos Humanos participa en el establecimiento de políticas de relaciones laborales entre los diferentes departamentos que existen en la Institución?

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 3 que representa el 60,00%, señalan que siempre el departamento de recursos humanos participa en el establecimiento de políticas de relaciones laborales entre los diferentes departamentos que existen en la institución; 1 que corresponde al 20,00% dicen que casi siempre; mientras que 1 que representa el 20,00% afirman que rara vez.

Los resultados obtenidos señalan que siempre y casi siempre (80,00%) el departamento de recursos humanos participa en el establecimiento de políticas de relaciones laborales entre los diferentes departamentos que existen en la institución, lo que demuestra que el departamento de recursos humanos establece políticas de relaciones laborales del personal.

Indicador: **Estímulos.**

Cuadro 12

¿La Institución realiza estímulos y reconocimientos al personal que labora?

ITEM	D6		
	f	%	
E s c a l a	1: NUNCA	0	0,00
	2: RARA VEZ	0	0,00
	3: CASI SIEMPRE	4	80,00
	4: SIEMPRE	1	20,00
	TOTAL	5	100,00

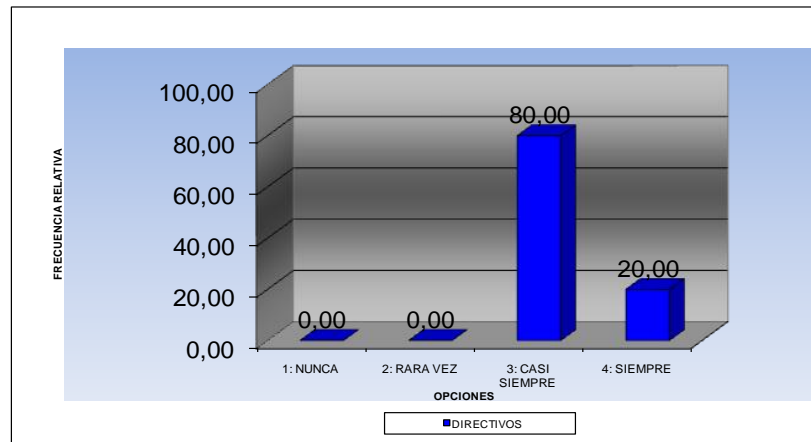


Gráfico 6: ¿La Institución realiza estímulos y reconocimientos al personal que labora?

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 4 que representa el 80,00%, señalan que casi siempre la Institución realiza estímulos y reconocimientos al personal que labora; 1 que corresponde al 20,00% dicen que siempre.

Los resultados obtenidos señalan que casi siempre (80,00%) la Institución realiza estímulos y reconocimientos al personal que labora, lo que aclara que se aplican estímulos y reconocimientos al personal.

Indicador: **Clima.**

Cuadro 13

¿Los procesos de Recursos Humanos tienen influencia en el clima laboral que presenta la Institución?

ITEM		D7	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	0	0,00
	2: RARA VEZ	1	20,00
	3: CASI SIEMPRE	1	20,00
	4: SIEMPRE	3	60,00
TOTAL		5	100,00

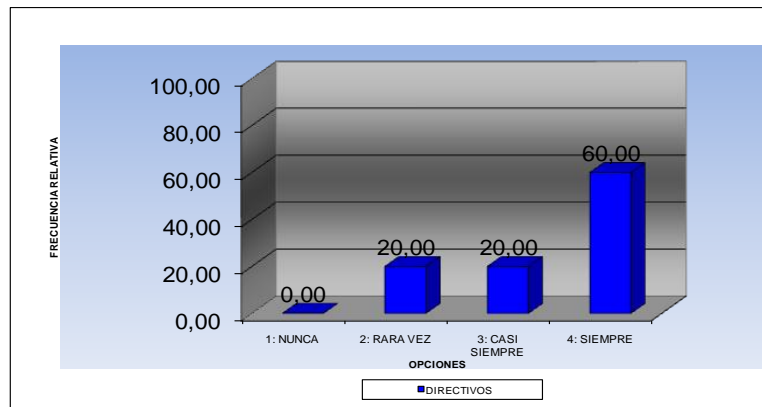


Gráfico 7: ¿Los procesos de Recursos Humanos tienen influencia en el clima laboral que presenta la Institución?

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 3 que representa el 60,00%, señalan que siempre los procesos de recursos humanos tienen influencia en el clima laboral que presenta la institución; 1 que corresponde al 20,00% dicen que casi siempre; mientras que 1 que representa el 20,00% afirman que rara vez.

Los resultados obtenidos señalan que casi siempre (60,00%) los procesos de recursos humanos tienen influencia en el clima laboral que presenta la institución; lo que demuestra que los recursos humanos tienen que ver con el clima laboral que se presenta en la institución.

Indicador: **Independencia**

Cuadro 14

El clima laboral que existe en la Institución es:

ITEM		D8	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	0	0,00
	2: BUENO	1	20,00
	3: MUY BUENO	2	40,00
	4: EXCELENTE	2	40,00
TOTAL		5	100,00

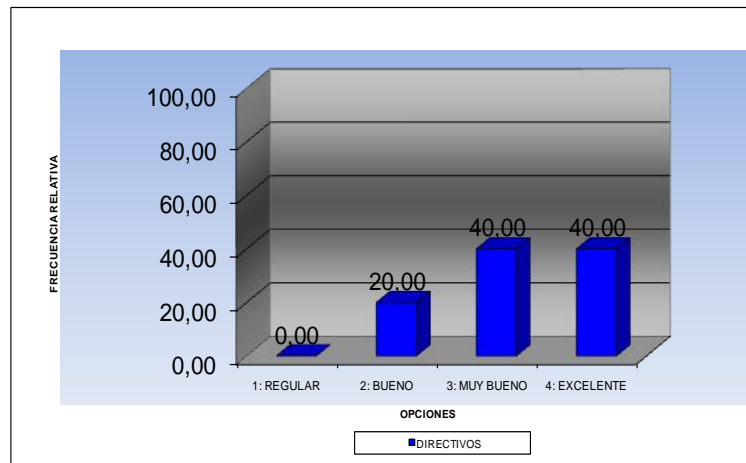


Gráfico 8: El clima laboral que existe en la Institución es:

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 2 que representa el 40,00%, señalan que es excelente el clima laboral que existe en la institución; 2 que corresponde al 40,00% dicen que es muy bueno; mientras que 1 que representa el 20,00% afirman que es bueno.

Los resultados obtenidos señalan que es excelente y muy bueno (80,00%) el clima laboral que existe en la institución, lo que aclara que el clima laboral que hay en la institución es regular.

Indicador: **Condiciones Físicas**

Cuadro 15

Las condiciones físicas que presenta la Institución son:

ITEM		D9	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	0	0,00
	2: BUENO	0	0,00
	3: MUY BUENO	4	80,00
	4: EXCELENTE	1	20,00
TOTAL		5	100,00

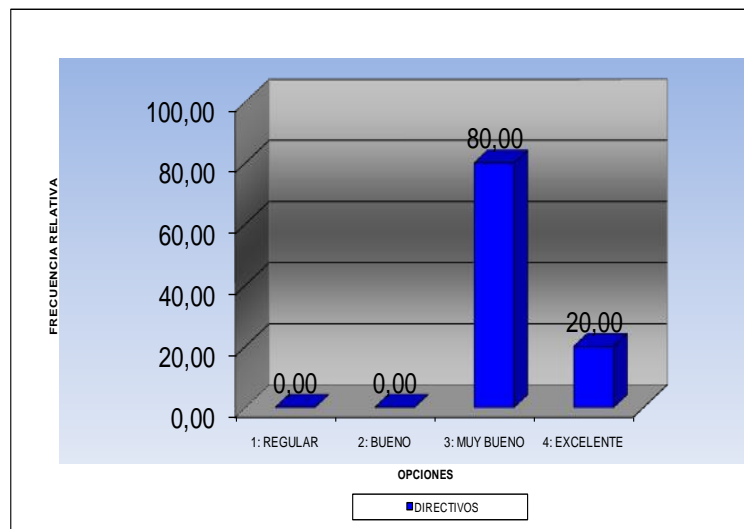


Gráfico 9: Las condiciones físicas que presenta la Institución son:

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 4 que representa el 80,00%, señalan que es muy bueno las condiciones físicas que presenta la institución; 1 que corresponde al 20,00% dicen que es excelente.

Los resultados obtenidos señalan que es muy bueno (80,00%) las condiciones físicas que presenta la institución, lo que demuestra que la institución son buenas y excelentes las condiciones físicas de la institución.

Indicador: **Liderazgo y Relaciones**

Cuadro 16

El liderazgo y las relaciones interpersonales existentes en la Institución son:

ITEM		D10	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	0	0,00
	2: BUENO	1	20,00
	3: MUY BUENO	3	60,00
	4: EXCELENTE	1	20,00
TOTAL		5	100,00

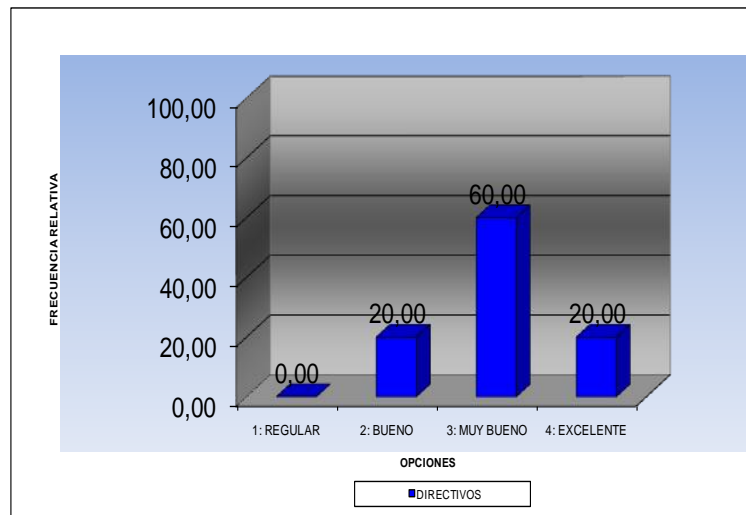


Gráfico 10: El liderazgo y las relaciones interpersonales existentes en la Institución son:

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 3 que representa el 60,00%, señalan que es muy bueno el liderazgo y las relaciones interpersonales existentes en la Institución; 1 que corresponde al 20,00% dicen que es excelente; mientras que 1 que representa el 20,00% afirman que es bueno.

Los resultados obtenidos señalan que es muy bueno (60,00%) el liderazgo y las relaciones interpersonales existentes en la Institución, lo que determina que en la institución hay un buen liderazgo.

Indicador: **Organización**

Cuadro 17

La organización que presenta la Institución es:

ITEM		D11	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	0	0,00
	2: BUENO	0	0,00
	3: MUY BUENO	3	60,00
	4: EXCELENTE	2	40,00
TOTAL		5	100,00

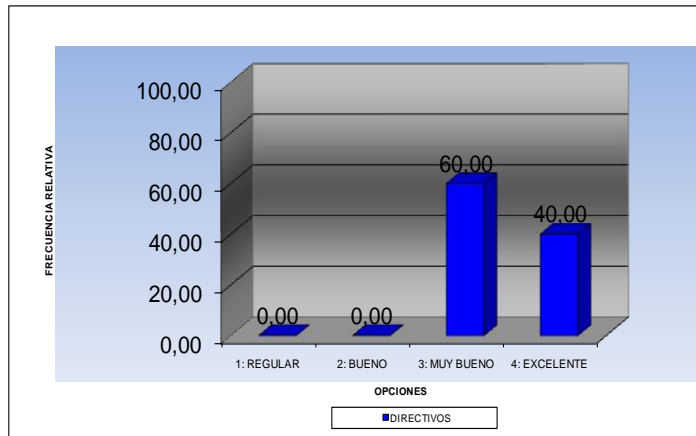


Gráfico 11: La organización que presenta la Institución es:

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 3 que representa el 60,00%, señalan que es muy bueno la organización que presenta la institución; 2 que corresponde al 40,00% dicen que es excelente.

Los resultados obtenidos señalan que es muy bueno (60,00%) la organización que presenta la institución, lo que demuestra en la institución tiene una muy buena organización.

Indicador: **Implicación**

Cuadro 18

El compromiso y la implicación del personal con la Institución es:

ITEM		D12	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	0	0,00
	2: BUENO	3	60,00
	3: MUY BUENO	1	20,00
	4: EXCELENTE	1	20,00
TOTAL		5	100,00

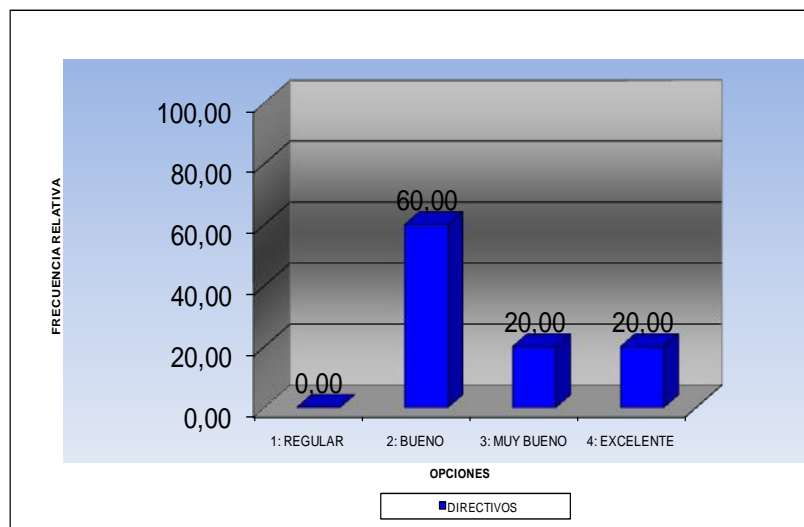


Gráfico 12: El compromiso y la implicación del personal con la Institución es:

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 3 que representa el 60,00%, señalan que es bueno el compromiso y la implicación del personal con la institución; 1 que corresponde al 20,00% dicen que es excelente; mientras que 1 que representa el 20,00% afirman que es muy bueno.

Los resultados obtenidos señalan que es bueno (60,00%) el compromiso y la implicación del personal con la institución, lo que determina que hay un buen compromiso con la institución.

Indicador: **Motivación**

Cuadro 19

El nivel de motivación que presenta el personal en la Institución es:

ITEM		D13	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	0	0,00
	2: BUENO	2	40,00
	3: MUY BUENO	1	20,00
	4: EXCELENTE	2	40,00
TOTAL		5	100,00

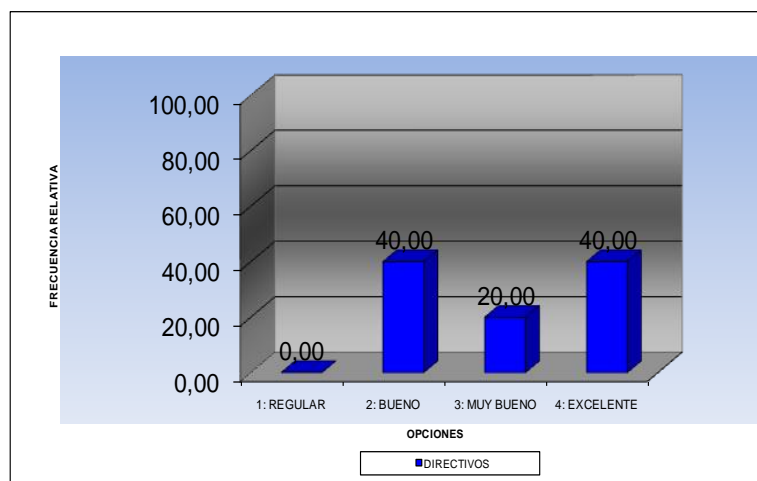


Gráfico 13: El nivel de motivación que presenta el personal en la Institución es:

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 2 que representa el 40,00%, señalan que es excelente el nivel de motivación que presenta el personal en la institución; 2 que corresponde al 40,00% dicen que es bueno; mientras que 1 que representa el 40,00% afirman que es muy bueno.

Los resultados obtenidos señalan que es excelente y bueno (80,00%) el nivel de motivación que presenta el personal en la institución, lo que demuestra que el personal tiene buena motivación.

