

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS CUANTITATIVOS

---

**Tema:** “Competencias de perfil como determinantes en el desempeño a nivel gerencial de las organizaciones del sector financiero”

---

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de  
Magíster en Gestión Empresarial Basado en Métodos Cuantitativos

**Autora:** Ingeniera, Zoila Esthela Zambrano Ramos

**Director:** Ingeniero, Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, PhD.

**Ambato – Ecuador**

**2018**

## **A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas**

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Doctor, e integrado por los señores Doctora Jenny Margoth Gamboa Salinas Magíster, Ingeniera Liliana Elizabeth González Garcés Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el informe de Investigación con el tema: “Competencias de perfil como determinantes en el desempeño a nivel gerencial de las organizaciones del sector financiero”, elaborado y presentado por la Ingeniera Zoila Esthela Zambrano Ramos, para optar por el Grado Académico de Magíster En Gestión Empresarial Basado En Métodos Cuantitativos; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA



Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.  
Presidente y Miembro del Tribunal.



Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas, Mg.  
Miembro del Tribunal.



Ing. Liliana Elizabeth González Garcés, Mg.  
Miembro del Tribunal.

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación presentado con el tema: “Competencias de perfil como determinantes en el desempeño a nivel gerencial de las organizaciones del sector financiero”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Zoila Esthela Zambrano Ramos, Autora bajo la Dirección de Ingeniero Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría PhD., Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera Zoila Esthela Zambrano Ramos

C.C. 1802430668

AUTORA



Ingeniero, Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, PhD.

C.C.1802643898

DIRECTOR

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera Zoila Esthela Zambrano Ramos

C.C. 1802430668

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	xi
DEDICATORIA.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1. Tema de investigación .....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización .....	3
1.2.2. Diagrama causa – efecto.....	14
1.2.3. Prognosis.....	15
1.2.4. Formulación del problema .....	16
1.2.4.1 Preguntas directrices.....	16
1.2.5. Delimitación.....	16
1.3. Justificación .....	16
1.4. Objetivos.....	18
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. Antecedentes investigativos.....	19
2.2. Fundamentación filosófica.....	21
2.3. Fundamentación legal.....	21
2.4. Categorías fundamentales .....	24
2.4.1. Red de categorías fundamentales.....	24
2.5. Descripción de información .....	26

2.5.1	Variable independiente. Competencias de perfil .....	26
2.5.1.1	Gestión del talento humano .....	26
2.5.1.2	Descripción y análisis de cargos.....	27
2.5.1.3.	Competencias laborales .....	31
2.5.2.	Variable dependiente. Desempeño nivel gerencial.....	33
2.5.2.1	Evaluación del Desempeño Humano.....	35
CAPÍTULO III .....		39
METODOLOGÍA.....		39
3.1.	Enfoque .....	39
3.2.	Método de la investigación .....	39
3.3.	Modalidad de la investigación .....	40
3.4.	Población .....	40
3.5.	Operacionalización de variables .....	41
3.6.	Recolección de información .....	44
3.7.	Plan de recolección de información.....	44
3.8.	Proceso de recolección de datos y análisis .....	45
3.9.	Validación del instrumento de la encuesta .....	45
CAPÍTULO IV .....		48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		48
4.1.	Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta .....	48
4.1.1.	Datos informativos .....	49
4.1.2.	Habilidades .....	60
4.1.3.	Conocimientos.....	71
4.1.4.	Competencias .....	74
4.2.	Análisis de reportes financieros y cálculos estadísticos .....	75
CAPÍTULO V .....		96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		96
BIBLIOGRAFÍA .....		98
ANEXO 1. Formato de validez de la encuesta.....		102
ANEXO 2. Formato de la encuesta .....		104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de crédito .....	5
Tabla 2. Microcrédito en miles de millones de dólares .....	6
Tabla 3. Banca tradicional en Ecuador .....	7
Tabla 4. Evolución de los depósitos .....	9
Tabla 5. Resumen de indicadores financieros de los Bancos privados del Ecuador .....	10
Tabla 6. Captaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	11
Tabla 7. Número de clientes y cuentas de ahorro .....	12
Tabla 8. Áreas de recursos humanos .....	27
Tabla 9. Estructura del análisis de cargo .....	29
Tabla 10. Métodos de análisis de cargos .....	30
Tabla 11. Conceptos de competencia laboral varios autores .....	31
Tabla 12. Conceptos gestión competencias enfoque estratégico .....	33
Tabla 13. Herramientas de evaluación .....	38
Tabla 14. Variable dependiente- Desempeño a nivel gerencial .....	42
Tabla 15. Variable independiente-Competencias de perfil .....	43
Tabla 16. Plan de Recolección de datos .....	44
Tabla 17. Cálculos obtenidos con coeficiente alfa de Cronbach .....	47
Tabla 18. Cargo que desempeña en la institución .....	49
Tabla 19. Razón social de las empresas encuestadas .....	50
Tabla 20. Nivel de instrucción de los Gerentes .....	51
Tabla 21. Género de los encuestados .....	52
Tabla 22. Raza de los encuestados .....	53
Tabla 23. Personal a cargo de la gerencia .....	54
Tabla 24. Tiempo de labores en niveles gerenciales .....	55
Tabla 25. Tamaño de la organización .....	56
Tabla 26. Socios que posee la organización .....	57
Tabla 27. Tiempo de reuniones .....	59
Tabla 28. Habilidades gerenciales primera parte .....	60
Tabla 29. Habilidades gerenciales segunda parte .....	62
Tabla 30. Cumplimiento de actividades del Plan Operativo Anual .....	63
Tabla 31. Generación de proyectos .....	64

Tabla 32. Proyectos incluidos en el Plan Operativo .....	65
Tabla 33. Comparativo entre el número de proyectos presentados y aplicados.....	65
Tabla 34. Productos de la organización.....	66
Tabla 35. Servicios que prestan.....	68
Tabla 36. Frecuencia de control de actividades del Plan Operativo.....	70
Tabla 37. Actividades de la organización por importancia .....	71
Tabla 38. Influencia de éxito .....	72
Tabla 39. Herramientas administrativas aplicadas .....	73
Tabla 40. Indicadores establecidos por SEPS .....	76
Tabla 41. Indicadores de las organizaciones encuestadas .....	79
Tabla 42. Indicadores Liquidez, ROE, ROA.....	80
Tabla 43. Nivel de instrucción de los Gerentes .....	85
Tabla 44. Cálculo de hipótesis.....	85
Tabla 45. Capacidad de Organización y Planificación.....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de Instituciones Financieras en América Latina y el Caribe.....	4
Gráfico 2. Ahorro con relación al PIB de América Latina y el Caribe .....	6
Gráfico 3. Volumen de activos de los Bancos privados de Ecuador.....	8
Gráfico 4. Volumen de crédito por Subsistema.....	9
Gráfico 5. Volumen de captaciones de la zona de planificación 3.....	13
Gráfico 6. Árbol de problemas .....	14
Gráfico 7. Determinación de categorías .....	24
Gráfico 8. Red de categorías fundamentales .....	25
Gráfico 9. Cargo que desempeña en la institución .....	49
Gráfico 10. Nivel de instrucción.....	51
Gráfico 11. Género .....	52
Gráfico 12. Raza .....	53
Gráfico 13. Tamaño de la organización.....	56
Gráfico 14. Tamaño de la organización y cantidad de socios .....	57
Gráfico 15. Frecuencia de reuniones .....	58
Gráfico 16. Tiempo de reuniones .....	59
Gráfico 17. Habilidades gerenciales primera parte .....	61
Gráfico 18. Habilidades gerenciales segunda parte.....	62
Gráfico 19. Cumplimiento plan operativo .....	63
Gráfico 20. Proyectos generados .....	64
Gráfico 21. Proyectos incluidos en el Plan Operativo.....	65
Gráfico 22. Productos que ofrece .....	67
Gráfico 23. Servicios que ofrece .....	69
Gráfico 24. Controles del plan operativo.....	70
Gráfico 25. Actividades de la organización por importancia .....	71
Gráfico 26. Influencia de éxito .....	72
Gráfico 27. Herramientas administrativas aplicadas .....	74
Gráfico 28. Semaforización utilizada en SEPS .....	78
Gráfico 29. Datos ingresados SPSS.....	82
Gráfico 30. Herramienta SPSS .....	83
Gráfico 31. Ingreso de datos cuantitativos .....	83

Gráfico 32. Ingreso de datos cualitativos .....	84
Gráfico 33. Ingreso de rangos.....	84
Gráfico 34. Ingreso de datos en el programa SPSS.....	93
Gráfico 35. Selección del tipo estadístico .....	94
Gráfico 36. Selección de variables. ....	94

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a Dios, a mi madre y a mis queridos hijos por estar siempre a mi lado y ser apoyo incondicional para cumplir mis sueños.

## **DEDICATORIA**

A mis hijos para sembrar en ellos el deseo de aprender y adquirir conocimientos que aporten positivamente en su vida.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS**  
**CUANTITATIVOS**

**TEMA:** “Competencias de perfil como determinantes en el desempeño a nivel gerencial de las organizaciones del sector financiero”.

**AUTORA:** Ingeniera Zoila Esthela Zambrano Ramos

**DIRECTOR:** Ingeniero Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, PhD.

**FECHA:** 13 de diciembre del 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de investigación tiene como finalidad analizar las competencias de perfil para conocer si son determinantes en el desempeño de los Gerentes de las organizaciones del sector financiero, para lo cual se consultó datos registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Zonal 3, específicamente sobre los indicadores de rentabilidad presentados ante esta institución. Para obtener información sobre su desempeño, se tomó contacto directamente con los Gerentes de cada una de las cooperativas a quien se solicitó su apreciación en cuanto al tema planteado. La metodología utilizada es con un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se analiza el grado de percepción de los Directivos en relación a las competencias de perfil que deben tener para desempeñar un cargo de alta jerarquía. Es cuantitativo debido al análisis de datos estadísticos de resultados obtenidos por estas organizaciones y reportados a la SEPS. La información se la tomó de los mismos actores, convirtiéndose en una investigación de campo. Debido a la aplicación de cálculos estadísticos, se recurre también a investigación bibliográfica. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta, a través de la cual se determinó la percepción de los gerentes en relación con el cumplimiento de requisitos para un desempeño acorde al cargo que ocupan. Se propone establecer estadísticas basadas en autores como Kruskal Walli y Spearman que relacionan variables directas con indirectas para conocer su relación.