Indicador: **Reconocimiento, Igualdad y Otros Factores**

Cuadro 20

Averigua si el reconocimiento y la igualdad del trabajo de la Institución es:

ITEM		D14	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	0	0,00
	2: BUENO	1	20,00
	3: MUY BUENO	2	40,00
	4: EXCELENTE	2	40,00
TOTAL		5	100,00

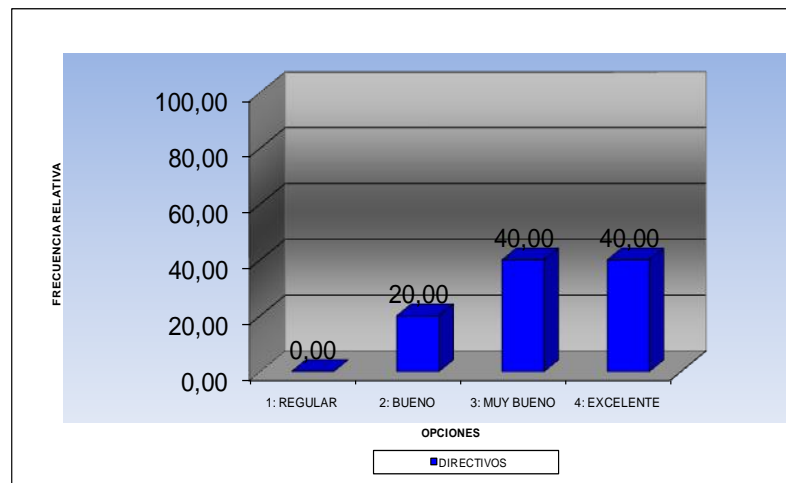


Gráfico 14: Averigua si el reconocimiento y la igualdad del trabajo de la Institución es:

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 2 que representa el 40,00%, señalan que es excelente y averigua si el reconocimiento y la igualdad del trabajo de la institución; 2 que corresponde al 40,00% dicen que es muy bueno; mientras que 1 que representa el 20,00% afirman que es bueno.

Los resultados obtenidos señalan que es excelente y muy bueno (80,00%) y averigua si el reconocimiento y la igualdad del trabajo de la institución, lo que determina que la igualdad del trabajo y el reconocimiento de la institución es bueno.

Cuadro 21

Matriz de Recopilación de datos obtenidos de Empleados.

ÍTEMES		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Escala	1	0	40	24	39	0	22	10
	2	30	17	38	29	55	20	7
	3	18	8	6	0	1	15	28
	4	20	3	0	0	12	11	23
TOTAL		68	68	68	68	68	68	68

Escala:

- 5. Nunca
- 6. Rara vez
- 7. Casi Siempre
- 8. Siempre

Cuadro 22

Matriz de Recopilación de datos obtenidos de Empleados.

ÍTEMES		E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
Escala	1	35	21	35	20	19	28	32
	2	14	24	18	21	24	24	6
	3	7	13	6	19	23	5	12
	4	12	10	9	8	2	1	18
TOTAL		68	68	68	68	68	68	68

Escala:

- 5. Regular
- 6. Bueno
- 7. Muy Bueno
- 8. Excelente

E_j = Ítem del instrumento para Empleados

TOTAL = Población (Encuestada)

f_{ij} = Frecuencia Absoluta

i = 1, 2, 3, 4 Específicas de escala

j = 1, 2, 3, 4, 5, 14 Específicas del ítem

Esta matriz está estructurada por filas, opciones, población y columnas ítems, compuesta por las frecuencias absolutas, f_{ij} , de la selección de opciones (escala) que tiene el instrumento que se utilizó para encuestar a 68 Empleados el número de encuestados por cada opción de acuerdo con la escala: 1, 2, 3, 4.

Interpretación de datos (resultados)

Ejemplos de Empleados:

Indicador: **Administración de personal.**

Cuadro 23

¿El Departamento de Recursos Humanos cumple con los procesos para la administración del personal?

ITEM		E1	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	0	0,00
	2: RARA VEZ	30	44,12
	3: CASI SIEMPRE	18	26,47
	4: SIEMPRE	20	29,41
TOTAL		68	100,00

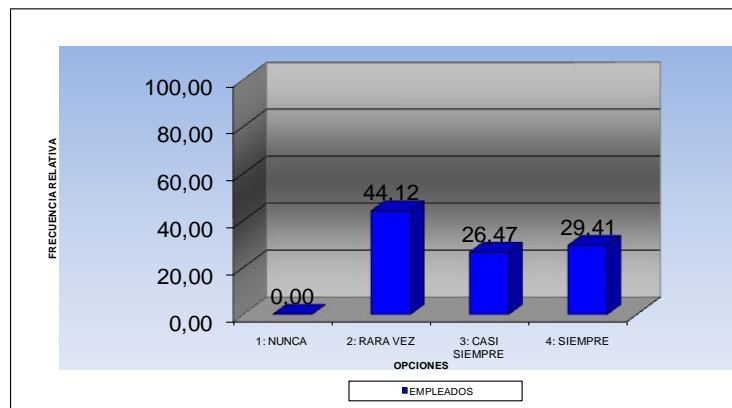


Gráfico 1: ¿El Departamento de Recursos Humanos cumple con los procesos para la administración del personal?

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 30 que representa el 44,12%, señalan que rara vez el departamento de recursos humanos cumple con los procesos para la administración de personal; 20 que corresponde al 29,41% dicen que siempre; mientras que 18 que representa el 26,47% afirman que casi siempre.

Los resultados obtenidos señalan que rara vez y siempre (73,53%) el departamento de recursos humanos cumple con los procesos para la administración de personal, lo que demuestra que se aplican procesos en la administración del personal.

Indicador: **Empleo.**

Cuadro 24

¿Participa en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo Institucional?

ITEM		E2	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	40	58,82
	2: RARA VEZ	17	25,00
	3: CASI SIEMPRE	8	11,76
	4: SIEMPRE	3	4,41
TOTAL		68	100,00

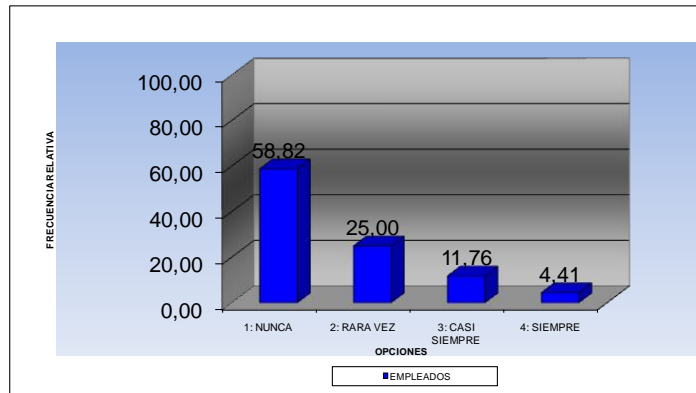


Gráfico 2: ¿Participa en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo Institucional?

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 40 que representa el 58,82%, señalan que nunca los empleados participan en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo institucional; 17 que corresponde al 25,00% dicen que rara vez; mientras que 8 que representa el 11,76% afirman que casi siempre, 3 que representa el 4,41% señalan que siempre.

Los resultados obtenidos señalan que nunca y rara vez (97,06%) los empleados participan en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo institucional, lo que se expresa que los empleados no participan en la toma de decisiones.

Indicador: Capacitación y Desarrollo

Cuadro 25

¿El Departamento de Recursos Humanos define en el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades institucionales y profesionales?

ITEM		E3	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	24	35,29
	2: RARA VEZ	38	55,88
	3: CASI SIEMPRE	6	8,82
	4: SIEMPRE	0	0,00
TOTAL		68	100,00

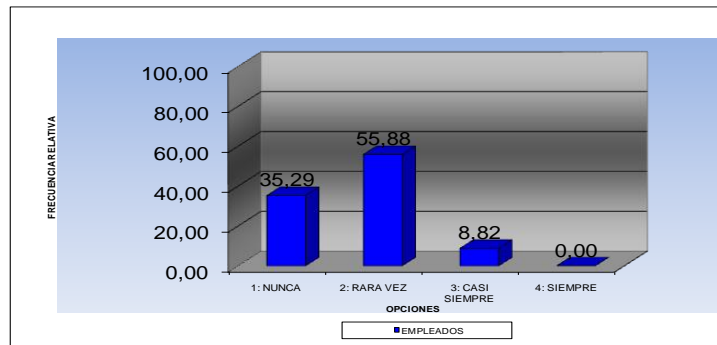


Gráfico 3: ¿El Departamento de Recursos Humanos define en el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades institucionales y profesionales?

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 38 que representa el 55,88%, señalan que rara vez el departamento de recursos humanos define el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades institucionales y profesionales; 24 que corresponde al 35,29% dicen que nunca; mientras que 6 que representa el 8,82% afirman que casi siempre.

Los resultados obtenidos señalan que rara vez y nunca (91,17%) el departamento de recursos humanos define el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades institucionales y profesionales, lo que señala que si se aplica el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo.

Indicador: **Administración de Sueldos y Salarios.**

Cuadro 26

¿El Departamento de Recursos Humanos participa en la administración de sueldos y salarios del personal que labora en la Institución?

ITEM		E4	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	39	57,35
	2: RARA VEZ	29	42,65
	3: CASI SIEMPRE	0	0,00
	4: SIEMPRE	0	0,00
TOTAL		68	100,00

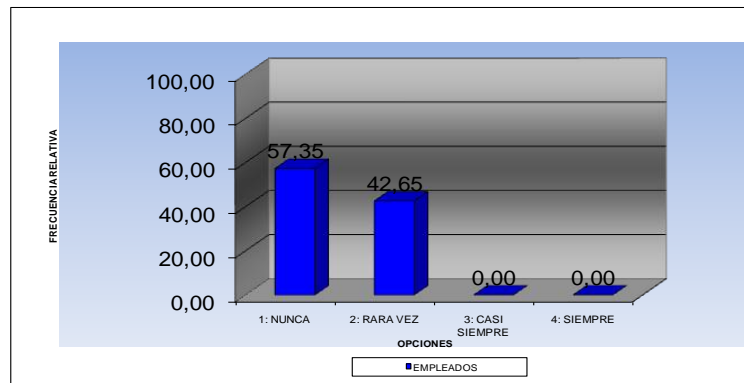


Gráfico 4: ¿El Departamento de Recursos Humanos participa en la administración de sueldos y salarios del personal que labora en la Institución?

Interpretación

Referente a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 39 que representa el 57,35%, señalan que nunca el departamento de recursos humanos participa en la administración de sueldos y salarios del personal que labora en la institución; 29 que corresponde al 42,65% dicen que rara vez.

Los resultados obtenidos señalan que nunca y rara vez (100,00%) el departamento de recursos humanos participa en la administración de sueldos y salarios del personal que labora en la, lo que aclara que el departamento de recursos humanos es quien determina los sueldos y salarios del personal.

Indicador: **Relaciones Laborales.**

Cuadro 27

¿El Departamento de Recursos Humanos participa en el establecimiento de políticas de relaciones laborales entre los diferentes departamentos que existen en la Institución?

ITEM		E5	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	0	0,00
	2: RARA VEZ	55	80,88
	3: CASI SIEMPRE	1	1,47
	4: SIEMPRE	12	17,65
TOTAL		68	100,00

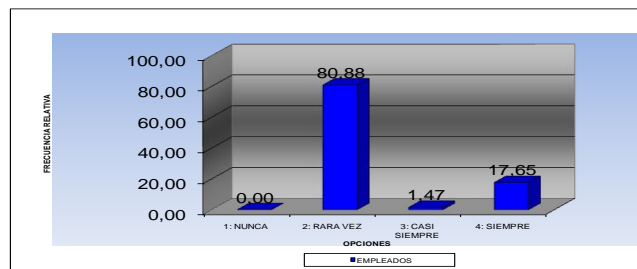


Gráfico 5: ¿El Departamento de Recursos Humanos participa en el establecimiento de políticas de relaciones laborales entre los diferentes departamentos que existen en la Institución?

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 55 que representa el 80,88%, señalan que rara vez el departamento de recursos humanos participa en el establecimiento de políticas de relaciones laborales entre los diferentes departamentos que existen en la institución; 12 que corresponde al 17,65% dicen que siempre; mientras que 1 que representa el 1,47% afirman que casi siempre.

Los resultados obtenidos señalan que rara vez y siempre (98,53%) el departamento de recursos humanos participa en el establecimiento de políticas de relaciones laborales entre los diferentes departamentos que existen en la institución, lo que demuestra que el departamento de recursos humanos establece políticas de relaciones laborales del personal.

Indicador: **Estímulos.**

Cuadro 28

¿La Institución realiza estímulos y reconocimientos al personal que labora?

ITEM		E6	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	22	32,35
	2: RARA VEZ	20	29,41
	3: CASI SIEMPRE	15	22,06
	4: SIEMPRE	11	16,18
TOTAL		68	100,00

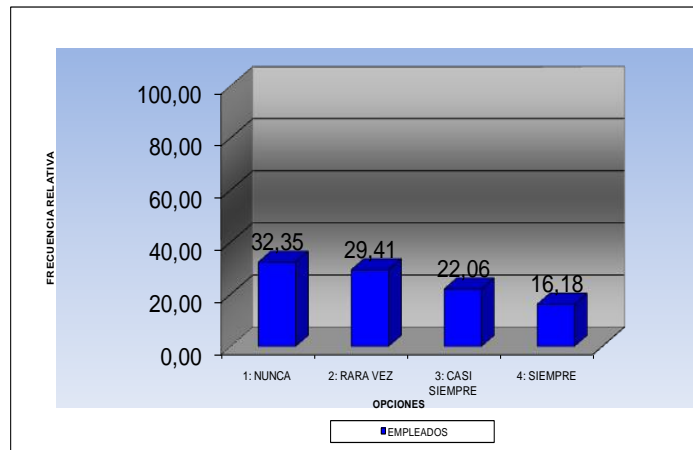


Gráfico 6: ¿La Institución realiza estímulos y reconocimientos al personal que labora?

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 22 que representa el 32,35%, señalan que nunca la Institución realiza estímulos y reconocimientos al personal que labora; 20 que corresponde al 29,41% dicen que rara vez; mientras que 15 que representa el 22,06% afirman que casi siempre y 11 que corresponde al 16,187% exponen que siempre.

Los resultados obtenidos señalan que nunca y rara vez (61,76%) la Institución realiza estímulos y reconocimientos al personal que labora, lo que aclara que se aplican estímulos y reconocimientos al personal.

Indicador: **Clima.**

Cuadro 29

¿Los procesos de Recursos Humanos tienen influencia en el clima laboral que presenta la Institución?

ITEM		E7	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: NUNCA	10	14,71
	2: RARA VEZ	7	10,29
	3: CASI SIEMPRE	28	41,18
	4: SIEMPRE	23	33,82
TOTAL		68	100,00

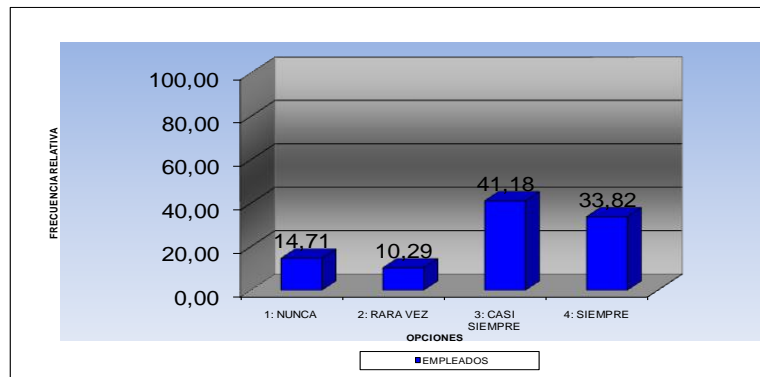


Gráfico 7: ¿Los procesos de Recursos Humanos tienen influencia en el clima laboral que presenta la Institución?

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 28 que representa el 41,18%, señalan que casi siempre los procesos de recursos humanos tienen influencia en el clima laboral que presenta la institución; 23 que corresponde al 33,82% dicen que siempre; mientras que 10 que representa el 14,71% afirman que nunca y 7 que corresponde al 10,29% marcan que rara vez.

Los resultados obtenidos señalan que casi siempre y siempre (75,00%) los procesos de recursos humanos tienen influencia en el clima laboral que presenta la institución; lo que demuestra que los recursos humanos tienen que ver con el clima laboral que se presenta en la institución.

Indicador: **Independencia**

Cuadro 30

El clima laboral que existe en la Institución es:

ITEM		E8	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	35	51,47
	2: BUENO	14	20,59
	3: MUY BUENO	7	10,29
	4: EXCELENTE	12	17,65
TOTAL		68	100,00

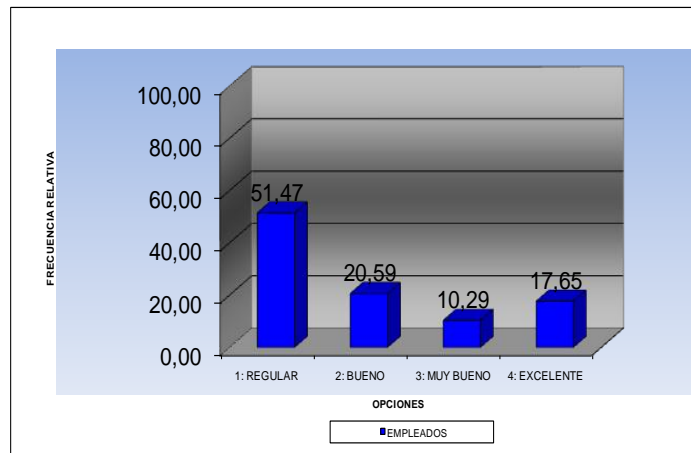


Gráfico 8: El clima laboral que existe en la Institución es:

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 35 que representa el 51,47%, señalan que es regular el clima laboral que existe en la institución; 14 que corresponde al 20,59% dicen que es bueno; mientras que 12 que representa el 17,65% afirman que es excelente y 7 que corresponde al 10,29% exponen que es muy bueno.

Los resultados obtenidos señalan que es regular y bueno (72,06%) el clima laboral que existe en la institución, lo que aclara que el clima laboral que hay en la institución es regular.

Indicador: **Condiciones Físicas**

Cuadro 31

Las condiciones físicas que presenta la Institución son:

ITEM		E9	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	21	30,88
	2: BUENO	24	35,29
	3: MUY BUENO	13	19,12
	4: EXCELENTE	10	14,71
TOTAL		68	100,00

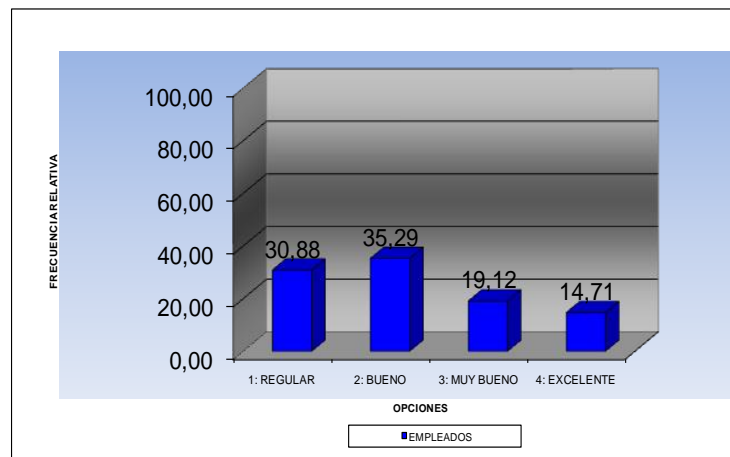


Gráfico 9: Las condiciones físicas que presenta la Institución son:

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 24 que representa el 35,29%, señalan que es bueno las condiciones físicas que presenta la institución; 21 que corresponde al 30,88% dicen que es regular; mientras que 13 que representa el 19,12% afirman que es muy bueno y 10 que corresponde al 14,71% exponen que es excelente.

Los resultados obtenidos señalan que es bueno y regular (66,17%) las condiciones físicas que presenta la institución, lo que demuestra que la institución son buenas y excelentes las condiciones físicas de la institución.

Indicador: **Liderazgo y Relaciones**

Cuadro 32

El liderazgo y las relaciones interpersonales existentes en la Institución son:

ITEM		E10	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	35	51,47
	2: BUENO	18	26,47
	3: MUY BUENO	6	8,82
	4: EXCELENTE	9	13,24
TOTAL		68	100,00

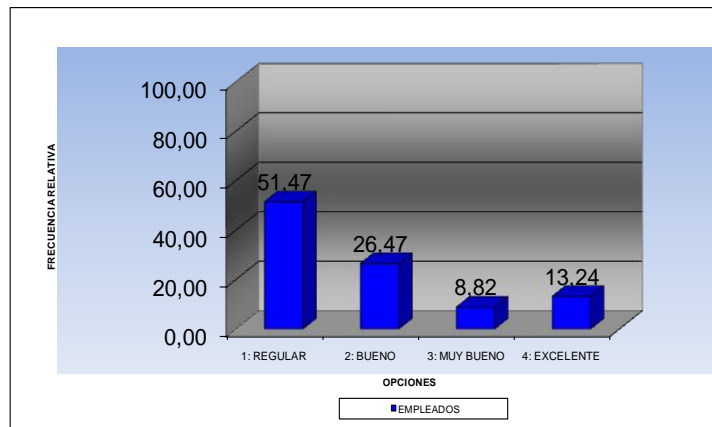


Gráfico 10: El liderazgo y las relaciones interpersonales existentes en la Institución son:

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 35 que representa el 51,47%, señalan que es regular el liderazgo y las relaciones interpersonales existentes en la Institución; 18 que corresponde al 26,47% dicen que es bueno; mientras que 9 que representa el 13,24% afirman que es excelente y 6 que corresponde al 8,82% exponen que es muy bueno.

Los resultados obtenidos señalan que es regular y bueno (77,94%) el liderazgo y las relaciones interpersonales existentes en la Institución, lo que determina que en la institución hay un buen liderazgo.

Indicador: **Organización**

Cuadro 33

La organización que presenta la Institución es:

ITEM		E11	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	20	29,41
	2: BUENO	21	30,88
	3: MUY BUENO	19	27,94
	4: EXCELENTE	8	11,76
TOTAL		68	100,00

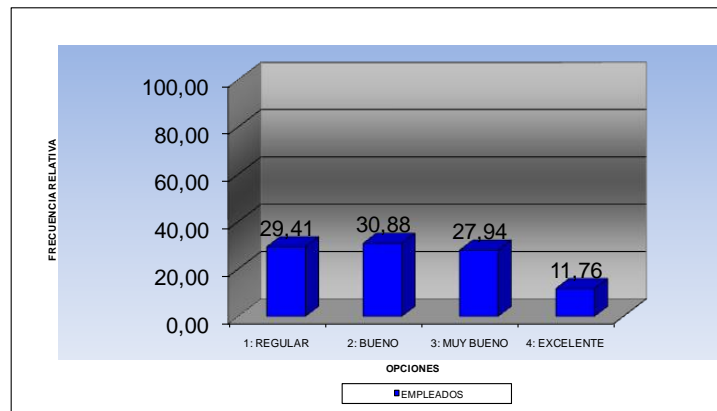


Gráfico 11: La organización que presenta la Institución es:

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 21 que representa el 30,88%, señalan que es bueno la organización que presenta la institución; 20 que corresponde al 29,41% dicen que es regular; mientras que 19 que representa el 27,94% afirman que es muy bueno y 8 que corresponde al 11,76% exponen que es excelente.

Los resultados obtenidos señalan que es bueno y regular (60,29%) la organización que presenta la institución, lo que demuestra en la institución tiene una muy buena organización.

Indicador: **Implicación**

Cuadro 34

El compromiso y la implicación del personal con la Institución es:

ITEM		E12	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	19	27,94
	2: BUENO	24	35,29
	3: MUY BUENO	23	33,82
	4: EXCELENTE	2	2,94
TOTAL		68	100,00

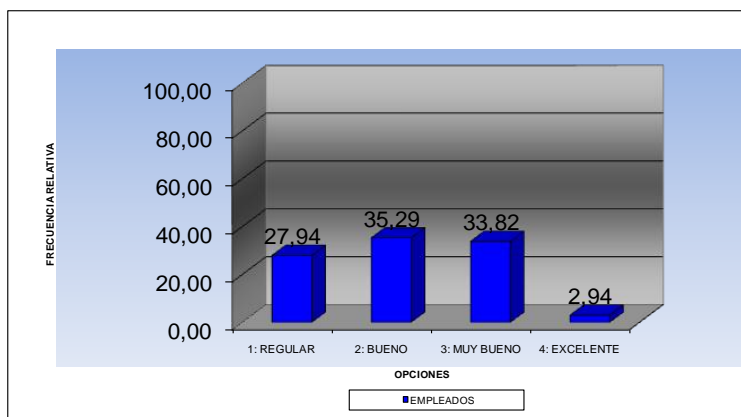


Gráfico 12: El compromiso y la implicación del personal con la Institución es:

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 24 que representa el 35,29%, señalan que es bueno el compromiso y la implicación del personal con la institución; 23 que corresponde al 33,82% dicen que es muy bueno; mientras que 19 que representa el 27,94% afirman que es regular y 2 que corresponde al 2,94% exponen que es excelente.

Los resultados obtenidos señalan que es bueno y regular (63,23%) el compromiso y la implicación del personal con la institución, lo que determina que hay un buen compromiso con la institución.

Indicador: **Motivación**

Cuadro 35

El nivel de motivación que presenta el personal en la Institución es:

ITEM		E13	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	28	41,18
	2: BUENO	24	35,29
	3: MUY BUENO	5	7,35
	4: EXCELENTE	11	16,18
TOTAL		68	100,00

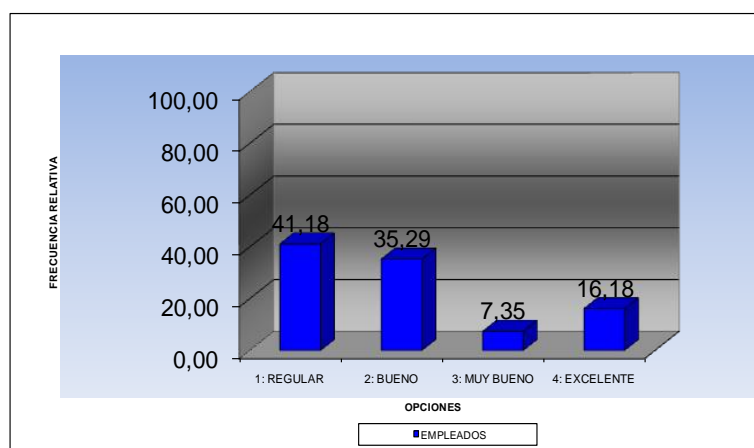


Gráfico 13: El nivel de motivación que presenta el personal en la Institución es:

Interpretación

Respecto a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 28 que representa el 41,18%, señalan que es regular el nivel de motivación que presenta el personal en la institución; 24 que corresponde al 35,29% dicen que es bueno; mientras que 11 que representa el 16,18% afirman que es excelente y 5 que corresponde al 7,35% exponen que es muy bueno.

Los resultados obtenidos señalan que es regular y bueno (76,47%) el nivel de motivación que presenta el personal en la institución, lo que demuestra que el personal tiene buena motivación.

Indicador: **Reconocimiento, Igualdad y Otros Factores**

Cuadro 36

Averigua si el reconocimiento y la igualdad del trabajo de la Institución es:

ITEM		E14	
Frecuencia		f	%
E s c a l a	1: REGULAR	32	47,06
	2: BUENO	6	8,82
	3: MUY BUENO	12	17,65
	4: EXCELENTE	18	26,47
TOTAL		68	100,00

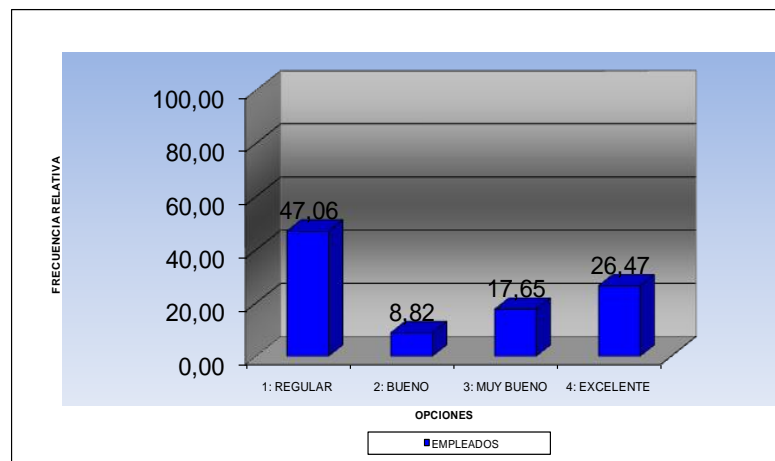


Gráfico 14: Averigua si el reconocimiento y la igualdad del trabajo de la Institución es:

Interpretación

Con relación a esta pregunta, del total de las personas investigadas, 32 que representa el 47,06%, señalan que es regular y averigua si el reconocimiento y la igualdad del trabajo de la institución; 18 que corresponde al 26,47% dicen que es excelente; mientras que 12 que representa el 17,65% afirman que es muy bueno y 6 que corresponde al 8,82% exponen que es bueno.

Los resultados obtenidos señalan que es bueno y muy bueno (73,53%) y averigua si el reconocimiento y la igualdad del trabajo de la institución, lo que determina que la igualdad del trabajo y el reconocimiento de la institución es bueno.

4.3 Verificación de la hipótesis

Hipótesis

Con este análisis e interpretación de resultados se verifica la Hipótesis Los procesos de Recursos Humanos inciden significativamente en el clima laboral que existe en La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato, ya que respecto al clima laboral que existe en la Institución es regular y los procesos de Recursos Humanos no son bien administrados razón por la cual se puede dar marcha a una Propuesta para solucionar estos problemas que hoy en día, para los Recursos Humanos y sus procesos, es muy difícil controlar, para que a futuro no ocasione problemas en la Cooperativa.

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis Nula e Hipótesis Alterna

Lenguaje lógico

Haciendo un análisis del clima laboral de la Cooperativa el 72 % de de un total de 68 de empleados que fueron encuestados, no aceptan la forma que se están administrando los Recursos Humanos.

Lenguaje Matemático

Ho : $p \leq 0,32$

Hi : $p \geq 0,32$

Esta es una prueba unilateral ya que la petición de los empleados de la Cooperativa, es el análisis del clima laboral y recibirá el 72% de aceptación, por lo cual es falso si recibe más del 76 % de aceptación.

n = 68 empleados

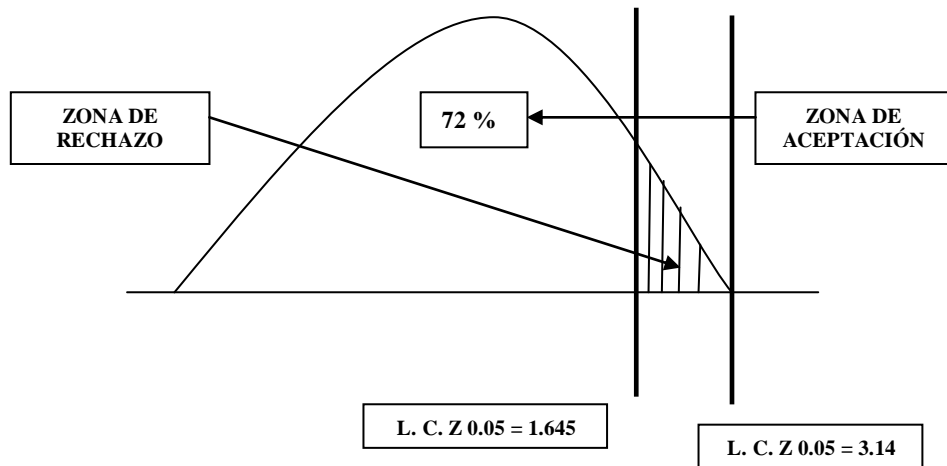
Nivel de significación (aceptación) = 72 %

Límite crítico Z 0.5 = 1.64

$$L. C. \infty = 0.005 \quad 0.50$$

$$L. C. \infty = 0.05 \quad \underline{-0.05}$$

$$0.45 \quad L. C. Z 0.5 = 1.645$$



Se acepta la Hipótesis alterna y se rechaza la Hipótesis nula.

Lenguaje estadístico

$$Z = \frac{X - np}{\sqrt{np(1-p)}} = \frac{x - np}{\sqrt{npq}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito

q = 1 – p (Probabilidad de fracaso)

X = Número de éxito de la muestra

Matriz de datos

De los 162 empleados (muestra) , 68 empleados indican que el clima laboral de la Cooperativa no es tan bueno.

n	X	p	q	α	Z 0.05
162	68	0.35	0.65	0.05	1.645

Cálculo

$$Z_c = \frac{x - np}{\sqrt{npq}}$$
$$Z_c = \frac{68 - 162(0.35)}{\sqrt{162(0.35)(0.65)}}$$

$$Z_c = \frac{68 - 56.7}{\sqrt{162(0.227)}}$$

$$Z_c = \frac{11.3}{\sqrt{36.77}}$$

$$Z_c = \frac{11.3}{6.06}$$

$$Z_c = 1.86$$

Verificación

$$Z_c > Z_{0.05}$$

$$1.86 > 1.645$$

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

FINAL

- En relación a los procesos de recursos humanos y su incidencia en el clima laboral de la Institución los resultados obtenidos en la investigación; permiten establecer, que los procesos no son muy bien administrados por los Recursos Humanos, por eso existe un clima laboral no favorable para la cooperativa y en si entre empleados.