**DESCRIPTORES:** SUPERINTENDENCIA, COMPETENCIAS, PERFIL, INDICADORES, RENTABILIDAD, DESEMPEÑO, GERENTES, DIRECTIVOS.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS**  
**CUANTITATIVOS**

**THEME:** "Profile competences as determinants in the performance at the management level of the organizations of the financial sector".

**AUTHOR:** Engineer Zoila Esthela Zambrano Ramos

**DIRECTER BY:** Engineer Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, PhD.

**DATE:** December 13, 2018

**EXECUTIVE SUMMARY**

The research work was carried out with data obtained from the Zonal 3 SEPS, with the objective of knowing if the degree of studies and knowledge of the Managers of the different cooperatives, have a direct relationship between the results obtained according to the profitability indicators presented by this institution. In order to obtain data, direct contact was made with the Managers of each one of the cooperatives to whom their assessment was requested in relation to the issue raised. The methodology used is with a qualitative and quantitative approach, since the degree of perception of the Managers is analyzed in relation to the profile competitions, they must have to perform a high-ranking position. It is quantitative due to the analysis of statistical data of results obtained by these organizations. The information was taken from the same actors, becoming a field investigation. Due to the application of statistical calculations, bibliographic research is also used. The data collection was carried out using the survey technique, through which the perception of the managers in relation to the fulfillment of requirements for a performance according to the position they occupy was determined. It is proposed to establish statistics based on Kruskal Walli and Spearman that relate direct and indirect variables, establishing the direct relationship that exists.

**KEY WORDS:** SUPERINTENDENCE, COMPETENCES, PROFILE, INDICATORS, PROFITABILITY, PERFORMANCE, MANAGERS, DIRECTORS.

## INTRODUCCIÓN

Los resultados que logra una organización están relacionados con las decisiones y gestión de sus Directivos, específicamente de las decisiones que toma su Gerente. De ahí la importancia del rol que desempeña en la organización. Este estudio permite establecer métodos estadísticos que relacionan las competencias de perfil que posee un Gerente con los indicadores de rentabilidad que obtiene una cooperativa de ahorro y crédito al término del período. Este trabajo se estructura de la siguiente manera:

**CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.** Se describe el planteamiento del problema, el mismo que se lo analiza desde un contexto macro, meso y micro, análisis crítico a partir del árbol de problemas, prognosis, formulación del problema, interrogantes, delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos generales y específicos.

**CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.** Se detallan antecedentes investigativos que sustentan el trabajo. Se define la fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales, conceptualización de las variables y sus categorías y señalamiento de variables.

**CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.** Describe el enfoque, modalidad de investigación, nivel de investigación, población, muestra, operacionalización de las variables, recolección de información, procesamiento, análisis de información y validación del instrumento por expertos.

**CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.** Se presenta la tabulación y graficación de cada una de las preguntas aplicadas a los ejecutivos, el análisis e interpretación de datos de acuerdo con los resultados obtenidos.

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.** Se establecen las conclusiones en relación a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada y los cálculos estadísticos generados, con el señalamiento de las respectivas recomendaciones por cada conclusión.

**BIBLIOGRAFÍA.** Se presenta la bibliografía utilizada en el trabajo investigativo.

**ANEXOS.** Se incluyen los documentos de sustento para el estudio.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Tema de investigación

“Competencias de perfil como determinantes en el desempeño a nivel gerencial de las organizaciones del sector financiero”

### 1.2. Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

##### Macro

La evolución del sistema financiero en América Latina y el Caribe es sin duda un pilar fundamental en el desarrollo económico, financiero y social de la región. Durante el siglo pasado en las décadas de los 90, el sector financiero se constituyó como la piedra de tropiezo para el desarrollo socioeconómico de América Latina y el Caribe (ALC), casos específicos suscitados en países como Brasil, Ecuador, y Perú dan fe de lo que se ha señalado (De la Torre, Alain, & L. Schm, 2012)

Desde entonces y por medio de las regulaciones políticas sociales y coyunturales, el sector ha crecido en forma proporcional, lo que le ha permitido estar más integrado y competitivo, con nuevos actores, mercados e instrumentos y una significativa ampliación de programas y entidades dedicadas a la inclusión financiera. En este sentido ScHm, (2012) director del banco Mundial para asuntos de América Latina y el Caribe señala que el “sector financiero de la región ha atravesado por una crisis financiera global que afecto a la potencias comerciales y económicas de América y Europa en el 2008 – 2009, en gran medida ilesos”. Sin embargo, es necesario fortalecer los sistemas financieros de los países y mantener una regulación jurídica que coadyuve a que las entidades financieras se fortalezcan y cumplan su rol en la sociedad y en la región con efectividad.

El sistema financiero de América Latina y el Caribe analiza los productos y servicios ofertan las entidades financieras y como estos afectan o contribuyen al desarrollo de la región.

De acuerdo con datos del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN en la región existen:

- 700 Bancos
- 500 Instituciones financieras no Bancarias
- 1500 Cooperativas de Ahorro y Crédito Reguladas. (Trujillo y Navajas , 2014)



Gráfico 1. Distribución de Instituciones Financieras en América Latina y el Caribe  
Fuente: tomado y adaptado del Fondo Multilateral de Inversiones, Trujillo y Navajas (2014)  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

En la región Latinoamericana las instituciones financieras que laboran en finanzas populares representan el 55.56% de la cobertura financiera de la región, seguido por las instituciones financieras no bancarias cubren el 25.93% y finalmente el 18.52% de la cobertura financiera es realizada por los bancos. A pesar de la fuerte presencia de Instituciones financieras populares y solidarias como es el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la región de acuerdo con datos del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, (2014). El 85% de las operaciones de crédito en el sector financiero formal son otorgados por los bancos, sin embargo, la proporción de clientes atendidos por parte del sector financiero va desde el 41% al 99% dependiendo del país. La participación de las Instituciones Financieras no bancarias en la concesión de operaciones de crédito es significativa, la cual oscila entre el 3% y un 15%. Las cifras otorgadas pueden variar por las condiciones socioeconómicas de los países como es el caso del Perú donde el 50% de las operaciones de crédito concedidas en un período económico son otorgadas por estas instituciones. Finalmente, en el sector financiero popular y solidario posee una fuerte presencia en países como el Ecuador y Paraguay con un total de población atendida que bordea más del 15% de la Población económicamente activa. En países como Bolivia,

Nicaragua y República Dominicana el 5% de la población es atendida por ONG, es decir, Organizaciones no gubernamentales (Trujillo y Navajas , 2014).

En relación a créditos, la proporción de la cartera de crédito al sector privado no financiero (particulares y empresas privadas) constituye alrededor del 35% del PIB de la región, si el Producto Interno Bruto de la región para el año 2017 de acuerdo con las cifras presentadas por el Banco Mundial en 5.34 billones de dólares la cartera de créditos del sector financiero se encuentra en el orden de 1.85 Billones de dólares (bancomundial, 2018).

Las operaciones de crédito se encuentran segmentadas en crédito empresarial, crédito de consumo, microcrédito y agrícola, la tabla 1 indica cómo se encuentra distribuido el crédito en la región:

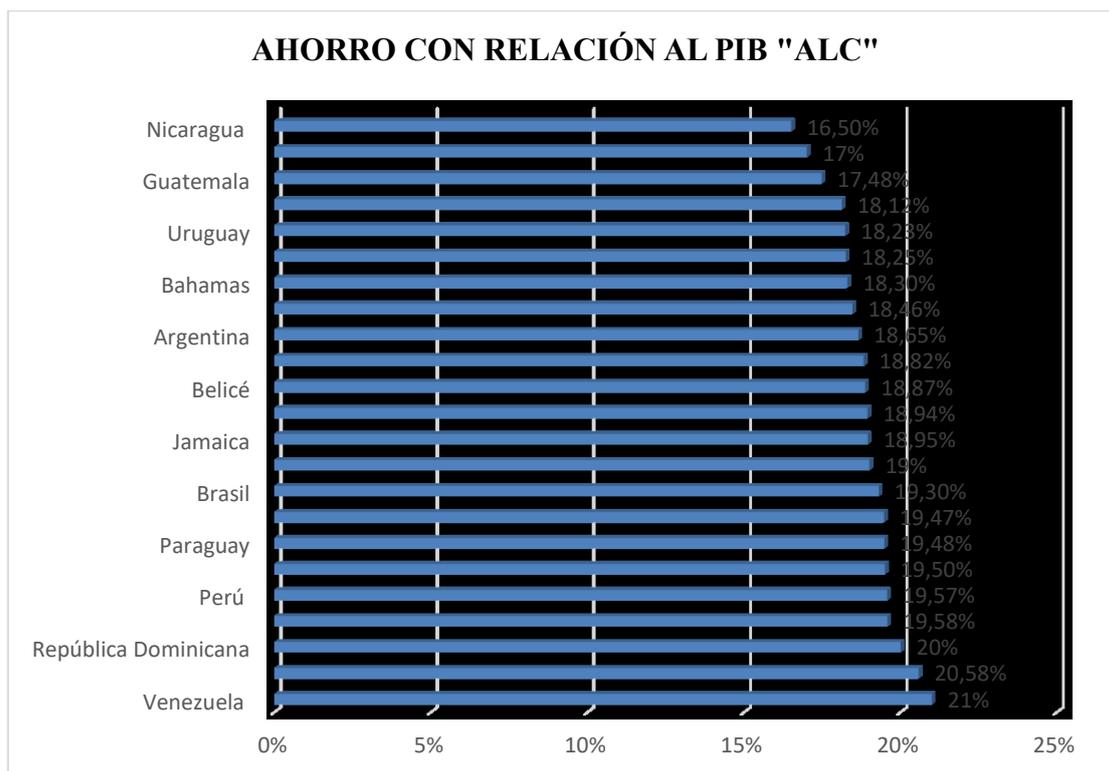
**Tabla 1. Tipos de crédito**

Tipo de crédito	Porcentaje
Cartera comercial	50%
Hipotecaria	10%
Consumo	20%
Microcrédito	15%
Agrícola	3%
Otras operaciones de crédito	2%
Total	100%