PARCIAL

- a) El adecuado planeamiento de una auditoría de gestión, facilitará la determinación de la eficiencia de los Recursos Humanos de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.
- b) La preparación de procesos de selección de personal, la aplicación de técnicas, pruebas y selección por competencias permiten la elaboración de hallazgos de auditoría, observaciones, conclusiones y recomendaciones de Recursos Humanos.
- c) Las medidas correctivas para optimizar la gestión de los recursos humanos, sólo se puede llevar a cabo si se analiza e interpreta correctamente el contenido es en la realización de un diseño de una auditoría de gestión.
- d) La supervisión o monitoreo llevada a cabo en forma permanente y asegura el seguimiento de las medidas correctivas adoptadas por los Recursos Humanos, hasta obtener la eficiencia en el Departamento.

- e) Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, es posible realizar ajustes, si fuera el caso, a los procesos de Recursos Humanos para su gerenciamiento óptimo.

5.2 Recomendaciones

- Las entidades como La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., tienen tres características básicas. En primer lugar, existen para cumplir un propósito definido poseer mejor en el mercado. En segundo lugar, se basan en la visión, ser líderes del sistema cooperativo. En tercer lugar, son completamente flexibles y totalmente adaptables. Con eficacia ante los cambios de su entorno que afecten a su capacidad para cumplir su propósito definido. En este contexto recomendamos utilizar a la auditoría de gestión como la mayor fuente de información que permitirá flexibilizar y adaptar la organización y administración de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Recomendamos dar a los empleados el trato que se merecen y por ende respetar el orden jerárquico de ascensos, para que el clima laboral vaya de lo mejor.
- Que siendo la auditoría de gestión una herramienta de la evaluación de la eficiencia de los procesos de Recursos Humanos de La Cooperativa y siendo éstos los más importantes de la institución, recomendamos su aplicación en forma trimestral, a fin de obtener el mayor provecho de esta actividad profesional.
- Dada la importancia de la Auditoría de Gestión y su reciente aplicación en nuestro país, recomendamos se fomente eventos o seminarios que traten sobre esta actividad y establecer cómo se constituye en instrumento importante de evaluación, con la finalidad de que el profesional que egrese

de las universidades tenga conocimientos claros y suficientes sobre este tipo de examen.

- Recomendamos, que los directivos de las instituciones privadas faciliten la realización de este tipo de auditoría por que permite determinar si están lográndose los resultados o beneficios previstos por la normativa institucional y de no ser así aplicar las medidas correctivas del caso.

CAPITULO VI



6. PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Diseñar una Auditoría de Gestión de los Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., con la finalidad que la contratación del personal sea por competencias, a través del mejoramiento continuo institucional y se desenvuelvan mejor en su entorno o área a la que apliquen, para que haya un clima laboral adecuado en la Cooperativa y así pueda llegar a la eficiencia cooperativa.

La Auditoria de Gestión de los Procesos también puede presentar indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de eficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente, a nivel interno en la Institución.

Nombre del Proyecto: Diseño de una Auditoría de Gestión de los Procesos de Recursos Humanos por competencias para el mejoramiento del Clima Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato.

Lugar donde se aplicará el Proyecto: En la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., ubicada en la provincia del Tungurahua, en la ciudad de Ambato, en las calles Lalama entre Bolívar y Sucre. Posee edificio propio, conforme a su desarrollo socio- económico ha procedido a descentralizar sus servicios, creando agencias y sucursales en los cantones de mayor desarrollo poblacional de la Provincia del Tungurahua. En la actualidad los puntos de servicio de la Cooperativa se encuentran ubicados en las siguientes ciudades:

<i>LOCALIDAD</i>	<i>OFICINAS</i>
Ambato	Matriz- Agencia
Patate	Sucursal
Píllaro	Sucursal
Baños	Sucursal
Pelileo	Sucursal
Latacunga	Sucursal
Riobamba	Sucursal

Beneficiarios: Son los Directivos, empleados, clientes y socios de la institución.

Quién ejecutará el Proyecto: La institución a través del Departamento de Recursos Humanos a cargo de los colaboradores que trabajan en esa área.

Duración del Proyecto: El proyecto durará todo el segundo trimestre en el 2010.

Responsables: Estará a cargo de la Administración de Recursos Humanos.

COSTOS

Nº	Detalle	Valor \$
1	Tutoría	380,00
2	Papelería	150,00
3	Copias	30,00
4	Tinta / Computadora	80,00
5	Textos	120,00
6	Internet	40,00
7	Transporte	100,00
8	Empastada	35,00
TOTAL GASTOS		935,00

6.2 Antecedentes de la propuesta

La Institución no cuenta con una Auditoría de Gestión, para la contratación del personal por competencias, ya que es de vital importancia proponer un diseño donde haya diferentes estrategias de contratación del personal que permita que haya un excelente clima laboral en la Cooperativa.

Este Diseño de una Auditoría de Gestión es nuevo, cuenta con herramientas o estrategias que ayudaran a mejorar las contrataciones del personal, haciéndola más sólida y el clima laboral sea de lo mejor.

6.2.1 Impacto

Con la aplicación del Diseño de una Auditoría de Gestión en los Procesos de Recursos Humanos con nuevas estrategias se logrará optimizar la contratación del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., además se incrementarán los porcentajes de desarrollo Institucional y con el mejoramiento continuo de procesos, permitirá fortalecer aún más el clima

laboral de la institución y de esta manera poder posicionarse mejor en la sociedad Tungurahuense y tenga un crecimiento socio- económico, para que satisfaga sus necesidades.

6.3 Justificación

Los resultados evidencian que el clima laboral entre los empleados de la Institución no es favorable, esto se saca como conclusión, ya que los empleados no están conformes con las personas que han sido contratadas y les ubican en puestos que no son de su perfil profesional.

Se debe tomar en cuenta que la Cooperativa OSCUS no ha contado con una Auditoría de Gestión de los Procesos de Recursos Humanos por competencias, para el mejoramiento del clima laboral, es importante ejecutar este diseño donde se aplicaran estrategias motivacionales donde el empleado tenga un conocimiento profesional.

El Diseño de una Auditoría de Gestión está orientado a dinamizar el desenvolvimiento de la cooperativa; en tal virtud su aplicación permitirá mejorar el clima laboral con el fin de que sus índices financieros (rentabilidad y liquidez) mejoren y sus empleados se encuentren motivados al efectuar el perfil profesional por competencias, y a la vez se le pueda dar un servicio de primera al socio o cliente cuando este lo necesite.

6.4 Objetivos

6.4.1. General

Contribuir al mejoramiento del clima laboral con las contrataciones de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato, que permita el crecimiento institucional.

6.4.2. Específicos

- Analizar los factores determinantes de contratación del personal por competencias en función de fortalecer el clima laboral.
- Diseñar y aplicar estrategias competitivas que promuevan el impulso de las contrataciones en la Institución; como: Revisión de perfiles profesionales, etc.
- Socializar el Diseño de Auditoría de Gestión en los Procesos de Recursos Humanos para lograr mejoramiento de los funcionarios y empleados de la Cooperativa.

6.5 Análisis de factibilidad

Política

Las Autoridades de la COAC “OSCUS” se encuentran preocupadas, debido a que el clima laboral de la institución no está como esperaban, por esta razón existe el respaldo absoluto y la colaboración del departamento de recursos humanos.

Técnica

El Diseño de una Auditoría de Gestión de los Procesos de Recursos Humanos es una herramienta importante ya que permitirá contratar el personal, de acuerdo al perfil requerido para esa vacante.

Medible

Porque nos basamos en encuestas realizadas a los empleados involucrados con este proyecto, los cuales se encuentran dispuestos a suministrar información, siempre y cuando obtengan un beneficio.

Accesible

Porque existe en los empleados la necesidad latente de obtener un clima laboral aceptable, no solamente para su bienestar, sino también para mejorar de alguna forma la situación laboral en la institución.

Financiero

El estudio realizado en la COAC “OSCUS” demuestra que la institución esta posicionada entre las 10 mejores cooperativas del país, así como su trayectoria y ejemplo de liderazgo en el Ecuador. La Cooperativa en sus 46 años de existencia ha ayudado económicamente y social, a un gran sector poblacional. En los momentos actuales las nuevas generaciones, buscan acoplarse a los nuevos cambios y procesos tecnológicos, moda, velocidad, comunicación rápida, servicios ágiles a través de dinero plástico o Internet.

Los parámetros históricos aplicados en la institución, y sus herramientas administrativas adquiridas y acumuladas a lo largo del tiempo, garantizan **“la ejecución del diseño de una auditoría de gestión en los procesos de los recursos humanos es para impulsar las contrataciones por competencias y así se desarrolle un clima laboral aceptable en la entidad** el mismo que estará dirigido a todos los empleados que quieran mejorar su nivel de vida.

6.6 Fundamentación

Los resultados de la investigación determinan que realizar una auditoría de gestión a los procesos de recursos humanos permite cambios trascendentales para resolver los grandes problemas que tiene una institución en el clima laboral mediante el cual se busca diferentes mecanismos o herramientas de solución para dichos problemas en este caso mejorará las contrataciones del personal por competencias en la Institución y su clima organizacional.

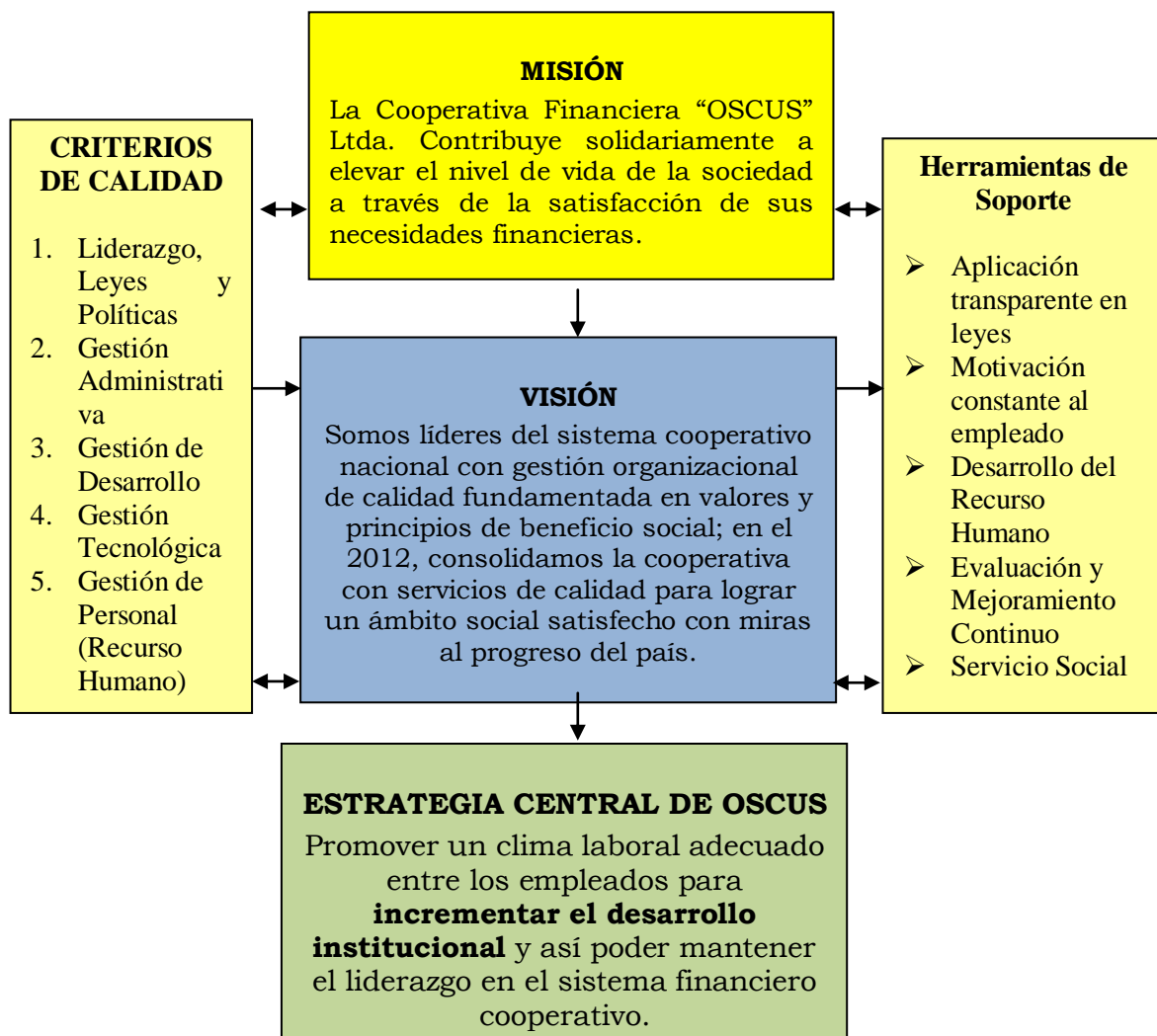
La propuesta se fundamenta en las teorías y reglamentos de la institución en cuanto a las contrataciones del personal y que sus recursos sean bien

administrados. Va orientado a que la Institución tenga mejor eficacia en sus procesos.

De igual manera evaluará si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones, si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.

6.7 Metodología Modelo operativo

Proceso: Metodología para la Elaboración de los Procesos de las gestiones del Recurso Humano de la Cooperativa OSCUS:



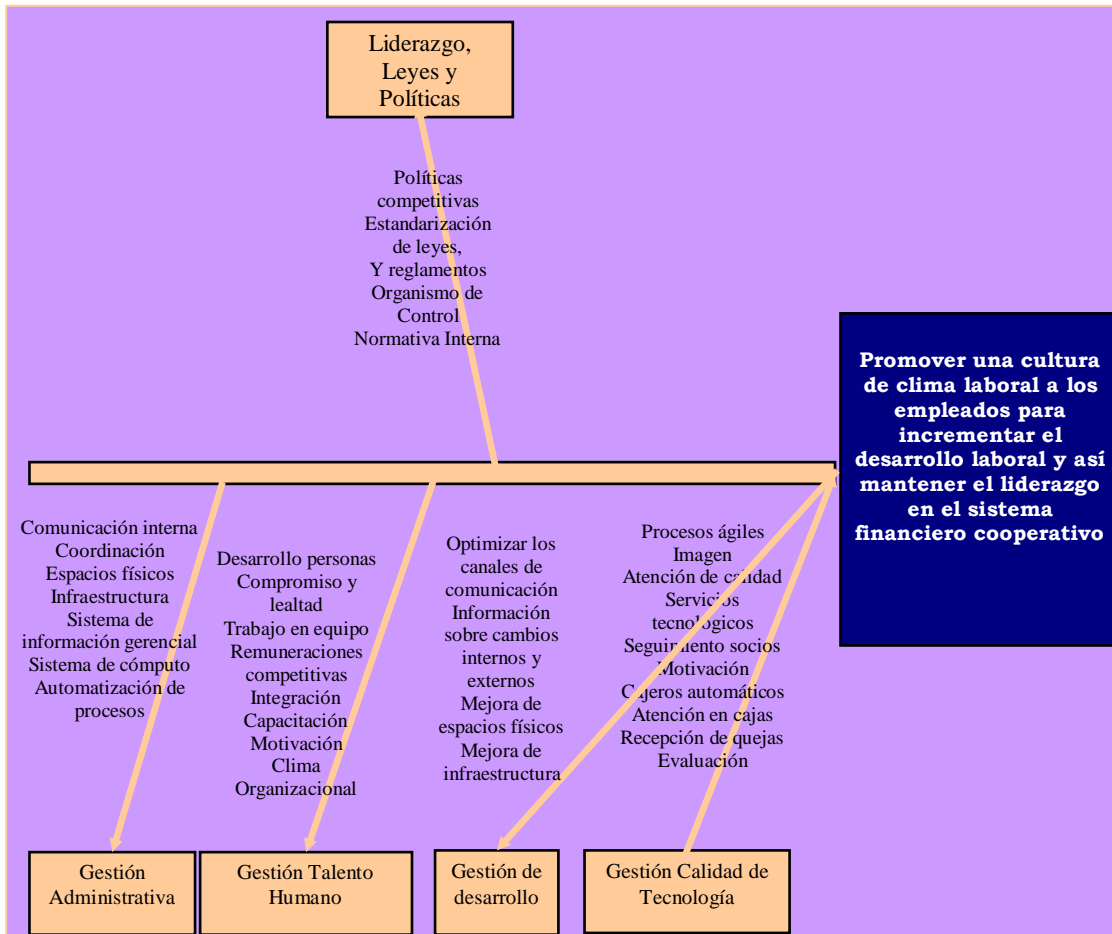
¿Cómo promover una cultura de clima laboral a los empleados para incrementar el desarrollo laboral y así mantener el liderazgo en el sistema financiero cooperativo?			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	
GESTIÓN DE DESARROLLO	GESTIÓN TECNOLÓGICA		
¿Cómo identificar y optimizar los canales de comunicación?	¿Cómo crear un sistema de información gerencial?	¿Cómo obtener igualdad de condiciones laborales?	¿Cómo lograr la integración del personal?
¿Cómo brindar información oportuna sobre cambios internos y externos?	¿Cómo optimizar la utilización del sistema de cómputo?	¿Cómo obtener remuneraciones competitivas?	¿Cómo lograr que todo el personal tenga confianza en su trabajo?
¿Cómo mejorar los espacios físicos y tecnológicos?		¿Cómo desarrollar el sentido de pertenencia, lealtad y servicio institucional?	¿Cómo conseguir afinidad y buenas relaciones entre compañeros?
¿Cómo mejorar la infraestructura?		¿Cómo facilitar la comunicación entre las áreas y el personal de la cooperativa?	¿Cómo capacitar al personal de acuerdo a las nuevas tendencias y necesidades de OSCUS?
		¿Cómo inducir y capacitar para los roles y puestos del nuevo personal?	¿Cómo promocionar y ubicar al personal de acuerdo a sus competencias para aumentar la motivación?
		¿Cómo motivar al personal para mejorar su desempeño?	¿Cómo eliminar el conformismo?
		¿Cómo aumentar las reuniones institucionales y el trabajo en equipo?	¿Cómo garantizar estabilidad laboral?
		¿Cómo elevar el compromiso con los objetivos institucionales?	¿Cómo eliminar las especulaciones?
		¿Cómo mejorar el clima organizacional y ambiente de trabajo?	¿Cómo lograr la interacción entre los jefes departamentales?
			¿Cómo cambiar la mentalidad del empleado?