**Fuente:** tomado y adaptado Fondo Multilateral de Inversiones, Trujillo y Navajas, (2014)

**Elaborado por:** Zambrano, E (2018)

En cuanto al ahorro, de acuerdo con datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “La tasa de ahorro nacional en América Latina y el Caribe fue de tan sólo el 17,5 por ciento del PIB entre 1980 y 2014, muy por debajo del 33,7 por ciento registrado en las economías emergentes en Asia y el 22,8 por ciento correspondiente a economías avanzadas. Solo África sub-sahariana registró ahorros inferiores, con un 13,8 por ciento. (Ruíz, 2016)



**Gráfico 2.** Ahorro con relación al PIB de América Latina y el Caribe

**Fuente:** tomado y adaptado del Banco Interamericano de Desarrollo; Ruíz, (2016)

**Elaborado por:** Zambrano, E (2018)

El monto de operaciones de crédito segmentadas bajo el nombre de microcrédito en América latina durante el año 2014 ascendió a 40 mil millones de dólares, el cual es otorgado por más de 1000 instituciones financieras con una cobertura de 22 mil millones de clientes. Y operaciones de crédito promedio de \$1.800 dólares (BID, 2014)

**Tabla 2. Microcrédito en miles de millones de dólares**

País	Miles de millones de dólares
Perú	3,2
Ecuador	1,7
Colombia	1,4
Promedio regional	1,2

**Fuente:** tomado y adaptado del Banco Interamericano de Desarrollo BID, (2014)

**Elaborado por:** Zambrano, E (2018)

A pesar del gran desarrollo de microcrédito en la región aún hace falta desarrollarse debido a que su tasa de interés promedio es de 29% con relación a las otras tasas de los diferentes segmentos de operaciones de crédito existente.

## Meso

En el Ecuador, país sudamericano la actual Carta Magna del estado reconoce dos tipos de sistemas financieros: el tradicional conformado por los Bancos y el sistema Popular y Solidario conformado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, Bancos comunales y Cajas de Ahorro.

En el primer escenario se encuentran las entidades controladas por la superintendencia de Bancos del Ecuador y de acuerdo con datos de este ente de control en el Ecuador existen 24 instituciones formadas por capital privado y 3 instituciones formadas por capital público los mismos que se detallan los más relevantes en la siguiente tabla.

**Tabla 3. Banca tradicional en Ecuador**

Institución	Logo
Banco del Pichincha	
Banco de Guayaquil	
Banco del Pacífico	
Banco Internacional	
Banco Bolivariano	
Produbanco	
Banco del Austro	
Banco Solidario	
Banco General Rumiñahui	
Banco de Loja	
Banco de Machala	
Ecuador Bank	

<b>Corporación financiera Nacional</b>	
<b>Banco del Estado</b>	

**Fuente:** tomado de Superbancos, (2018)

**Elaborado por:** Zambrano, E. (2018)

De acuerdo con el portal web de la Asociación de Bancos privados de Ecuador AsoBanca (2018) señala lo siguiente: “El total de activos, al cierre de 2017, alcanzó un saldo acumulado de USD 38.975 millones”.

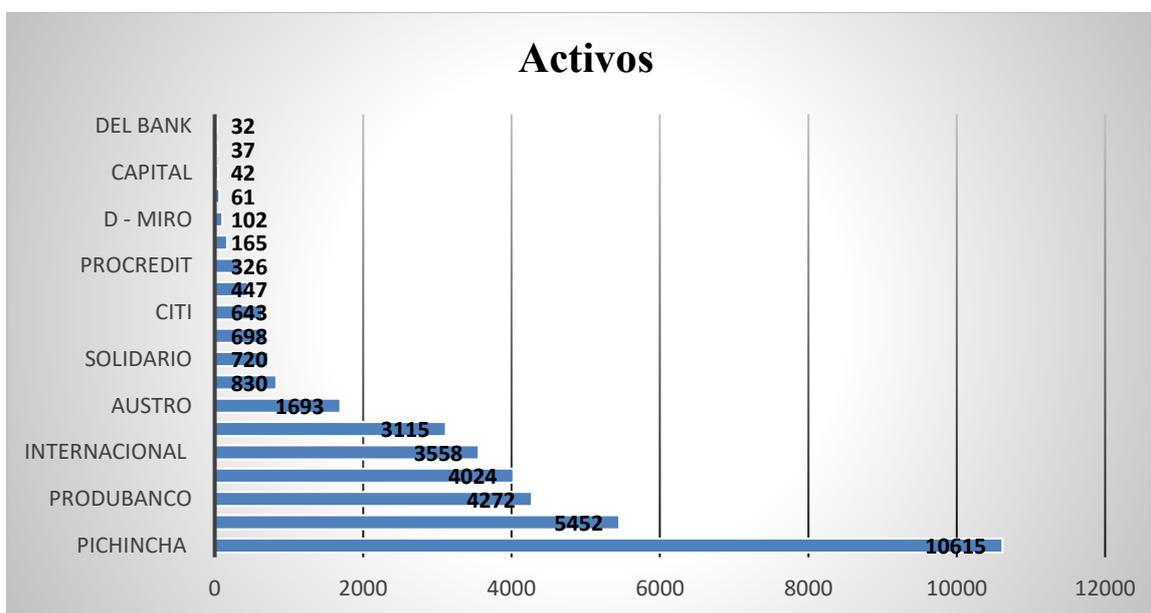


Gráfico 3. Volumen de activos de los Bancos privados de Ecuador

Fuente: Tomado y adaptado de AsoBanca (2018)

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

En cuanto a los depósitos, al cierre de 2017, estaban compuestos principalmente por depósitos monetarios, donde estos conforman el 37% de total, es decir un saldo de USD 10.468 millones. Los depósitos a plazo representan el 33% mientras que los depósitos de ahorro representaron el 30% del total de depósitos, es decir, USD 8.659 millones al cierre de 2017.

**Tabla 4. Evolución de los depósitos**

Períodos	Depósitos
2013	17258
2014	25968
2015	22618
2016	26697
2017	28565

Fuente: tomado y adaptado de AsoBanca, (2018)

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Sobre las operaciones de crédito, el sistema financiero no encuentra su punto de apoyo esto es debido a un sinnúmero de indicadores, pero en especial a las profundas crisis económicas que afectan al país desde la década de los 90, el cual trajo repercusiones serias que aún en la actualidad pasan facturas a la Nación Sudamericana.

Las crisis descritas anteriormente han puesto en jaque el crecimiento del sistema financiero del país debido a que en la actualidad enfrenta un decrecimiento de la demanda crediticia y una mayor exposición al riesgo de crédito, debido al comportamiento de pago de sus clientes, a pesar de ello el decrecimiento de su volumen de crédito en el 2017 fue menor al período 2016 mostrando una leve mejoría. (CFN, 2017)

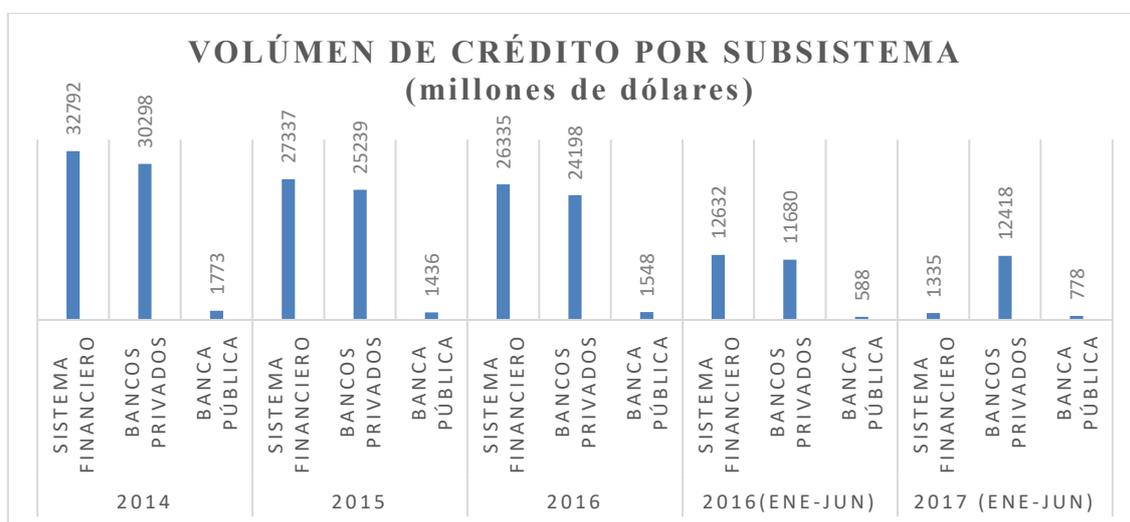


Gráfico 4. Volumen de crédito por Subsistema

Fuente: Tomado y Adaptado de la Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Como se observa, los datos expuestos en el gráfico 4 señalan el volumen de operaciones de crédito realizadas por las instituciones del sistema financiero que se encuentran

regulados por la Superintendencia de Bancos de Ecuador, los mismos que dejan entrever el comportamiento desde el año 2014 hasta el 2017.

**Tabla 5. Resumen de indicadores financieros de los Bancos privados del Ecuador**

<b>Indicadores financieros</b>	
Activos	\$ 38.975
Cartera bruta	\$ 24.601
Depósitos	\$ 28.565
Patrimonio	\$ 4.218
Liquidez	29%
Solvencia	14%
Rentabilidad (ROE)	10%
Rentabilidad (ROA)	1%
Cobertura	234%
Eficiencia	118%
Morosidad	3%
Vulnerabilidad del Patrimonio	17%
Intermediación financiera	83%
Calidad de Activos	134%
Participación crédito al sector productivo	63%
Participación crédito de consumo	37%

Fuente: tomado y adaptado de AsoBanca (2018)

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Se crea el sistema financiero popular y solidario, según la ley de Economía Popular y Solidaria publicada promulgada en el Registro Oficial N° 444, publicado el 10 de mayo del 2011, el cual se encuentra conformado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, Bancos Comunales y Cajas de ahorro.

De acuerdo con datos otorgados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el Ecuador existen 630 Cooperativas de Ahorro y Crédito, las mismas que se encuentran categorizadas en 5 segmentos que han sido catalogadas por el monto de los sus activos, además de 237 cajas y bancos comunales (SEPS, 2018).

Acerca de las captaciones, el sistema financiero popular y solidario ha dinamizado la estructura financiera del país debido a que las instituciones que laboran dentro del esquema de finanzas populares tienen presencia en las 24 provincias del país, fomentando la inclusión financiera en el Ecuador y convirtiendo en un eje de desarrollo en lugares donde la banca tradicional no tenía presencia.

**Tabla 6. Captaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

<b>PROVINCIA</b>	<b>SALDO</b>
<b>PICHINCHA</b>	\$ 1.910.866.793
<b>AZUAY</b>	\$ 1.249.422.301
<b>TUNGURAHUA</b>	\$ 671.076.029
<b>CAÑAR</b>	\$ 364.924.979
<b>LOJA</b>	\$ 296.046.119
<b>CHIMBORAZO</b>	\$ 282.351.970
<b>EL ORO</b>	\$ 263.529.767
<b>IMBABURA</b>	\$ 250.566.564
<b>COTOPAXI</b>	\$ 241.520.445
<b>GUAYAS</b>	\$ 204.650.631
<b>CARCHI</b>	\$ 159.372.634
<b>MORONA SANTIAGO</b>	\$ 104.218.588
<b>BOLÍVAR</b>	\$ 92.231.341
<b>PASTAZA</b>	\$ 85.392.971
<b>LOS RÍOS</b>	\$ 61.538.242
<b>SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS</b>	\$ 44.287.023
<b>MANABÍ</b>	\$ 40.899.920
<b>NAPO</b>	\$ 29.966.082
<b>SANTA ELENA</b>	\$ 19.875.881
<b>ESMERALDAS</b>	\$ 15.619.508
<b>ZAMORA CHINCHIPE</b>	\$ 11.732.730
<b>SUCUMBÍOS</b>	\$ 8.732.965
<b>ORELLANA</b>	\$ 4.029.513
<b>GALÁPAGOS</b>	\$ 25.989
<b>Total general</b>	\$ 6.412.878.985

Fuente: SEPS, (2018)

Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

La tabla 6 muestra el volumen de captaciones que posee el Sistema Financiero Popular y Solidario el cual al 31 de diciembre de 2017 ascendió a \$ 6.412.878.985,35 millones de dólares siendo las provincias con mayor volumen de captación. Pichincha, Azuay y Tungurahua.

Es importante también analizar las captaciones y el número de cuentas aperturadas, que se presentan a continuación:

**Tabla 7. Número de clientes y cuentas de ahorro**

REGIÓN	NÚMERO DE DEPOSITANTES	NÚMERO DE CUENTAS
SIERRA	2.860.164	3.917.150
COSTA	648.665	796.565
AMAZÓNICA	323.198	418.488
INSULAR	33	33
Total general	3.832.060	5.132.236

Fuente: SEPS, (2018)

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

La tabla 7 muestra la distribución geográfica del sistema Financiero Popular y Solidario, donde se evidencia que la región sierra es quien más uso hace de este sistema, debido a que la misma cuenta con una apertura mayor de cuentas de ahorros.

### **Micro contextualización**

La Zonal 3 es la más extensa del país, con un área de 44.899 km<sup>2</sup>, que equivale al 18% del territorio ecuatoriano. La zonal 3 tiene 1'456.302 habitantes; lo que equivale el 8.05 % de la población ecuatoriana, se encuentra conformada por las Provincias, Tungurahua, Pastaza, Chimborazo, Bolívar y Cotopaxi. (Silva, 2018). Entre las principales actividades que se realizan en esta zona, se destaca la producción agropecuaria, con un 44% de la población económicamente activa dedicada a este sector primario de la economía y utiliza el 24% del territorio, en segundo lugar se encuentra la producción manufacturera, la cual utiliza el 12% de la población económicamente activa y el aporte al Producto Interno Bruto asciende al 23% (SNI, 2017).

En este orden, la Zona de Planificación 3 es la segunda en importancia dentro del distrito territorial del Ecuador, cuenta con una diversidad comercial y actividades económicas y su aporte al Producto Interno Bruto del país es significativo, es por estas razones que en las provincias que componen la zona de planificación, existe un creciente dinamismo del sector financiero tradicional, así como también del sistema financiero popular y solidario.

Sobre la banca tradicional, en la capital de la zona de planificación 3 del cantón Ambato, se encuentran 11 bancos de las 24 instituciones financieras que prestan servicios bancarios a la colectividad a través de productos y servicios basados en las necesidades de los clientes.

La zona de planificación 3 puede ser considerada como la cuna del Cooperativismo en Ecuador debido a que existe un número bastante significativo de instituciones que laboran en finanzas solidarias, las mismas que presentaremos en las tablas a continuación.