Elaborado por: Mesías Calero

LIDERAZGO, LEYES Y POLÍTICAS
¿Cómo definir, dictar y difundir políticas competitivas?
¿Cómo lograr la creación de un sólo organismo de control y leyes para las cooperativas de ahorro y crédito?
¿Cómo estandarizar las políticas y procedimientos?
¿Cómo tener una buena gobernabilidad con planificación a largo plazo?
¿Cómo actualizar la normativa legal interna para mejorar los procesos?

Elaborado por: Mesías Calero

Diagrama de Causa – Efecto

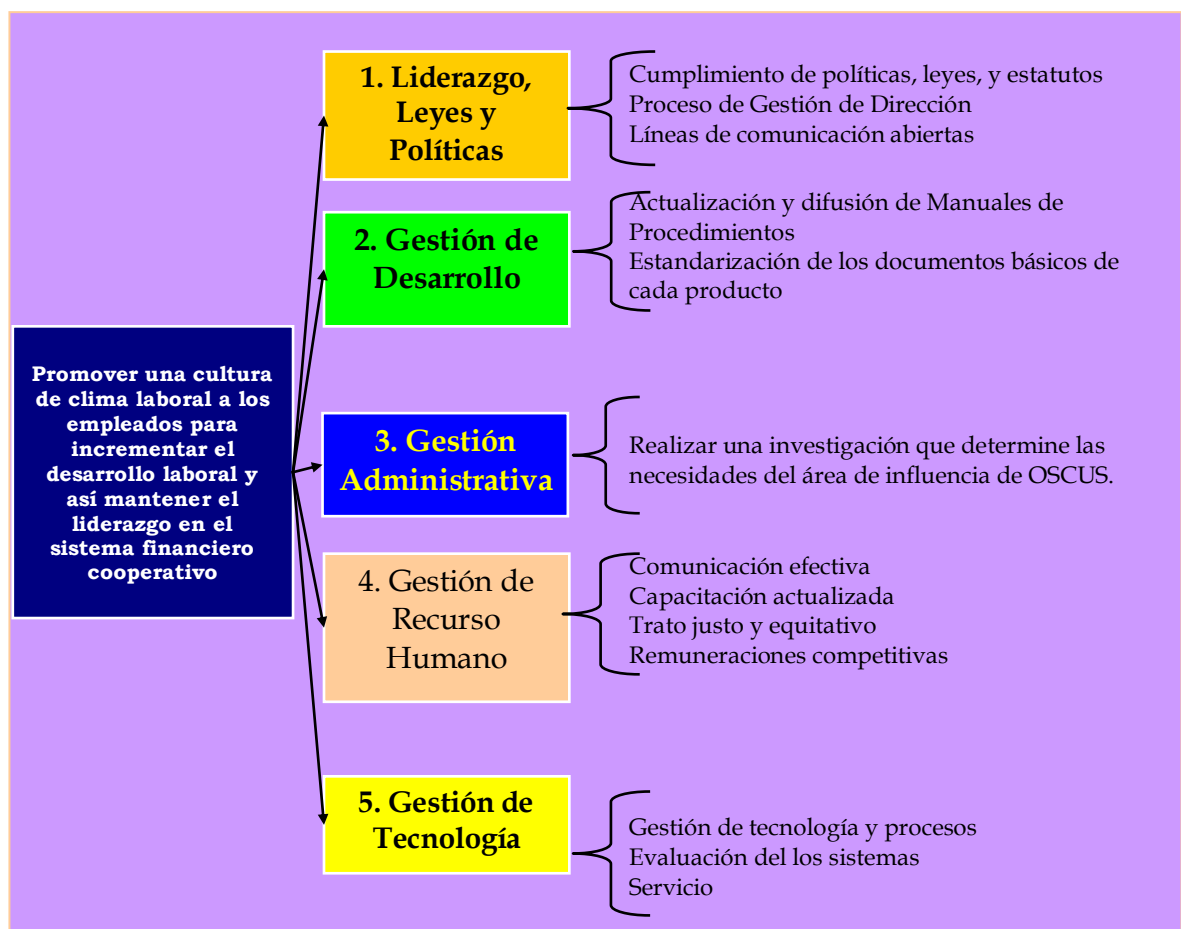


El diagrama tiene la finalidad de encontrar y establecer las interrelaciones entre todos los criterios, lo cuales son procesos al interior “OSCUS”. Si alguno de los criterios no tuviera conexión alguna, eso significaría que estaría mal formulado y por lo tanto debería ser revisado. Las interrelaciones marcan rutas de entrada y de salida, las cuales se definen con “in” o entradas y “out” o salidas.

Elaborado por: Mesías Calero

Desarrollo del Árbol de Planificación

Cuando las conexiones han sido establecidas y fijadas en el diagrama de interrelación, el siguiente paso es el desarrollo del árbol de planificación con la información obtenida hasta el momento.



Este Árbol de planificación contiene sólo una parte de la información, por lo que a continuación se encuentra en forma completa y detallada.

Elaborado por: Mesías Calero

Cuadro 37
ÁRBOL DE PLANIFICACIÓN
Liderazgo, Leyes y Políticas

1. LIDERAZGO, LEYES Y POLÍTICAS		
Problema Principal	Problema Secundario	TAREAS
Promover una cultura de clima laboral a los empleados para incrementar el desarrollo laboral y así mantener el liderazgo en el sistema financiero cooperativo	Estructurar el departamento de recursos humanos. Impulsar la contratación de personal por competencias en la Cooperativa mediante el uso de nuevas estrategias motivacionales como: mejoramiento continuo, convenios interinstitucionales, incentivos, etc. Realización de nuevas políticas de contratación para lograr empoderamiento de los funcionarios y empleados de la Cooperativa.	Definir, dictar y difundir políticas competitivas
		Promover acciones conjuntas del sistema cooperativo controlado para: <ul style="list-style-type: none"> ▪ la creación de la Intendencia nacional de cooperativas ▪ Gestionar reformas legales
		Establecer líneas de comunicación abiertas que permitan una retroalimentación permanentemente
		Aplicar los roles y funciones definidos en la normativa legal
		Desarrollar y promover un proceso de gestión de dirección en beneficio institucional en el largo plazo
		Actualizando permanentemente la normativa interna conforme a las variaciones de la ley.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., Matriz Ambato

Elaborado por: Mesías Calero

Cuadro 38

ARBOL DE PLANIFICACIÓN

Gestión de Desarrollo

2. GESTIÓN DE DESARROLLO	
Incrementar la rentabilidad optimizando la utilización de recursos	Redefiniendo a nuestro mercado objetivo en coordinación con el área de riesgos
	Capacitación al personal
	Mejorando el proceso de calificación de crédito
	Aplicación de planes de recuperación temporales durante épocas críticas
	Otorgamiento de accesorios para una movilización adecuada
	Gestiones judiciales oportunas para la recuperación de la cartera
	Difusión de los medios de atención a los clientes
	Estudios de mercado para conocer a la competencia del sistema y a la competencia relevante
	Identificación de las necesidades de nuestros socios y clientes a través de un estudio de mercado
	Posicionamiento de la imagen institucional a través de los medios de comunicación necesarios
	Plan de post venta para todos los productos que ofrece la Cooperativa
	Inteligencia de mercado
	Se dará identidad a cada producto y servicio que brindamos
Estableciendo un plan de expansión de la institución	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., Matriz Ambato

Elaborado por: Mesías Calero

Cuadro 39

ARBOL DE PLANIFICACIÓN

Gestión Administrativa

3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
Definir y mejorar los canales de comunicación optimizando los recursos existentes a través de una estructura organizacional adecuada	Comunicación Interna
	Difundir la eficiente utilización de recursos tecnológicos existentes
	Notificar al personal involucrado de cambios y decisiones implementadas.
	Establecer responsables en los niveles de comunicación
	Ser receptivos con la retroalimentación de los colaboradores
	Espacio Físico
	Reorganizar las áreas de trabajo
	Mejorar la imagen física de la institución
	Crear una cultura interna de buena imagen y orden
	Tecnología:
	Capacitar a todo el personal sobre el uso del sistema
	Difundir al personal sobre cambios y mejoras realizadas en el sistema
	Mantener actualizados en la intranet los Manuales y Reglamentos.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., Matriz Ambato

Elaborado por: Mesías Calero

Cuadro 40

ARBOL DE PLANIFICACIÓN

Gestión del Recurso Humano

4. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	
Administrar y desarrollar en forma eficiente al recurso humano con un excelente clima laboral	Implementar un adecuado sistema de selección y contratación de personal
	Establecer planes de capacitación
	Cumplir con procesos de inducción del personal
	Realizar evaluaciones de desempeño por competencia
	Realizar valoraciones de puestos
	Levantar un diagnóstico para mejorar el clima laboral
	Elaborar planes de carrera
	Elaborar el Organigrama Funcional
	Elaborar el plan de incentivos por cumplimiento de metas
	Planificar y ejecutar actividades de integración que fomenten el trabajo en equipo
	Promover la creación de Grupos de Gestión de calidad en coordinación con todas las áreas
	Realizar una evaluación de competencias acorde al perfil del puesto de trabajo para ubicar al personal
	Desarrollar el sentido de pertenencia, lealtad y compromiso institucional

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., Matriz Ambato

Elaborado por: Mesías Calero

Cuadro 41

ARBOL DE PLANIFICACIÓN

Gestión de Tecnología

5. GESTIÓN DE TECNOLOGÍA	
Brindar sistemas de información gerencial de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros empleados	Revisión, actualización, difusión, aplicación y evaluación de manuales de procedimientos
	Redefinición y estandarización de los documentos básicos de cada producto
	Seguimiento a la aplicación de los procesos establecidos
	Atendiendo oportunamente quejas y reclamos; y, atención a socios y clientes, empoderando al personal para la solución inmediata

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., Matriz Ambato

Elaborado por: Mesías Calero

* El árbol de planificación, nos orienta hacia los planes operativos que se deben cumplir, así como a la redefinición de procesos a fin de ser una institución más competitiva y actual.

* Para cumplir con los criterios y metas de la auditoría de gestión, se ha seguido una metodología dinámica, participativa y se aplicó herramientas ágiles y sencillas.

Problema Central

El punto de partida fue identificar el problema central de “OSCUS”

¿Cómo promover una cultura de clima laboral a los empleados para incrementar el desarrollo laboral y así mantener el liderazgo en el sistema financiero cooperativo?

El principal objetivo de la auditoría de gestión es buscar mejoras a los problemas que tenga o este atravesando una organización en este caso, mejorar las contrataciones del personal por competencias y que la administración de los recursos humanos sea de la mejor para la Cooperativa “OSCUS” (Matriz- Ambato). En función de aquello se han contemplado las siguientes estrategias y actividades.

LOGRAR MEJOR CLIMA LABORAL:

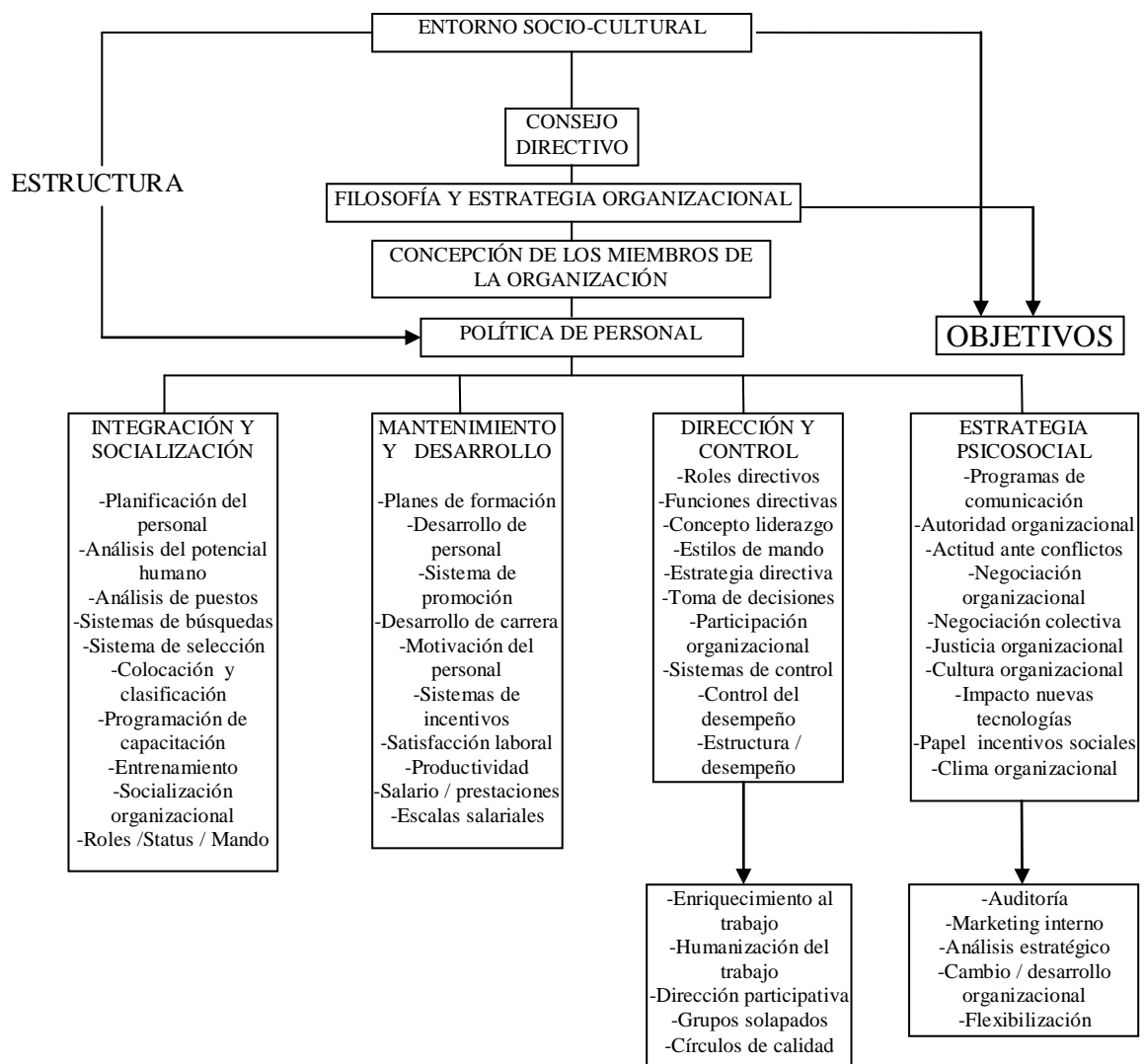


Figura 6: Recursos humanos para lograr mejor clima laboral.
Elaborado por: Mesías Calero

UN MODELO COMPUESTO POR 8 SUBSISTEMAS INTERRELACIONADOS INCLUYENDO EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO EN EL SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN Y VALUACIÓN.