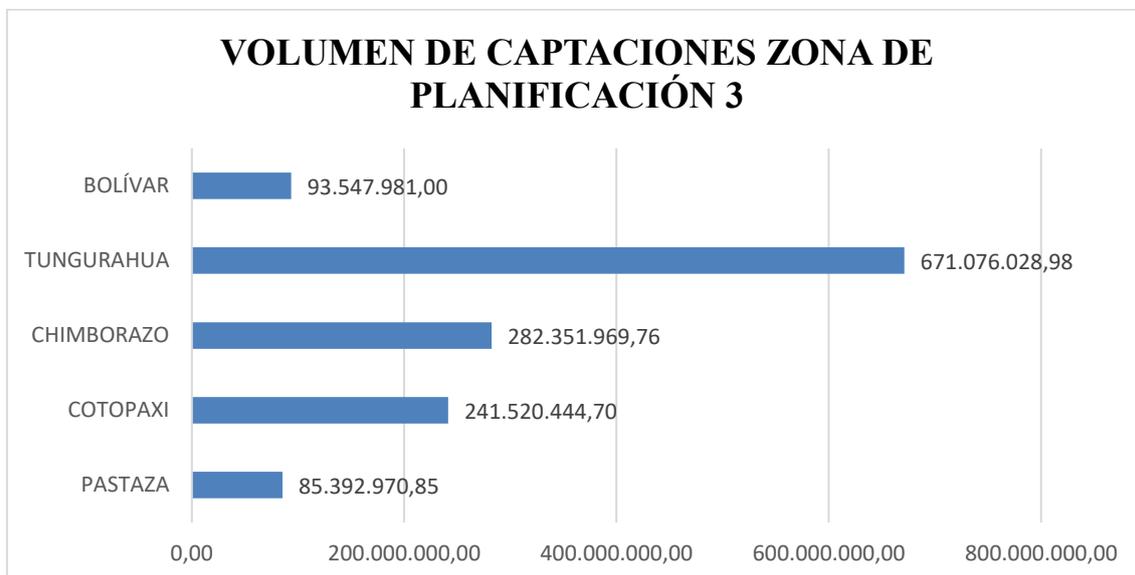


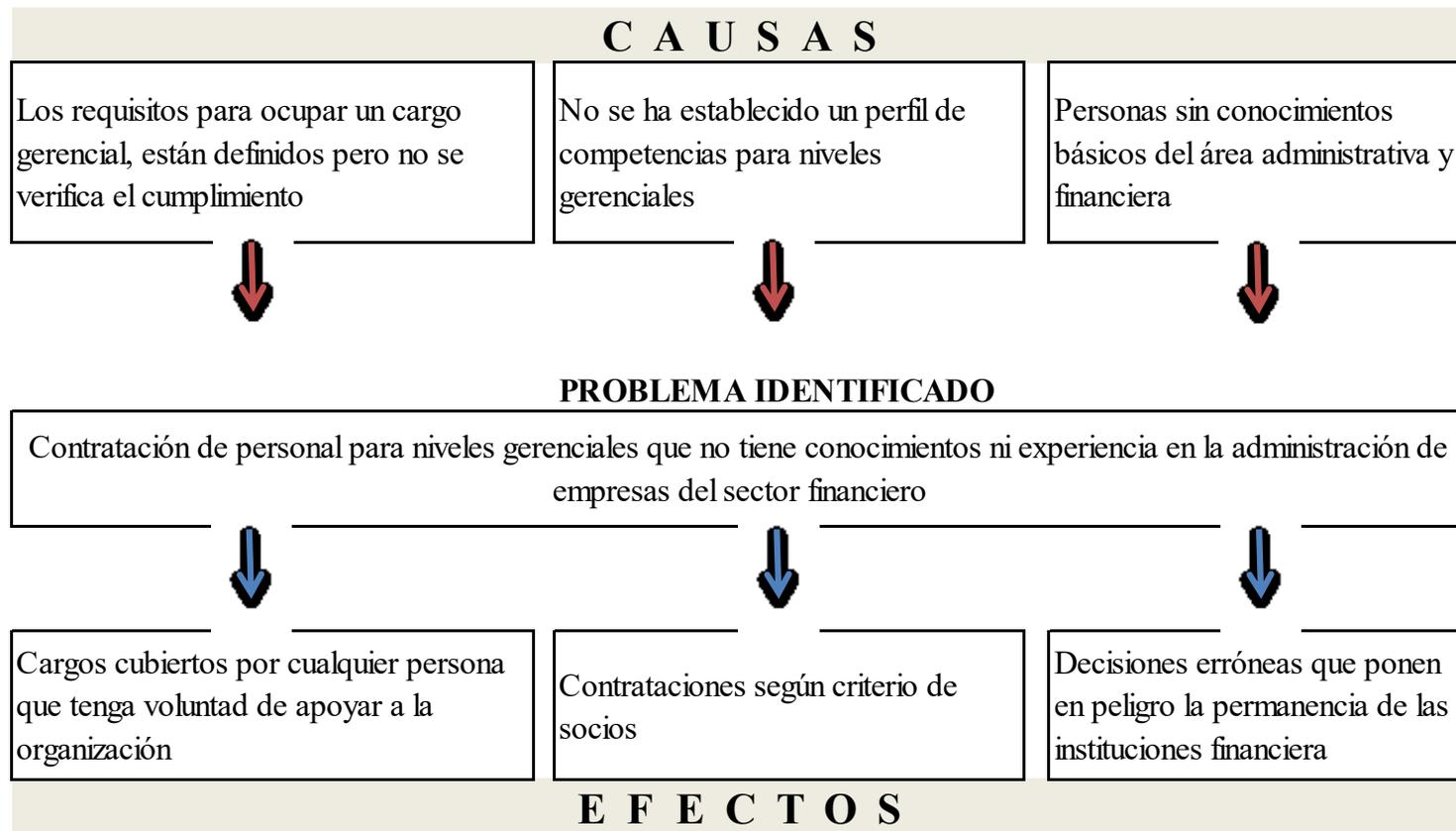
Gráfico 5. Volumen de captaciones de la zona de planificación 3

Fuente: tomado y adaptado de la SEPS (2018)

Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

El gráfico 5 muestra el volumen de captaciones de la zona de planificación 3, la misma que asciende a \$ 1.280.341.414,29 que representa el 19.97% del total de captaciones realizadas en el país. En la zona de planificación 3 convergen, el 45% de las instituciones financieras del Sistema Popular y Solidario de acuerdo con los datos proporcionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2018).

### 1.2.2. Diagrama causa – efecto



**Gráfico 6. Árbol de problemas**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

## **Relación Causa – Efecto**

Del análisis realizado, se determina que, al momento de cumplir con los requisitos exigidos por los organismos de control, las organizaciones en creación registran el nombre de una persona, sin tomar en consideración los conocimientos profesionales, experiencia, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para aceptar una responsabilidad de esta magnitud.

Aquellas organizaciones que han puesto al frente de esta actividad a personas sin un perfil mínimo, son aquellas que han tomado decisiones inadecuadas y simplemente han desaparecido, causando malestar y desesperanza entre la ciudadanía que confió en sus servicios.

### **1.2.3. Prognosis**

Como se evidencia, el sector financiero es uno de pilares fundamentales de la economía del país, es la fuente que sustenta los proyectos productivos. Debido a estas razones importantes, se considera que los ejecutivos que se encuentran al frente de estas organizaciones deben cumplir un perfil exigente que esté acorde al nivel de responsabilidad.

Las organizaciones que consideran que cualquier persona puede ocupar uno de estos cargos, están totalmente equivocadas pues las decisiones que tomen serán críticas para su accionar.

Uno de los factores que han incidido directamente en el cierre de las cooperativas de ahorro y crédito son las malas decisiones tomadas, debido a la falta de conocimiento del mercado y sobre todo del sistema financiero.

Dentro del análisis general que realizan las organizaciones públicas encargadas del control de estas instituciones, debería considerarse el definir un perfil de competencias para estas personas. Si no se analiza este tema, el sistema financiero y sobre todo las cooperativas pueden caer en graves errores de administración.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Las competencias de perfil son un factor determinante en el desempeño a nivel gerencial de las instituciones del sistema financiero?

##### **1.2.4.1 Preguntas directrices**

¿Cuáles son las competencias necesarias para cubrir un puesto gerencial dentro de las instituciones del sistema financiero?

¿Cuáles son los indicadores que determinan el desempeño a nivel gerencial dentro de las instituciones del sistema financiero?

#### **1.2.5. Delimitación**

<b>Campo:</b>	Gestión de Talento Humano
<b>Área:</b>	Auditoría de Gestión
<b>Aspecto:</b>	Desempeño laboral a nivel gerencial
<b>Delimitación espacial</b>	Zona de Planificación 3 Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Pastaza Sistema financiero Popular y Solidario Categoría - segmentos 1,2 y 3.

### **1.3. Justificación**

Los constantes desafíos que vive el sistema financiero en el Ecuador, han sido generados por las continuas y profundas crisis por las que ha atravesado por varios años. La gente simplemente ya no confiaba en el sistema financiero bancario.

Debido a esta situación, ha surgido en los últimos años una fuerte presencia del segmento cooperativista y es este sector que ha brindado apoyo para el progreso del país en diferentes áreas, pues son fuente importante de recursos para ampliar, mejorar e innovar la producción de varias líneas. El número de estas organizaciones es importante, sin embargo, muchas de ellas en poco tiempo han fracasado, cerrando sus operaciones debido a decisiones inadecuadas tomadas por sus Directivos. Este sector también está sufriendo

un deterioro por las deficientes administraciones que ha afectado a su economía, generando malestar y desconfianza en la ciudadanía nuevamente.

Las organizaciones de control creadas para este efecto aún no tienen la fórmula para asegurar que todo marche correctamente. Al hacer un análisis inicial de la gestión de los directivos, se puede encontrar que no todos tienen el conocimiento suficiente sobre temas financieros, experiencia ni mucho menos habilidades para trabajar con un equipo de personas.

Es tiempo que se generen estrategias y mecanismos que coadyuven a enrolar a los mejores perfiles gerenciales dentro de las instituciones, pues como se evidencia estas instituciones se han constituido como un pilar fundamental en el desarrollo socioeconómico de los habitantes del país.

Se deben establecer mecanismos que coadyuven a definir indicadores que permitan medir el desempeño y la capacidad de respuesta de los gerentes de las instituciones del sistema financiero popular y solidario. Es importante recordar que este segmento representa el 6% del PIB Nacional, ya que cumplen un rol social y económico, como coadyuvantes en la reducción sistemática de los índices de pobreza y el desarrollo de emprendimientos.

Es en tal virtud que se justifica el presente trabajo investigativo, debido a que no solo busca mejorar los procesos internos de selección de personal por competencias y establecer indicadores para medir el desempeño gerencial, sino que busca garantizar que los mejores candidatos ocupen estos cargos de tanta responsabilidad, ya que su gestión tienen una implicación directa en los resultados de la organización, así como de sus depositantes quienes confían en la gestión que realizan, pero tampoco se puede dejar de lado que son fuente substancial de empleo para un número considerable de ciudadanos. Este tema debe ser analizado y calificado de alta importancia para las organizaciones.

## **1.4 Objetivos**

### **Objetivo general:**

Identificar las competencias de perfil como factor determinante en el desempeño gerencial para las organizaciones del sector financiero popular y solidario.

### **Objetivos específicos:**

1. Analizar información de evaluaciones que se aplican como determinantes de desempeño laboral a nivel gerencial, a través de la comparación de criterios.
2. Realizar un diagnóstico de las competencias actuales de los gerentes que se encuentran al frente de las instituciones del sector financiero popular y solidario para medir el grado de desempeño gerencial.
3. Contrastar los resultados obtenidos en la encuesta con los índices establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de acuerdo a métodos estadísticos para la comparación con el desempeño gerencial.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

En relación con el tema presentado, se investigó en innumerables fuentes bibliográficas y se ubicaron importantes estudios realizados sobre la competencia del nivel gerencial y la influencia que tiene en la organización, se presentan los casos más relevantes:

En el estudio realizado por Medina, Armenteros, Guerrero, y Barquero, (2012), denominado: Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño, en su parte medular concluyen que:

La contribución fundamental de este estudio con respecto al cuerpo de literatura existente radica en que por primera vez se integran en un procedimiento para identificar las competencias gerenciales, las técnicas aquí descritas y utilizadas, a saber: Encuestas, Métodos de grupo de expertos (Delphi) y Lógica Difusa Compensatoria. En el orden teórico y metodológico el procedimiento diseñado y aplicado logra alineación estratégica entre las competencias individuales, grupales y organizacionales, lo que se considera novedoso como enfoque en la medida en que integra atributos y tareas, tomando en cuenta el contexto y la cultura de la organización, aunque hay que seguir profundizando en la búsqueda de nuevos métodos y técnicas que faciliten este proceso de alineación estratégica, siendo esto último, una limitación del estudio (p.97).

Se observa claramente que se están aplicando otras metodologías a parte de las conocidas y tradicionales, que incluyen cálculos para establecer las competencias en niveles gerenciales. Consideran importante el aporte de este nivel de profesionales, dando realce al establecimiento de competencias que se ajusten a las exigencias de la organización.

Hernández, (2010) en su estudio denominado: Perfil del ejecutivo conforme a sus competencias Gerenciales y Habilidades Intelectuales, concluye lo siguiente en relación a la prueba de evaluación:

Los hallazgos de esta investigación muestran un amplio espectro; en primer lugar se demostró que la prueba de evaluación de efectividad gerencial (MAP siglas en inglés), posee validez factorial, siendo este tipo de validez un método poderoso e indispensable en la validación del constructo... (p.148).