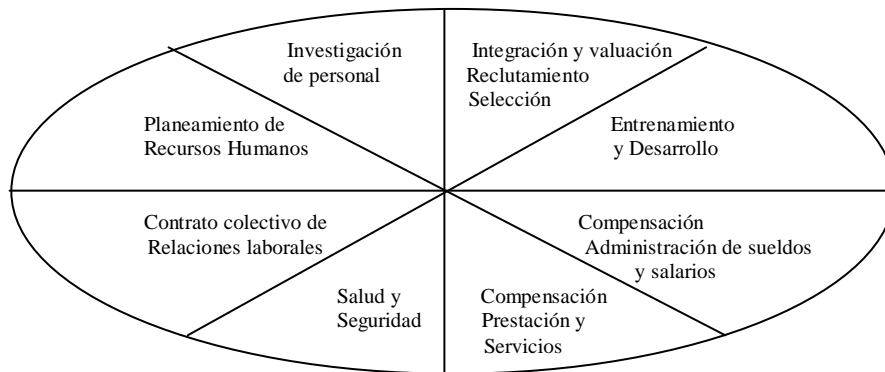


Figura 7: Administración de Recursos Humanos en las Cooperativas.
Elaborado por: Mesías Calero

UN MODELO ESTRUCTURAL FUNCIONAL DONDE PLANTEA LA EXISTENCIA DE 6 FUNCIONES , UBICANDO LA ACTIVIDAD DE PROVISIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LO QUE DENOMINA FUNCIÓN DE EMPLEO.

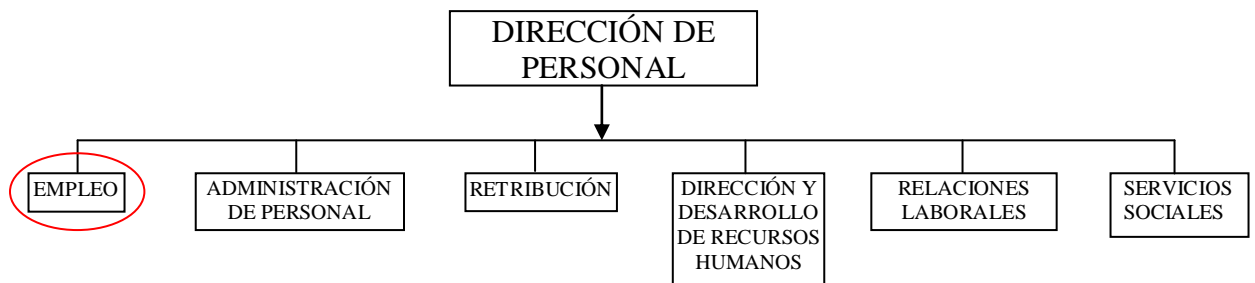


Figura 8: Dirección de Gestión de Recursos Humanos.
Elaborado por: Mesías Calero

PLANTEA 5 SUBSISTEMAS E INCLUYE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONALEN EL SUBSISTEMA, QUE DENOMINA LA PROVISIÓN.

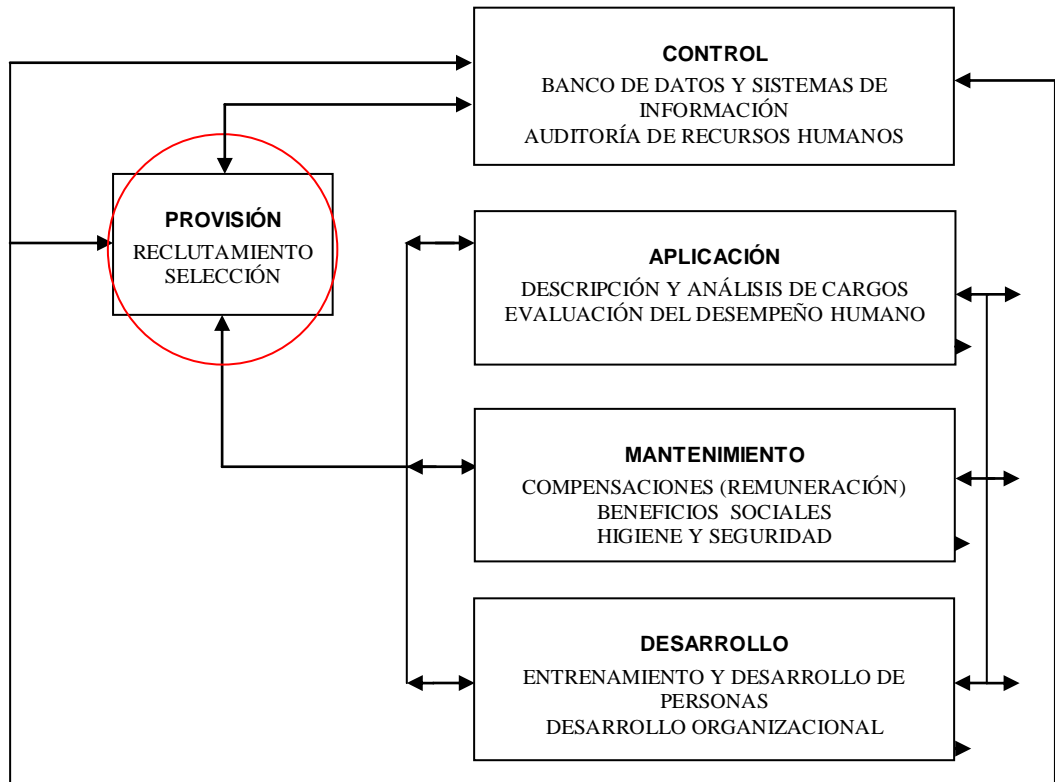


Figura 9: Administración de recursos humanos plantea subsistemas e incluye el proceso de reclutamiento y selección de personal.
Elaborado por: Mesías Calero

EL MODELO PARTE DE LA COMPETITIVIDAD, ELABORANDO ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DE LA MEJORA CONTÍNUA DE LAS QUE SE DERIVA EL OBJETIVO CENTRAL; PARA ELLO PLANTEA QUE SON NECESARIAS TRES VARIABLES DE LAS QUE DEPENDEN LOS RESULTADOS DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: LA HABILIDAD, LA MOTIVACIÓN Y LA FLEXIBILIDAD. ESTOS ASPECTOS APARECEN EXPUESTOS DE FORMA A SISTEMÁTICA, FRAGMENTADA, NO INTEGRADA EN EL HOMBRE COMO SU PORTADOR.

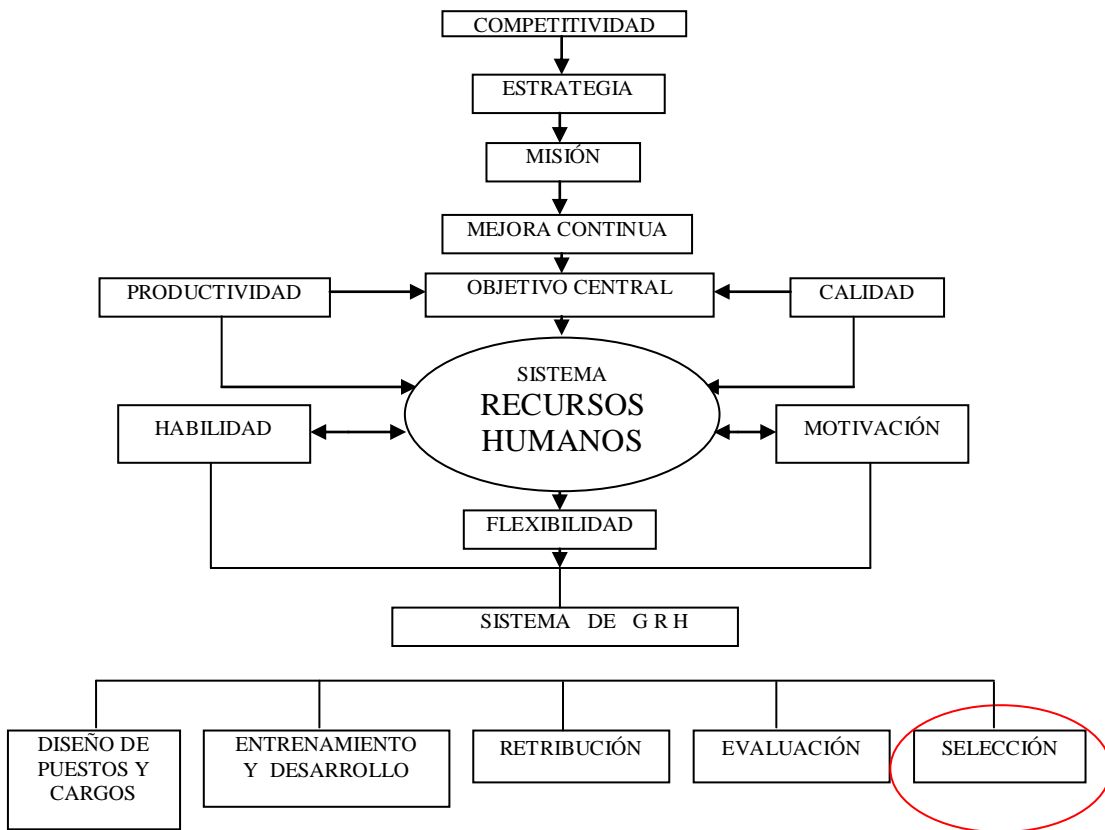


Figura 10: El modelo parte de la competitividad, elaborando estrategias en función de la mejora continua del objetivo central.
 Elaborado por: Mesías Calero

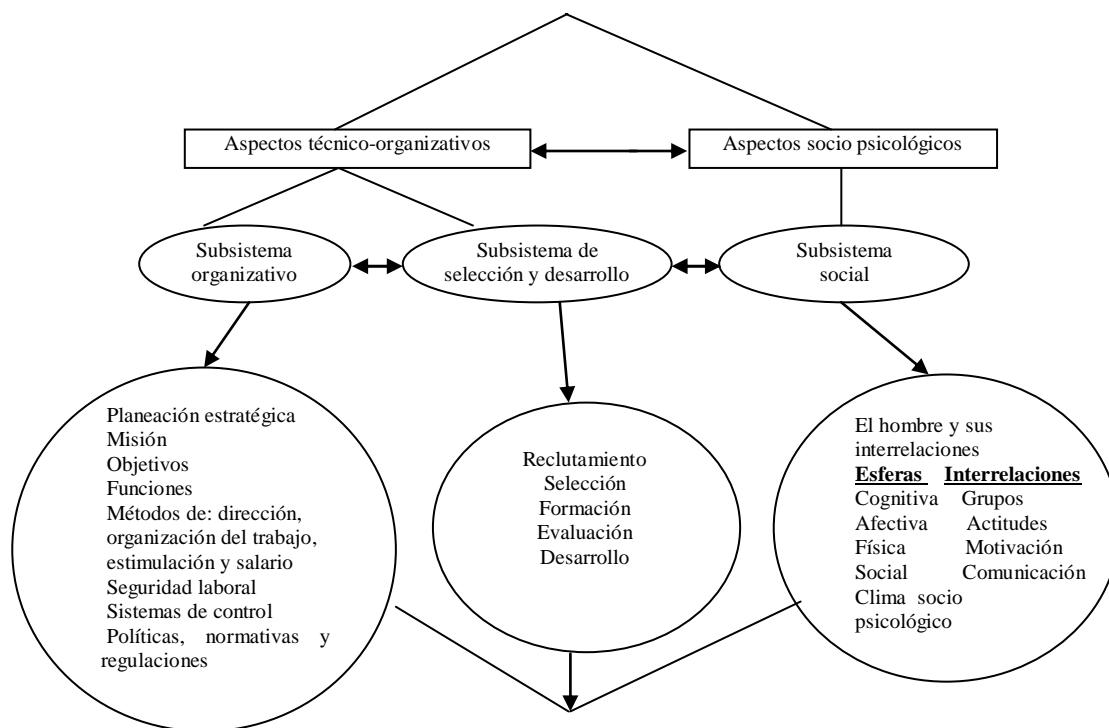
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

En el modelo propuesto se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. En el mismo se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca interactuando cada uno con el resto.

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



EFICIENCIA, EFICACIA Y SATISFACCIÓN LABORAL

Figura 11: Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos

El **subsistema organizativo** es la base del sistema de gestión de recursos humanos y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control. En dicho subsistema se parte de la planeación estratégica de la organización y derivado de la misión y los objetivos generales, se perfilan los objetivos de la gestión de recursos humanos. Sobre la base de la misión, los objetivos y las funciones se determina la estructura de la organización de la cual se derivan las necesidades de personal. Pertenecen por igual a este subsistema los principales métodos empleados en la organización del trabajo, salarios, estimulación, la seguridad laboral, los sistemas de control y las normativas y regulaciones existentes sobre política laboral.

El subsistema de **selección y desarrollo** tiene como objetivo básico lograr que la institución cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. Se incluye en este subsistema el proceso de selección de personal en su sentido amplio, abarcando dentro del mismo las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de proveer a la institución de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la institución, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

Como se puede apreciar, entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y el socio psicológico, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal, actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio psicológico en la institución.

Se ha hecho referencia a que en la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el **hombre y sus interrelaciones**, que integran el subsistema social. Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de recursos humanos, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas. Integran este subsistema el ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima socio laboral que se genera en la cooperativa.

CONSIDERACIONES FINALES

La fuerte competencia existente en el mundo cooperativo contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las cooperativas de ahorro y crédito sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre. El hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

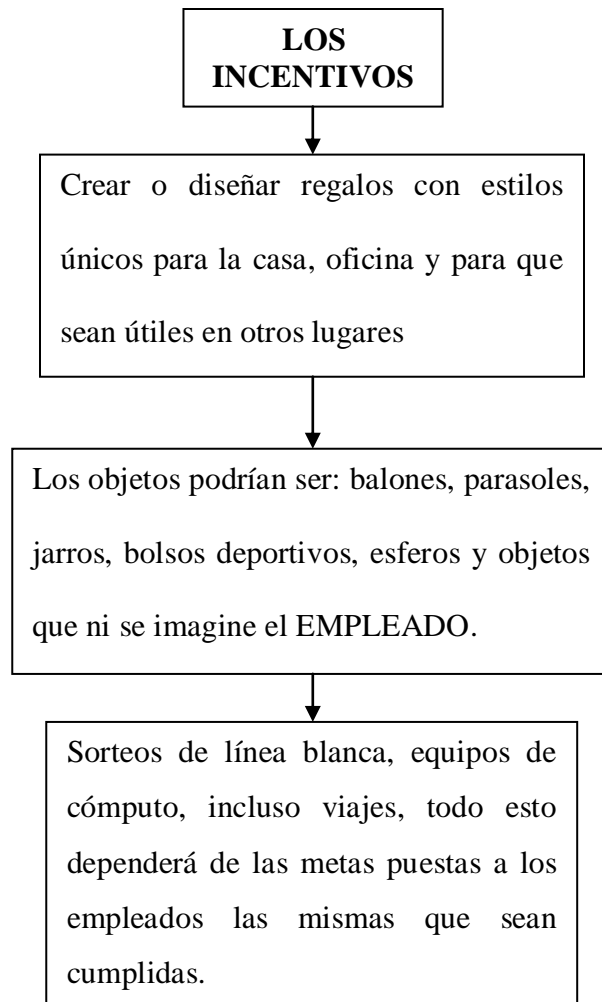
Como se puede apreciar, en los modelos presentados se hace énfasis en los procesos, la tecnología, las funciones, las estructuras y los contenidos, pero se debe señalar que el recurso humano, el **hombre** sólo aparece proyectado de forma indirecta y no como principal sujeto de los procesos organizacionales, así como no se resume el objetivo fundamental de los modelos propuestos; es por ello que se propone el siguiente modelo de gestión de los recursos humanos, que hace énfasis en las personas, sin desconocer el resto de los elementos que integran el sistema.

La gestión de recursos humanos es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Por eso se hace énfasis en el

modelo que se propone, en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e inter sistemas, subsistemas y elementos.

Es por ello que se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales (el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones) de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

ACTIVIDADES REFERENTE A LOS INCENTIVOS:



- ✚ Esto permitirá motivar continuamente a que el empleado de la Cooperativa “OSCUS” cumpla con las metas u objetivos planteados por el departamento de Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

Responder a la dinámica de los cambios implica convertirse en una organización inteligente, lo que le exige incorporar trabajadores con eficiencia para una Cooperativa con éxito en el Futuro.

Auditoría de Gestión es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las entidades financieras, para la contratación de personal altamente calificado que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

En este sentido, La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., de la ciudad de Ambato, requiere de una Auditoría de Gestión, lo que le permitirá mejorar la contratación del personal a través del Departamento de Recursos Humanos de la institución.

Auditoría de Gestión

La Auditoria de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión con relación a los objetivos generales de la entidad, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los objetivos principales de la Auditoría de Gestión que puede señalar son los siguientes:

- Verificar la existencia de objetivos, planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.

Alcance y enfoque del trabajo de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias y sus consecuencias.

En la Auditoría de Gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad.

Los informes de la Auditoría de Gestión

La culminación del trabajo y la comunicación de los resultados conseguidos forman la elaboración del informe de la Auditoría de gestión que presenta diferencias importantes con el informe tradicional de Auditoría financiera tanto su estructura, como en la forma de comunicar los hechos.