El autor resalta la herramienta de evaluación aplicada por la validez factorial, además en su estudio destaca la importancia de aplicar este tipo de herramientas en los niveles gerenciales, debido a las implicaciones que tiene la toma de decisiones para la organización.

El autor Toro (1996), incluye en su análisis a parte de los conocimientos, habilidades y motivación, variables que en la actualidad han aportado a un cambio en la gestión gerencial, comentando lo siguiente:

... los (conocimientos), (habilidades) y (motivación) determinan la actuación laboral y ésta determina parcialmente los resultados del trabajo. Se presume una determinación parcial de estas variables sobre los resultados por cuanto existen otras condiciones como la tecnología, la calidad de las comunicaciones o la gestión gerencial que también inciden en la productividad.

La evaluación de la gestión a nivel gerencia no es un tema subjetivo, pasa a ser un tema objetivo debido a la aplicación de herramientas de cálculo que permite determinar su gestión ante la organización, relacionadas directamente con las competencias que posee. Esto se lo puede aplicar cuando al ingreso del proceso de selección, se han establecido los perfiles de acuerdo a la criticidad de la responsabilidad frente a una organización.

Yan-li & Ying-jun (2009), comenta que:

La condición objetiva básica incluye una variable ambiental externa y fuerza organizacional que afecta el desempeño de una organización. El método de eficiencia relativo de dos etapas es puesto delante para evaluar el desenvolvimiento gerencial, eliminando la influencia de las condiciones básicas objetivas. Los resultados empíricos demuestran que empresas con mejores condiciones básicas objetivas tienen que trabajar duro para mantener su competitividad y lograr un mejor desempeño. Por otro lado, gerentes en aquellas firmas con condiciones básicas inferiores también pueden lograr un mejor desempeño gerencial si se realiza un esfuerzo subjetivo y también puede lograr una evaluación justa.

La evaluación de desempeño es un tema muy delicado, pues implica la consideración de varios aspectos que influyen en el accionar de una persona con grandes responsabilidades. Esta debe ser lo más objetiva posible, pues podría ser crítico para la organización.

No se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estratégica de los negocios sin contar con el apoyo de una buena herramienta para la evaluación de desempeño y –desde ya- con una correcta interacción con los distintos subsistemas de Recursos Humanos, ya que la evaluación de desempeño tiene una directa articulación con el subsistema de compensaciones, ya mencionados y con otros subsistemas igualmente importantes: desarrollo de carreras y capacitación y entrenamiento (Alles, 2006).

La autora sugiere aplicar la evaluación de 360 grados, en la cual todos los actores participan. Sin embargo, este tipo de evaluaciones en un nivel gerencial es muy complicado, pues los subalternos tengan opiniones diferentes en relación a la gestión por desconocimiento de la estrategia que aplique.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

La fundamentación de la investigación se basa en el paradigma crítico-propositivo.

**Crítico:** Análisis de datos de las competencias que poseen los niveles gerenciales del sistema financiero y los resultados que han obtenido estas organizaciones.

**Propositivo:** Contribución de herramientas de evaluación objetivas en base a cálculos, eliminando el criterio subjetivo.

En conjunto, se aplica la fundamentación epistemológica, basado en el conocimiento de experiencias suscitadas que se relacionan directamente con el tema investigado y los datos obtenidos.

## **2.3. Fundamentación legal**

El presente proyecto se basa en el DECRETO EJECUTIVO 1061, (2012) REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, publicado en el Registro Oficial 648:

Art. 95.- Requisitos para gerentes.- Para ser designado Gerente de una cooperativa del segmento uno, el postulante deberá cumplir los requisitos señalados en el estatuto social.

Para el segmento dos el postulante, deberá acreditar conocimientos y experiencia de, al menos, dos años en economía social y solidaria y finanzas solidarias.

Para ser designado Gerente de una cooperativa de los segmentos tres y cuatro, el postulante, deberá acreditar título profesional de, al menos, tercer nivel en administración, economía, finanzas, o ciencias afines, de conformidad con la ley que regule la educación superior o experiencia mínima de cuatro años como administrador, responsable de áreas de negocios, financieros o de administración de riesgos, en cooperativas de ahorro y crédito u otras instituciones de la economía social y solidaria y finanzas solidarias. (p. 34)

#### Parágrafo VI De la Gerencia

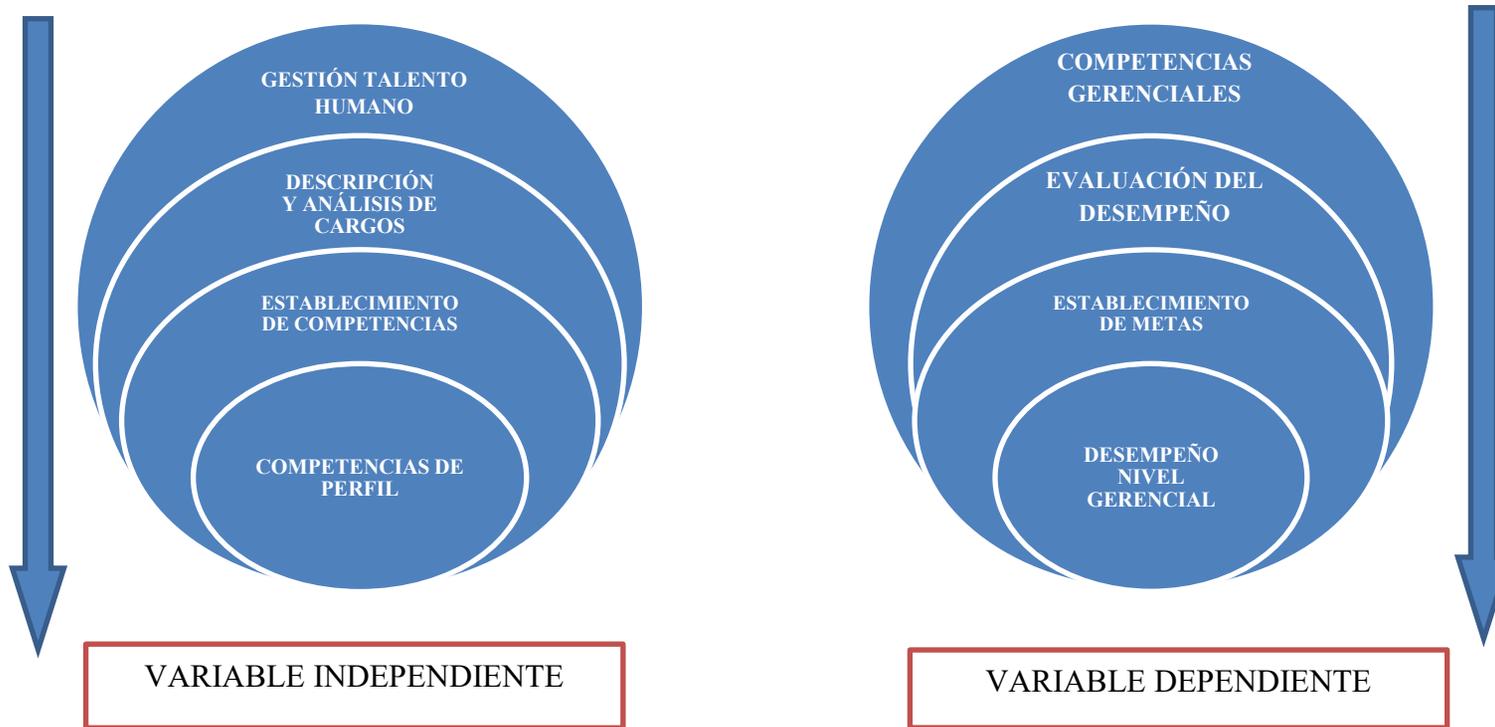
Art. 44.- Atribuciones y responsabilidades. - Son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido; y,
16. Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

Art. 45.- Requisitos. - Sin perjuicio de los requisitos que se determinen en el estatuto social de la cooperativa, el Gerente deberá acreditar experiencia en gestión administrativa, acorde con el tipo, nivel o segmento de la cooperativa y capacitación en economía solidaria y cooperativismo. Previo al registro de su nombramiento, deberá rendir la caución que corresponda.

Se prohíbe la designación de Gerente a quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos (p.18-20).