Antes de la emisión del informe final se deben realizar reuniones con los responsables del área auditada a lo largo del desarrollo del trabajo, a fin de presentarse los hallazgos preliminares para su discusión, ver soluciones posibles para las debilidades encontradas. Elaborar un proyecto de informe con conclusiones generales a la terminación del trabajo, que pueden ir acompañadas de las recomendaciones posibles, entrega del proyecto para su conocimiento y posterior discusión con los responsables del área auditada, buscando su aceptación, elaboración del informe definitivo solicitando respuesta a las recomendaciones y su envío a la dirección o gerencia.

Objetivo de la Auditoria de Recursos Humanos

Es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

Contenido del Informe

El informe de Auditoría de gestión debe incluir los siguientes puntos:

- Antecedentes y motivaciones del informe.
- Descripción del área auditada.
- Información general incluyendo cargos, responsables y sus campos de responsabilidad.
- Objetivo y alcance de la Auditoría, y la metodología empleada.
- Indicadores de eficacia, eficiencia y economías utilizados.

Asuntos de importancia relevantes y constataciones importantes hechas durante la Auditoría.

- Puntos fuertes y puntos débiles detectados.
- Evaluación de la eficacia, eficiencia y grado de economía.

- Conclusiones y recomendaciones sobre las causas y efectos de los puntos débiles observados.
- Recomendaciones, con observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.

Como parte final del trabajo de Auditoria, se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes, mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, las que deberán aplicar las recomendaciones y sugerencias para corregir las deficiencias y corregir mayores eficiencias.

Organización

Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Dirección

- Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
- La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.
- Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización.
- Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Resumen:

La Institución no cuenta con una Auditoría de gestión para impulsar las contrataciones del personal por competencias, ya que es de vital importancia aplicar el Diseño donde haya diferentes estrategias que permita que el empleado se encuentre motivado para trabajar en la Cooperativa.

La Auditoría de Gestión es una herramienta que permite buscar alternativas de solución a los problemas que tiene una organización, en este caso la Cooperativa debe incrementar su clima laboral con el fin de que sus empleados se encuentren motivados al efectuar los trabajos, esta Auditoría de Gestión, ayudará de forma positiva a buscar y delinear estrategias de selección de personal que permitan que la institución mejore en su clima.

Las nuevas estrategias para impulsar al empleado son las siguientes:

- ✚ Motivaciones
- ✚ Incentivos permanentes
- ✚ Competitividad

APENDICE

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoria

La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales las acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

Otras posibles definiciones pueden ser:

Es un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

"Una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse".

Gestión

Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

Eficiencia

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con uno recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

Eficacia

Existe eficacia cuando una determinada actividad con servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos, la evaluación de la eficacia en una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en lo que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

Evaluación del Desempeño

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y otros criterios razonables de evaluación.

El liderazgo

“Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”

Segun Rallph M. Stogdill. En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes

del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

James MC Gregor Burns Argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto, Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

La Motivación

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía."

Motivación Positiva

Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.

Motivación Negativa

Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.

Toma de decisiones

En todos los aspectos de la vida nos tenemos que enfrentar todos los días a una toma de decisiones ya sean grandes o pequeños problemas que tengamos que solucionar. La toma de decisiones se da muy significativo dentro de la vida empresarial y por este factor se distinguen a las personas sobresalientes de las que no lo son tanto.

Para que se dé una toma de decisiones en los sistemas es necesario tener unos objetivos como son:

Tomar decisiones acertadas y basarse en la objetividad de los datos más que en los deseos y esperanzas para darles una interpretación adecuada.

El sistema de gestión de calidad mejora la información que se obtiene y mejora los orígenes para su obtención, se pueden hacer estudios y análisis de futuro, mejorando la información a corto plazo.

Los analistas son los encargados de señalar los defectos y proponer una pronta solución sin perjudicar la organización.

Capacitación

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos 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 y 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, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

6.8 Administración

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de administrar este diseño, ya que con su colaboración eficiente y eficaz la cooperativa podrá mejorar sus clima laboral, el mismo que tiene las funciones de dar oportunamente la información o base de datos de todos los empleados, para poner en marcha el proyecto, posteriormente este departamento tendrá las funciones de controlar, si las situación de la cooperativa están mejorando.

La auditoría de gestión al departamento de RRHH puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos.

- 1) *Resultados*, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso;
- 2) *Programas*, que incluyen las practicas y los procedimientos detallados que los conforman;
- 3) *Políticas*, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;
- 4) *Filosofía de la administración*, sus prioridades de valores, metas y objetivos;
- 5) *Teoría*, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las practicas y los problemas continuos.

6.9 Previsión de la evaluación

La evaluación en cuanto a la contratación del personal de la Cooperativa “OSCUS”, se lo hará mediante los resultados favorables de cada selección de personal ya sea de

empleados como de directivos se comprobara en el mejoramiento continuo de la institución.

La comprobación será las contrataciones de meses anteriores con las selección del personal de los meses en los que ya se está ejecutando la auditoría de gestión a los proceso de recursos humanos, y de igual manera en el clima laboral de la institución.

Esto permitirá que la Cooperativa mejore sus índices financieros (rentabilidad y liquidez) con el fin de que se pueda mejorar así el estilo de vida de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

1. Referencias Bibliográficas

- Acuerdo Ministerial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.
- APPLEBY, Robert (2003). Una Correcta Toma de Decisiones Tomo II. y Auditoria III:
- BECKLES, Carmichael y SARCHET (2004). Gerencia Empresarial.
- BERNARD Y. – COLLI, Juan Carlos (1999). Diccionario Económico y Financiero.
- CHIAVENATO, Idalberto (2003). Liderazgo Tercera Edición.
- GUZMÁN, Isaac V. (2003). La Empresa y su Entorno.
- HERRERA, E. Luis; MEDINA, F. Arnaldo y NARANJO, L. Galo(2008), Tutoría de la Investigación Científica.
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2001.
- PORTER, M. (2000). Estructura Organizacional y Operativa.
- RALLPH STOGDILL, M. (2000). Resumen de investigación y Liderazgo.
- REYES PONSE, Agustín (2000). Organización Social.
- SOLANA, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, (1999).
- STONER, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson México, (2006).
- SWEENY, Allen & RACHLIN, Robert del libro Manual de Presupuestos, Capitulo I,,2003.
- TAMAYO, TAMAYO (2000), El Proceso de la Investigación Científica.

INTERNET:

1. http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0610108-113410//ALP_TESI.pdf
2. <http://www.forocreativo.net/topic/32624-omo-lograr-la-independencia-laboral/>

ANEXOS

Anexo 1

LOGOTIPO DE LA COOPERATIVA



Anexo 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**ENCUESTA PARA DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “OSCUS” LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO**

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información sobre los Procesos de Recursos Humanos y su incidencia en el clima laboral que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.

La información obtenida será de carácter confidencial y se utilizará exclusivamente para el presente trabajo.

Por tal motivo, se le solicita de la manera más comedida, contestar las siguientes preguntas con mayor objetividad, ya que de ello dependerá el éxito de este trabajo investigativo.

INFORMACIÓN GENERAL

A.-Sírvese marcar con una X, el casillero respectivo, en el área en el cual usted labora:

Consejo de Administración	<input type="checkbox"/>	Comisión de Capacitación y Asist., al Socio	<input type="checkbox"/>
Comisión de Adquisición	<input type="checkbox"/>	Comité de Auditoría	<input type="checkbox"/>
Comisión de Calif. de Activos de Riesgos	<input type="checkbox"/>	Comité de Adm. Integral de Riesgos	<input type="checkbox"/>
Comité de Cumplimiento	<input type="checkbox"/>	Gerencia General	<input type="checkbox"/>
Subgerencia de Negocios	<input type="checkbox"/>	Subgerencia Administrativa Financiera	<input type="checkbox"/>

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

A.-Sírvese marcar con una X, en el casillero respectivo, según corresponda a la siguiente escala:

- 5. Nunca
- 6. Rara vez
- 7. Casi siempre
- 8. Siempre

ITEMES	PREGUNTAS	1	2	3	4
D1	¿El Departamento de Recursos Humanos cumple con los procesos para la administración del personal?				
D2	¿Participa en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo Institucional?				
D3	¿El Departamento de Recursos Humanos define en el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades institucionales y profesionales?				
D4	¿El Departamento de Recursos Humanos participa en la administración de sueldos y salarios del personal que labora en la Institución?				
D5	¿El Departamento de Recursos Humanos participa en el establecimiento de políticas de relaciones laborales entre los diferentes departamentos que existen en la Institución?				
D6	¿La Institución realiza estímulos y reconocimientos al personal que labora?				
D7	¿Los procesos de Recursos Humanos tienen influencia en el clima laboral que presenta la Institución?				

B.-Sírvese marcar con una X, en el casillero respectivo, según corresponda a la siguiente escala:

- 1. Regular
- 2. Bueno
- 3. Muy Bueno
- 4. Excelente

ITEMES	PREGUNTAS	1	2	3	4
D8	El clima laboral que existe en la Institución es:				
D9	Las condiciones físicas que presenta la Institución son:				
D10	El liderazgo y las relaciones interpersonales existentes en la Institución son:				
D11	El compromiso y la implicación del personal con la Institución es:				
D12	La organización que presenta la Institución es:				
D13	El nivel de motivación que presenta el personal en la Institución es:				
D14	Averigua si el reconocimiento y la igualdad del trabajo de la Institución es:				

Elaborado por: Mesías Calero

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Ambato, Abril del 2010

Anexo 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENCUESTA PARA EMPLEADOS (PERSONAL) DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "OSCUS" LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información sobre los Procesos de Recursos Humanos y su incidencia en el clima laboral que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda.

La información obtenida será de carácter confidencial y se utilizará exclusivamente para el presente trabajo.

Por tal motivo, se le solicita de la manera más comedida, contestar las siguientes preguntas con mayor objetividad, ya que de ello dependerá el éxito de este trabajo investigativo.

INFORMACIÓN GENERAL

A.-Sírvese marcar con una X, el casillero respectivo, en el área en el cual usted labora:

Auditoría Interna	<input type="checkbox"/>	Unidad Integral de Riesgos	<input type="checkbox"/>
Unidad de Cumplimiento	<input type="checkbox"/>	Asesoría Jurídica	<input type="checkbox"/>
Gestión de TIC Informática	<input type="checkbox"/>	Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>	Cajera / o	<input type="checkbox"/>
Gestión de Tesorería	<input type="checkbox"/>	Gestión Financiera y Presupuestaría	<input type="checkbox"/>

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

A.-Sírvese marcar con una X, en el casillero respectivo, según corresponda a la siguiente escala:

1. Nunca
2. Rara vez
3. Casi siempre
4. Siempre

ITEMES	PREGUNTAS	1	2	3	4
E1	¿El Departamento de Recursos Humanos cumple con los procesos para la administración del personal?				
E2	¿Participa en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y desarrollo Institucional?				
E3	¿El Departamento de Recursos Humanos define en el plan operativo anual los procesos de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades institucionales y profesionales?				
E4	¿El Departamento de Recursos Humanos participa en la administración de sueldos y salarios del personal que labora en la Institución?				
E5	¿El Departamento de Recursos Humanos participa en el establecimiento de políticas de relaciones laborales entre los diferentes departamentos que existen en la Institución?				
E6	¿La Institución realiza estímulos y reconocimientos al personal que labora?				
E7	¿Los procesos de Recursos Humanos tienen influencia en el clima laboral que presenta la Institución?				

B.-Sírvese marcar con una X, en el casillero respectivo, según corresponda a la siguiente escala:

1. Regular
2. Bueno
3. Muy Bueno
4. Excelente

ITEMES	PREGUNTAS	1	2	3	4
E8	El clima laboral que existe en la Institución es:				
E9	Las condiciones físicas que presenta la Institución son:				
E10	El liderazgo y las relaciones interpersonales existentes en la Institución son:				
E11	El compromiso y la implicación del personal con la Institución es:				
E12	La organización que presenta la Institución es:				
E13	El nivel de motivación que presenta el personal en la Institución es:				
E14	Averigua si el reconocimiento y la igualdad del trabajo de la Institución es:				

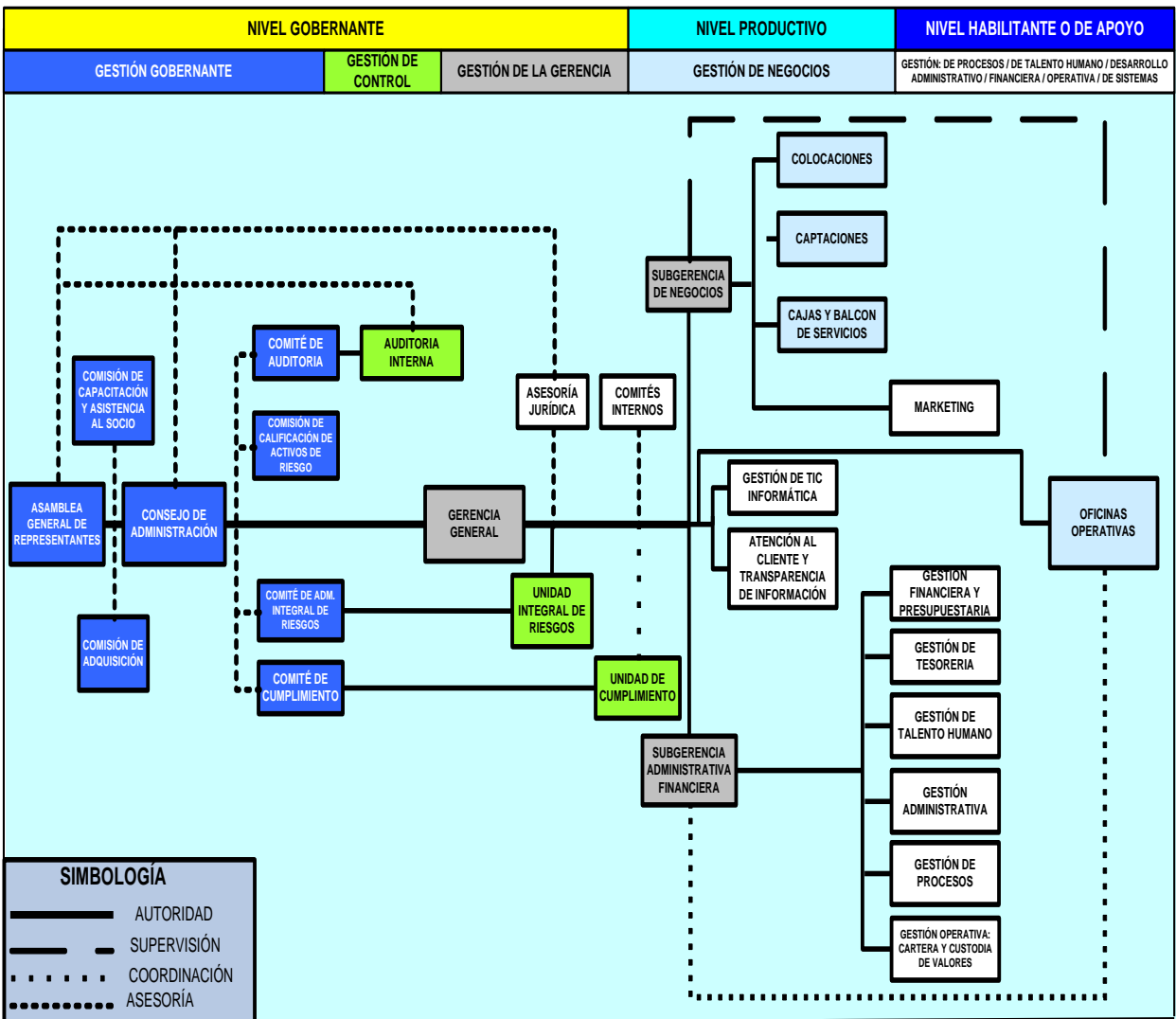
Elaborado por: Mesías Calero

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Ambato, Abril del 2010

Anexo 4

	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	STATUS: PROYECTO FECHA DE ELABORACIÓN: 1 DE SEPTIEMBRE DEL 2008 FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 5 DE NOVIEMBRE DEL 2008 FECHA APROBACIÓN:
	CÓDIGO:	