## 2.4. Categorías fundamentales

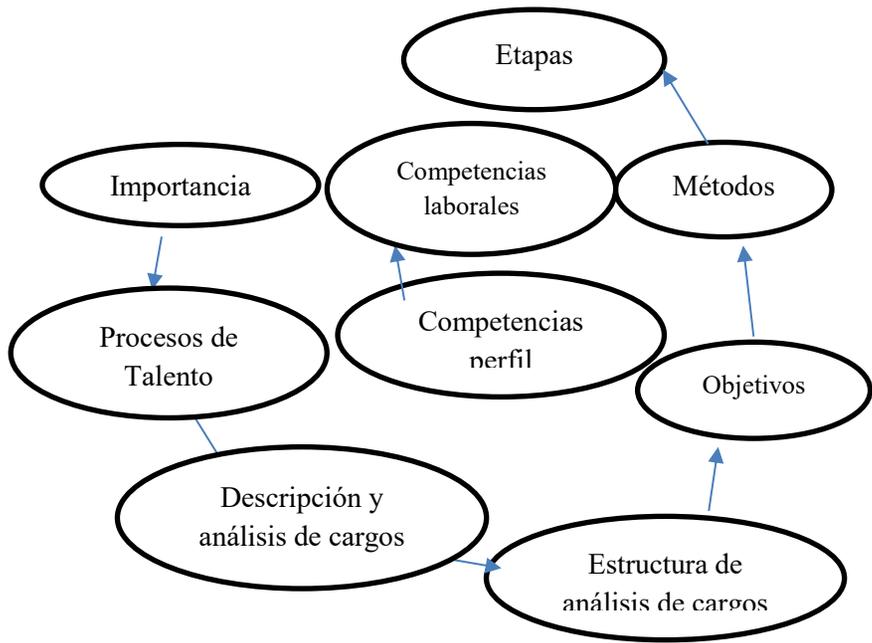


### Gráfico 7. Determinación de categorías

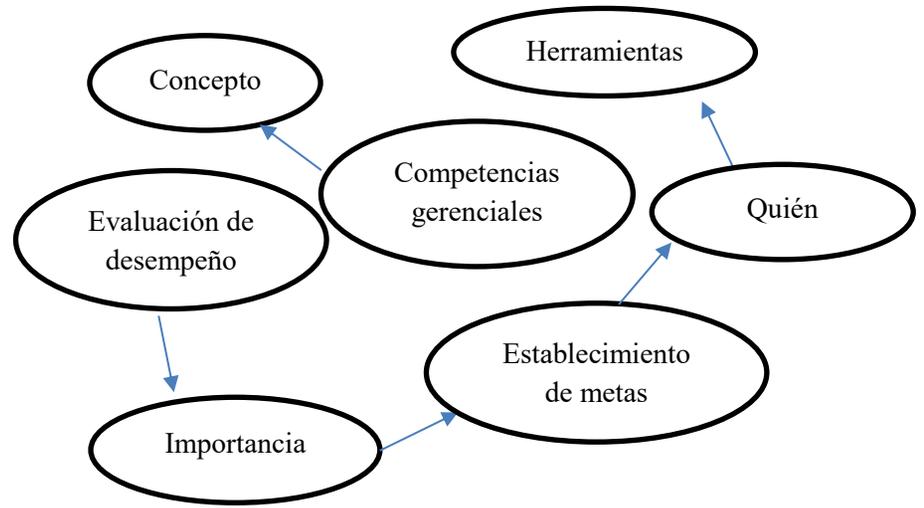
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

#### 2.4.1. Red de categorías fundamentales



Variable independiente



Variable dependiente

Gráfico 8. Red de categorías fundamentales  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Zambrano, E (2018)

## **2.5. Descripción de información**

### **2.5.1 Variable independiente. Competencias de perfil**

#### **2.5.1.1 Gestión del talento humano**

Durante los últimos años, la administración en las organizaciones ha realizado cambios significativos dando mayor realce a sus colaboradores desde el requerimiento de personal hasta la capacitación permanente.

El departamento a cargo de esta delicada tarea ha realizado cambios significativos en los procesos, no se trata únicamente de llenar vacantes, se trata de proveer a la organización de los mejores colaboradores, más aún si van a ocupar cargos de nivel gerencial.

Las organizaciones están enfocadas en desarrollar habilidades y capacidades, según las necesidades detectadas, incluyéndolos en la toma de decisiones pues los colaboradores son el motor que los mueve.

Cabarcas (2006), comenta la importancia de los colaboradores: “Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional”.

Chiavenato (2002), comenta que en la actualidad: “Las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas”.

La responsabilidad de las personas seleccionadas para cubrir una vacante es de vital importancia para la organización, de allí que la gestión que realiza el Departamento de Gestión de Talento Humano es estratégica, enlazada directamente con la visión definida. Los colaboradores son quienes gestionan las actividades para lograr los objetivos planteados.

Chiavenato (1999), planteó los principales procesos del área de recursos humanos, según su criterio son los siguientes:

**Tabla 8. Áreas de recursos humanos**

<b>Subsistemas de ARH</b>	<b>Temas abarcados</b>
Alimentación	Planificación de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal Integración
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación de desempeño humano Plan de carreras
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad Relaciones laborales
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal Desarrollo organizacional
Control	Base de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Fuente: tomado de Chiavenato (1999)

A pesar de que el autor mencionado lo define en el año de 1999, esta situación no ha variado en lo absoluto, pues uno de los principales procesos de Talento Humano está relacionado con la planificación de recursos humanos, el reclutamiento de personal, selección e integración, pero todo esto nace del perfil que se cree para el cargo, ahí radica la importancia de establecerlo correctamente.

### **2.5.1.2 Descripción y análisis de cargos**

Los requerimientos de la organización en cuanto a personal son gestionados por el Departamento de Talento Humano, mediante dos consignas:

- a. Descripción del cargo: tareas, deberes y responsabilidades asignadas.
- b. Análisis del cargo: requisitos del aspirante para cumplir esas tareas.

Es importante aclarar que un cargo está considerado dentro del organigrama de la organización, por lo tanto, tiene responsabilidades asignadas.

Es necesario definir qué es la descripción de cargos, por lo cual se citan los siguientes conceptos para su análisis:

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por qué lo hace). (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 1999)

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2007, p. 204)

Con la finalidad de hacer un análisis sobre dos conceptos presentados por el mismo autor Chiavenato, se hace notar que en 1999 describe la importancia de las actividades, frecuencia y métodos; sin embargo, el mismo autor en el año 2007 incluye a parte de lo mencionado la relación con los demás puestos y también considera la tecnología.

Se evidencia que los subsistemas del departamento de talento humano también consideran los cambios a los que se expone el mundo actual, siendo importante destacar que los nuevos cargos no pueden encontrarse aislados de las otras unidades que conforman la organización, deben funcionar como un todo, incluyendo las nuevas tecnologías y considerando los objetivos personales del colaborador.

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. (Dessler y Varela, 2011)

Los datos citados concuerdan que son procedimientos que se establecen para definir las responsabilidades que tendrán a su cargo, actividades que realizarán, periodicidad, equipo de trabajo, entre otros; de lo cual se determinarán los requisitos de la persona que ocupará este cargo.

El análisis de cargos se enfoca a estructurar cuáles son los requisitos que debe cumplir el candidato para el cargo creado. Para este efecto, se ha dividido en 4 áreas:

**Tabla 9. Estructura del análisis de cargo**

Áreas	Descripción
Requisitos intelectuales-relacionado con conocimientos	Estudios Experiencia Aptitudes – adaptabilidad, iniciativa, proactividad, etc
Requisitos físicos-relacionado con esfuerzos físicos	Capacidad física por esfuerzo Capacidad visual, auditiva, perceptiva, etc Destreza o habilidades requeridas Compleción física necesaria.
Responsabilidades-actividades extras a su cargo	Supervisión de personal-tipo Material, herramientas o equipos Dinero, títulos o documentos Contactos internos o externos Manejo de información confidencial
Condiciones de trabajo en las que se desempeñará-ambiente laboral	Ambiente de trabajo Riesgos relacionados con salud ocupacional

Fuente: adaptado de Chiavenato, Administración de recursos humanos (2007)

### **Objetivos de la descripción y el análisis de cargos**

La descripción y análisis de cargos son la entrada en los procesos y procedimiento del área de Talento Humano. Los resultados que se obtienen pueden ser aplicados en áreas como:

- Publicación del personal requerido según especificaciones técnicas
- Levantar bases de reclutamiento de personal especializado
- Reclutamiento de personal especializado
- Creación del perfil para el cargo para selección
- Generar plan de capacitación específica
- Determinación de las franjas salariales de acuerdo con el grado de responsabilidad que consta en la información
- Estímulos al personal
- Datos que facilitan la evaluación del personal
- Manual de actividades de apoyo para supervisor y para personal nuevo
- Datos definidos para seguridad industrial
- Levantamiento de procesos de Talento Humano

- Establecimiento de indicadores de gestión

Como se observa, estos son documentos importantes para la organización, de ahí que es necesario escoger los métodos adecuados para el levantamiento de la información.

### **Métodos de descripción y análisis de cargos**

Esta responsabilidad le corresponde al Departamento de Talento Humano y lo puede generar en conjunto con el jefe que tendrá a su cargo a esta persona, o quien requiere la creación del cargo. En este punto pueden surgir varias situaciones, incluyendo que una persona puede ser ascendida y el cargo se lo está creando.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

**Tabla 10. Métodos de análisis de cargos**

<b>Método</b>	<b>Detalle</b>
Observación directa	Analista de cargo realiza la observación directa de la actividad registrando los datos más importantes, pueden surgir preguntas o cuestionamientos.
Cuestionario	Responde a preguntas estrechamente ligadas con el cargo. Las preguntas aplicadas deben ser respondidas con honestidad y claridad, describiendo al detalle las actividades.
Entrevista	Debe estar estructurada con preguntas que permita obtener información de los detalles del cargo, responsabilidades, frecuencia de actividades. También se puede incluir a otras personas que tienen relación con el cargo. Existe interacción.
Métodos mixtos o combinados	Los métodos pueden ser combinados para lograr obtener mayor información; así, pueden ser: Cuestionario y entrevista con el interesado, supervisor Observación directa y entrevista

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

El objetivo de esta actividad se centra en la obtención de información detallada de las actividades que podría ejecutar la persona que ocupará el cargo que se está creando. Se pueden aplicar varios métodos e inclusive éstas se pueden modificar una vez que esté en funciones.

## Etapas análisis de cargos

Se han identificado las siguientes:



**Planeación:** contempla la generación de información que se utilizará para la definición de los cargos que se describirán, estructura del organigrama, cronograma de trabajo, escogimiento del método, entre otros aspectos.

**Preparación:** esta etapa contempla el reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos; material de trabajo; ambiente de trabajo, recolección de datos.

**Ejecución:** se centra en la recolección de datos de acuerdo al método escogido; selección de datos; redacción propuesta; finalmente redacción definitiva para aprobación.