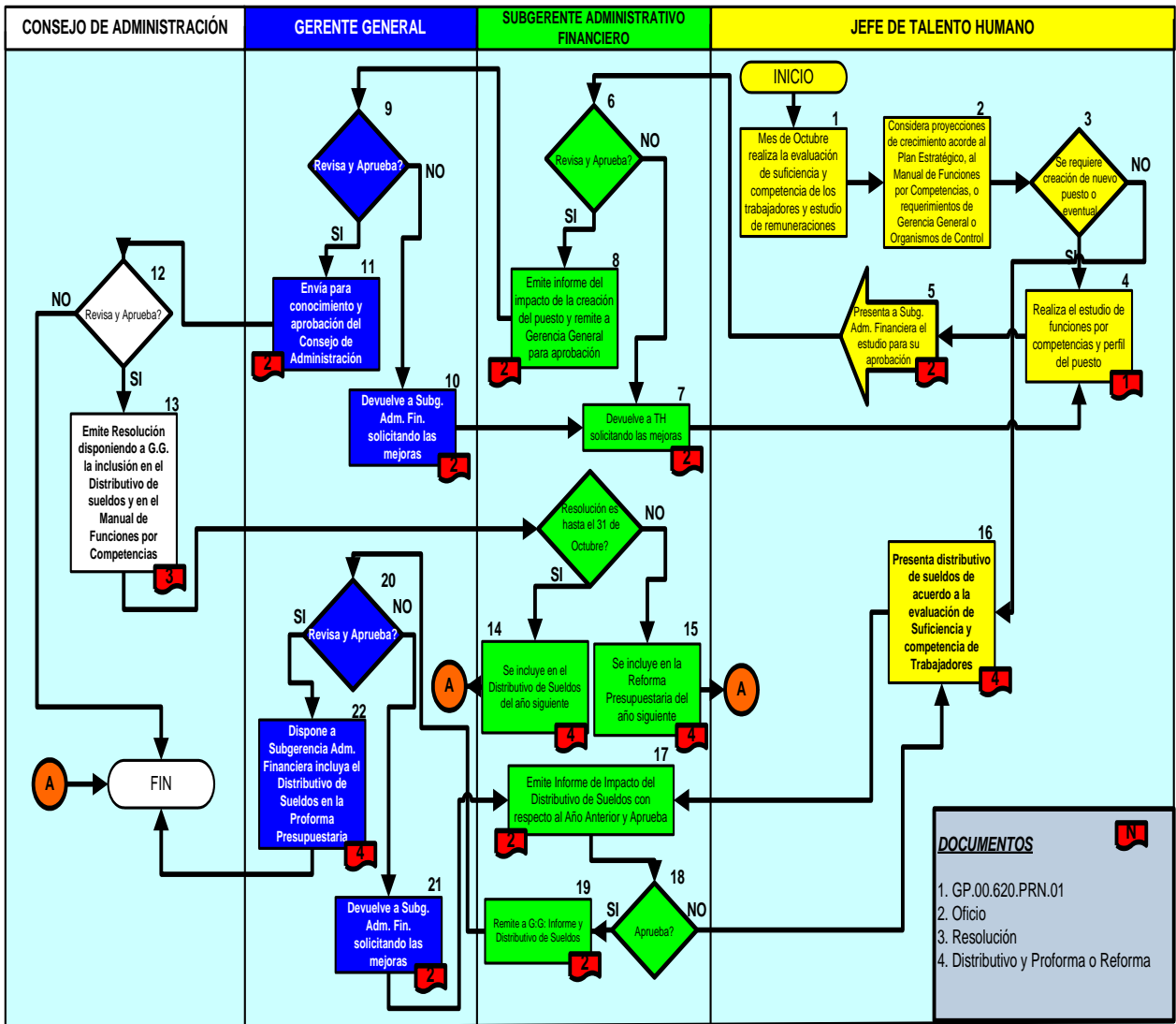
ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

Anexo 4

	DIAGRAMA DE FLUJO		STATUS: PROYECTO
	PROCESO: INCORPORACIÓN	INCORPORACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: 6 DE AGOSTO DEL 2008
	SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES DE TRABAJADORES	PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES DE TRABAJADORES	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 24 DE SEPTIEMBRE DEL 2008
	CÓDIGO: GTH.IN.620.PRO.01	GTH.IN.620.PRO.01	FECHA APROBACIÓN:



ELABORADO POR:
GRUPO PROCESOS
SEPTIEMBRE 2008

REVISADO POR:
Eco.Santiago Benalcázar
GERENTE GENERAL

APROBADO POR:
CONSEJO DE ADMINISTRACION

Anexo 5

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” LTDA.

Cooperativa Financiera Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros

MANUAL DE MEJORAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.

1. OBJETO

Este manual tiene por finalidad definir la metodología, y herramientas que se utilizan para identificar acciones y proyectos de mejora, además de conocer como se gestionan estas actividades dentro de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA., lo cual permite monitorear la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad, y aumentar la satisfacción de los socios-clientes y de otras partes interesadas.

2. ALCANCE

Este Manual de Mejoramiento Continuo es aplicable a todos los procesos y subprocesos que son parte del Sistema de Gestión de la Calidad, los mismos que se definen en el Manual de Procesos, código: OR.00.410.MPR.01 y tienen la necesidad de mejorarse.

3. DEFINICIONES Y REFERENCIAS

a. Definiciones

- **Mejora Continua:** Actividades recurrentes para aumentar la capacidad a fin de cumplir con los requisitos.
- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

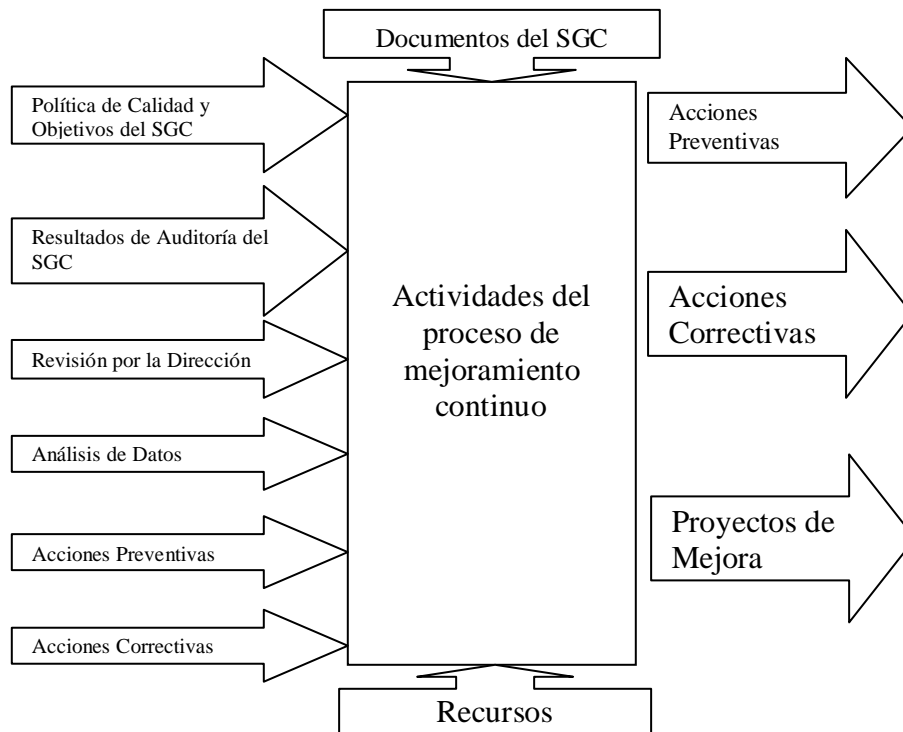
- **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar o mitigar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- **Acción Preventiva:** Acción tomada antes de ser establecida que tiene la finalidad de eliminar o mitigar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

b. REFERENCIAS

- Manual Sistema de Gestión Calidad, código: OR.00.422.MGC.01
- Manual de Procesos, código: OR.00.410.MPR.01

3. PROCESO DE MEJORAMIENTO

El proceso de mejoramiento parte de la información y de las entradas que fija la Norma ISO 9001:2000, Norma ISO 14001:2004 y cualquier tipo de información que requiera el SGC implantado en LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA. , el proceso es el siguiente:



a. Recolección de datos

Toda persona que es parte del Sistema de Gestión de Calidad, cualquier día que detecte una posibilidad de mejoramiento continuo, recoge la información en el registro de Detección de Posibilidades de Mejora, código: OR.00.851.RGO.01 y lo entrega al responsable de la fuente de la detección, de acuerdo a las entradas del proceso en la siguiente forma:

<i>FUENTE</i>	<i>RESPONSABLE</i>
Política de calidad	Gerente general
Objetivos del SGC	Representante de la dirección
Objetivos operativos de proceso	Responsable del proceso
Resultados de auditoria del SGC	Auditor interno líder del SGC
Análisis de datos	Responsable de proceso
Acciones correctivas	Auditor interno líder del SGC
Acciones preventivas	Auditor interno líder del SGC
Revisiones por la dirección	Gerente general
Otras	Persona quien lo detecta

En el caso de que el punto de mejoramiento continuo, no sea parte de ninguna de estas fuentes, la persona que lo detecta será responsable de su tramitación y ejecución si es aprobada.

En el mes de noviembre de cada año el Responsable de la Dirección, solicita la información sobre las entradas del proceso de mejoramiento continuo. Cada responsable entrega la información de acuerdo a lo establecido en el registro de

Detección de Posibilidades de Mejora, código: OR.00.851.RGO.01, con la información que justifique la posibilidad de mejora.

b. Aprobación del Plan de Mejoramiento Anual

El Representante de la Dirección una vez de que recoge, analiza y procesa la información, entrega al Gerente General y al Comité de Calidad, la segunda semana del mes de diciembre, la información debidamente sustentada.

El Gerente General conjuntamente con el Comité de Calidad, se reúnen para revisar las oportunidades de mejora debidamente sustentadas, y en caso de ser aprobadas son registradas en el formato de Oportunidades de Mejora, código: OR.00.851.RGO.02.

En el caso de que sea un proyecto de mejoramiento continuo para su revisión y posterior aprobación, se documenta en el registro de Proyecto de Mejora, código: OR.00.851.RGO.03.

Una vez que la Gerencia General conjuntamente con el Comité de Calidad analiza, revisa y aprueba el Plan de Mejoramiento Anual, código: OR.00.851.RGO.04 para su ejecución, esta información es tomada en cuenta en el presupuesto del próximo año, como parte del presupuesto para el Sistema de Gestión de Calidad, mismo que es parte del presupuesto general de LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA...

c. Ejecución del plan de mejora

Los responsables designados por el Gerente General para realizar los proyectos, y los responsables de acuerdo a los Procedimientos de Acciones Correctivas, código: OR.00.852.PRN.01 y el Procedimiento de Acciones Preventivas, código: OR.00.853.PRN.01, informan mensualmente el avance de la ejecución del proyecto

hasta su conclusión. El informe contiene las actividades realizadas, el valor de la ejecución y los resultados obtenidos. Al final del proyecto a más de lo anotado, presentan el beneficio o pérdida obtenida por el proyecto, además de sugerencias y comentarios finales para una mejor ejecución de los proyectos.

Al final del mes de noviembre de cada año, el Representante de la Dirección hace el informe de la ejecución de los proyectos de mejora y calcula los indicadores de eficacia, eficiencia y beneficio en base a las siguientes ecuaciones:

$$\text{I Eficacia} = (\text{N de proyectos ejec.} / \text{N de proyectos Presup.}) * 100$$

En esta ecuación se toma en cuenta solo los proyectos concluidos a tiempo y exitosos. Su valor esperado es igual o mayor a 90%, caso contrario si es de 80 a 90%, la Gerencia General propone acción preventiva, y si es menor a 80 acción correctiva.

$$\text{I Eficiencia} = (\$ \text{ Dólares presupuestados} / \$ \text{ Dólares gastados}) * 100$$

En esta ecuación se toma en cuenta el valor total gastado en proyectos exitosos o no exitosos, y aún los no concluidos en el periodo. Su valor esperado es igual o superior a 100%, caso contrario en el rango de 99 % a 90% la Gerencia General propone acción preventiva y si es menor a 90% propone acción correctiva.

$$\text{I Beneficio} = (\$ \text{ Beneficio obtenido} / \$ \text{ Beneficio Previsto}) * 100$$

Este indicador se calcula cuando sea procedente. Para el efecto se toma en cuenta solo los proyectos ejecutados en el periodo y su valor esperado es del 100% , caso contrario, de 80 a 99%, la Gerencia General propone que se tomen acciones preventivas, menor a 80% propone la ejecución de una acción correctiva.

Esta información es entregada al Gerente General para proceder a la revisión por la dirección.

4. HERRAMIENTAS TÉCNICAS

Las técnicas de mejoramiento que son más utilizadas sirven para descubrir proyectos de mejoramiento y controlarlos según como proceda:

Técnicas estadísticas: Cartas por control de variables, Cartas por atributos, Histogramas, Análisis de Pareto.

Se utilizan en el control de los procesos de valor agregado o claves.

Técnicas administrativas: Diagramas de matrices, Tormenta de ideas, Análisis de causa efecto, Diagramas de árbol, Diagrama de decisiones.

Ambato, 15 de Marzo del 2010

Ing. Jacqueline Peñaherrera, MBA.
PRESIDENTA “OSCUS”

Lic. Grecia Fiallos López
SECRETARIA “OSCUS”

CERTIFICO: Que el Manual de Mejoramiento Continuo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., fue probado por los señores Miembros del Consejo de Administración, en la sesión extraordinaria # 07, efectuada el jueves 14 de febrero del 2008.

Lic. Grecia Fiallos López
SECRETARIA “OSCUS”

Anexo 6

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” LTDA.

Cooperativa Financiera Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros

REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LOS BENEFICIOS PARA EL PERSONAL

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., en uso de las atribuciones que le confiere la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Decreto Ejecutivo No. 354, el Estatuto y los Reglamentos Internos, dicta el presente **“Reglamento de Aplicación de los Beneficios para el Personal”**.

CAPÍTULO I

DEFINICION Y ALCANCE

Art. 1 La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., en reconocimiento del esfuerzo y trabajo de sus Trabajadores ha establecido Bonificaciones anuales Institucionales, entendiéndose por ellos a cantidades fijas, a los que tendrán derecho los Trabajadores a partir de su estabilidad laboral de doce meses incluido los tres meses de prueba en la Institución.

Art. 2 Las Bonificaciones Institucionales anuales de acuerdo al artículo 42 del Reglamento Interno de Trabajo, literal e) son:

- a) Aniversario;
- b) Cantonización;
- c) Cooperativismo;
- d) Navideño;
- e) Vacacional;
- f) Comisariato;
- g) Por años de servicio; y,
- h) Mención de Honor al Trabajo.

CAPÍTULO II DEL PAGO

Art. 3 El Departamento de Talento Humano y Desarrollo Administrativo realizará el pago de las bonificaciones anuales institucionales mediante Rol de Pagos, en los siguientes meses:

a) Aniversario	Mayo
b) Cantonización	Febrero (MATRIZ) y en las fechas que correspondan a cada Oficina Operativa.
c) Cooperativismo	Octubre
d) Navideño	Diciembre
e) Vacacional	En el mes que sale de vacaciones
f) Comisariato	Mensual
g) Por años de servicio (antigüedad)	Todos los meses a partir del 5° año
h) Mención de Honor al Trabajo	Sesión Solemne de Aniversario de la Cooperativa.

Art. 4 En concordancia del artículo 45 del Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., se aplicará la mención de honor al trabajo, y a la constancia, el que se otorgará a los Trabajadores que acrediten 5, 10, 15, 20 y 25, y sucesivamente de lustro en lustro hasta su jubilación de años cumplidos al servicio de la Cooperativa.

Este estímulo se entregará cada año en la Sesión Solemne que se realiza o celebra por el aniversario de la Institución

El cálculo de años de servicio se lo hará desde la fecha de ingreso hasta el año de entrega considerando para el efecto el ejercicio económico es decir a diciembre de ese año de entrega.

Los estímulos estarán comprendidos de acuerdo a lo que establece el Reglamento Interno de Trabajo, considerando que los Trabajadores que sobrepasen los 25 años de servicios por cada lustro recibirán "el mismo estímulo de quien haya cumplido 25 años".

Art. 5 Para los Trabajadores desincorporados Talento Humano y Desarrollo Administrativo considerará el pago de las bonificaciones institucionales anuales según corresponda de acuerdo a las fechas de las mismas, y éstos serán cancelados en la liquidación correspondiente, en forma prorrateada de ser el caso.

Art. 6 Tendrán derecho a este beneficio todos los Trabajadores que mantienen relación de dependencia con la Institución, desde su estabilidad laboral de doce meses incluido los tres meses de prueba, y por ningún concepto podrá perder el mismo.

CAPÍTULO III DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA: Los asuntos no previstos en este Reglamento en las que existiere duda o requieran de interpretación, serán resueltos por el Consejo de Administración, previo criterio técnico de Gerencia General.

SEGUNDA: Quedan derogadas todas las disposiciones Reglamentarias o Resoluciones que se opongan al presente Reglamento.

Ambato, 09 de julio del 2008

Ing. Jacqueline Peñaherrera, MBA.
PRESIDENTA "OSCUS"

Lic. Grecia Fiallos López
SECRETARIA "OSCUS"

CERTIFICO: Que el Reglamento de Aplicación de los Beneficios para el Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., fue aprobado por el Consejo de Administración en la sesión extraordinaria No. 031 efectuada el martes 08 de julio del 2008.

Lic. Grecia Fiallos López
SECRETARIA "OSCUS"

Anexo 6

OSCUS CUMPLIO 47 AÑOS