### 2.5.1.3. Competencias laborales

Se habla en los últimos años de competencias, un término que se ha hecho común; sin embargo, ¿a qué se llama competencias?, a continuación, se realiza un compendio de definiciones de autores representativos:

**Tabla 11. Conceptos de competencia laboral varios autores**

<b>Autor</b>	<b>Descripción</b>
(Bunk, 1994)	Un individuo posee competencia profesional – dándole un giro a la concepción de competencia laboral - si dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo
(Marín, 1995; Morfín, 1996)	Las normas de competencia se conciben como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, referente con el cual es posible comparar un comportamiento esperado. De este modo, la norma constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente

	de la forma en que la competencia haya sido adquirida
(Sep, Stps y Conocer, 1996).	El modelo de competencia laboral corresponde en esencia a un nuevo paradigma de calificación basado en una forma diferente de organización del trabajo y de gestión de la producción. Su génesis está asociada a la crisis de la noción tradicional de puestos de trabajo y a un cierto modelo de clasificación y relaciones profesionales.
(Lasida, 1998)	Por competencias laborales, podemos entender al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva.
(Iberfop-Oei, en Huerta, Pérez y Castellanos, 2000)	La capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada
(Arellano 2002)	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Fuente: tomado de Rodríguez (2006)

En el estudio que presenta el autor Rodríguez, presenta varios conceptos relacionados a la competencia desde el año 1994, tiempo en el cual la situación era totalmente diferente a la que en la actualidad se observa. Las competencias están relacionadas directamente con los procesos productivos y de servicios en las empresas, donde se incluyen por ejemplo temas tecnológicos debido a los cambios drásticos que tiene y su incidencia en procesos.

Luego de su análisis, el autor Rodríguez (2006), lo define como:

Las competencias humanas generales tiene las siguientes características: son aprendizajes mayores o comprensivos, resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales; son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento; son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano; son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona; son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

Claramente se observa que las competencias están relacionadas con el conjunto de experiencias y conocimientos que el ser humano va acumulando, lo que hace que sea apto para una determinada actividad.

### 2.5.2. Variable dependiente. Desempeño nivel gerencial

#### Competencias gerenciales

En la actualidad, las organizaciones destacan que el conocimiento es la principal fuente agregadora de valor, siendo importante que puedan identificarlo, documentarlo, medirlo y evaluarlo. Debido a estas razones, las organizaciones se han centrado en buscar y desarrollar modelos que les permita alinearse con la gestión del capital humano y la organizacional, para lo cual consideran los objetivos estratégicos, enfoques y estrategias.

Las organizaciones exitosas no se basan únicamente en el desarrollo de estrategias innovadoras sino en la adecuada implementación de estas, situación que depende en gran medida de la gente que colabora en la organización, del entorno, de las competencias y capacidades que posean, así como de su compromiso al logro de objetivos. El liderazgo y las competencias constituyen en factores claves para que tenga el éxito esperado.

**Tabla 12. Conceptos gestión competencias enfoque estratégico**

(Lindgren Henfridsson y Schultze, 2004).	Al respecto, numerosos autores refieren el tratamiento del enfoque de competencias desde dos ejes que han de converger. Mientras el análisis de las competencias organizacionales en stock y las requeridas usualmente forman parte del enfoque de dirección estratégica, las competencias laborales son responsabilidad de los procesos de gestión de recursos humanos.
(McClelland, 1973).	las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.
(Cuesta, 2005).	Es así que surge la gestión de competencias en el marco de la gestión de los recursos humanos, y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos.

(Goleman, 1999),	El término competencias constituye un concepto renovador que aporta una distintiva cualidad, salvando las carencias del enfoque tradicional basado en la inteligencia cognitiva, tal como lo denomina.
(Mc Clelland, 1973).	Referente a conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar una tarea, puesto o rol de forma efectiva.
Levy Leboyer (1997),	...las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Fuente: adaptado de Medina, Armenteros, Guerrero, y Barquero (2012)

Existen varios criterios al respecto, de las competencias; se podría concluir que son los conocimientos y habilidades para desempeñar un cargo de la forma más eficiente y que aporten al cumplimiento de los objetivos de la organización. En el enfoque de competencias gerenciales:

Las competencias gerenciales tienen un carácter grupal, por lo que no están referidas a competencias organizacionales o del puesto laboral específico, más bien ocupacional pues son válidas para cualquier labor que requiera realizar funciones de dirección tanto a nivel estratégico, táctico como operacional. ..Ser competente es formarse en la concepción personal, cultural y socio-laboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser, lo cual cobra mucha importancia cuando de competencias directivas hablamos en cualquier nivel y sector de la sociedad. Medina, Armenteros, Guerrero, y Barquero (2012)

Uno de los aspectos que se trata en esta investigación, es el desempeño del personal, pero a nivel gerencial, debido a que el estudio se enfoca en la gestión que realizan los gerentes de las diversas organizaciones.

Boudreau y Boswell (2001), destacan que: La evidencia de las asociaciones directas entre la personalidad y el éxito profesional es más bien informativa, debido a los limitados enfoques de una o dos dimensiones de personalidad o de resultados y pocos efectos mediadores.

En las organizaciones se observa repetitivamente que las competencias de los directivos no están acorde a los cambios que impone el mercado, más bien son los directivos los que

le limitan al cumplimiento de los objetivos de la organización. Posiblemente cuando se los contrata, cumplen con las competencias exigidas, pero en el mundo laboral, no se ajustan a ellos. ¿Cómo saber si posee las competencias requeridas?, a continuación, se trata de la evaluación del desempeño.

### **2.5.2.1 Evaluación del Desempeño Humano**

La habilidad profesional es un entorno de nutrientes, en el que el potencial de vida de un humano se agota y el potencial del ejecutivo crece. (Gerasimov & Gerasimov, 2016)

Las exigencias organizacionales cada vez son mayores, debido a la competitividad que se ha implementado, el acortamiento de distancias por las facilidades en comunicación, la tecnología ha invadido varias áreas, al cual se incluyen otros factores, en este entorno los ejecutivos de alto nivel están expuestos a una presión implacable.

Tratar de evaluar la gestión de las personas de la organización, se ha convertido en un tema de estudio muy específico, del cual se desprenden metodologías, se generan nuevas herramientas y demás elementos que puedan aportar a que esta función del área de Talento Humano no sea subjetivo, sino más bien se torne objetivo y que se lo sustente con argumentos.

Primero es importante definir qué es la evaluación del desempeño. Según los autores Dessler, en su obra de Administración de Recursos Humanos (2011), menciona que “significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares”.

Para los autores Werther y Davis (2008) se trata de: “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa (p.302)”.

Los conceptos presentados coinciden en que se busca evaluar el desempeño de una persona en la organización; sin embargo, se habla de parámetros que se enfocan a su actividad propia, la interrelación con el entorno (clientes internos-externos), capacitación, objetivos, entre otros.

Lo ideal es conocer todos estos factores y brindar retroalimentación al personal sobre su desempeño para establecer un plan de capacitación que los apoye al cumplimiento de los objetivos. Esta actividad ha tomado más fuerza en los últimos años, debido a la importancia que brindan a sus colaboradores.

Todas las acciones que se generen se enfocan al cumplimiento de objetivos, pues se encuentran enlazadas con los objetivos estratégicos que las organizaciones se han planteado, a través de indicadores que miden permanentemente su gestión y del cual los gerentes/directivos tienen acceso permanente.

En las organizaciones, los objetivos o metas se establecen de acuerdo a las responsabilidades asignadas para el cargo, según la jerarquía las metas son más amplias, como para el caso de un gerente, por ejemplo: incrementar las ventas en un porcentaje definido.

### **Especificaciones del establecimiento de metas**

Las organizaciones pueden establecer metas, lo ideal es que sean eficaces, por lo cual se debe considerar lo siguiente:

- Específicas, describir qué resultado se desean lograr.
- Ser medibles, tener una fuente de datos confiables para tomar información.
- Pertinentes a lo que la organización desea lograr.
- Oportunas, estableciendo fechas de cumplimientos.

## **Razones para evaluar el desempeño**

Existen varias razones para realizar la evaluación del desempeño, pero si esta se trata de un ejecutivo de alto nivel, sobre el cual está la responsabilidad total de la organización, la evaluación se torna necesaria. Los autores Wheelen y Hunger (2007) en relación a este tema mencionan que:

La junta directiva, por medio de su estrategia, auditoría y comités de compensación, evalúa detenidamente el desempeño laboral del director general y del equipo de administradores de alto nivel. Por supuesto, se interesa sobre todo en la rentabilidad corporativa general medida cuantitativamente con el ROI, ROE, EPS y valor para los accionistas. La ausencia de rentabilidad a corto plazo contribuye ciertamente al despido de cualquier director general (p.272).

Para este tipo de cargos estratégicos, la evaluación se centra en resultados esperados por los accionistas y Directorio. La evaluación permite realizar el análisis de datos financieros, a través de indicadores establecidos previamente y que son de conocimiento de sus administradores.

## **Responsable de hacer la evaluación**

Capuano (2004), menciona que:

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Para el caso específico de Directivos de alto nivel, la evaluación la realiza la Junta de Accionistas, el Directorio, Comité de Evaluaciones, o cualquier instancia de nivel jerárquico superior. La evaluación incluye a los directores de cada una de las áreas. Sin embargo, los entes de control gubernamental, también se incluyen como un ente externo.

La organización debe buscar la mejor metodología de evaluación, se presentan las herramientas más aplicadas:

**Tabla 13. Herramientas de evaluación**

<b>Descripción</b>
Evaluaciones por parte de colegas (pares)
Junta de accionistas, Directorio (informes)
Comités evaluadores
Autoevaluaciones
Evaluación por parte del personal subalterno
Retroalimentación o evaluación de 360 grados
Superintendencia de control

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

Existen varias herramientas de evaluación que pueden ser aplicadas, todo depende de las necesidades de la organización, enfocada a obtener datos objetivos, pues la subjetividad no se la considera cuando se trata de resultados económicos.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque

Para el presente estudio, se aplica el enfoque cuantitativo y cualitativo, de acuerdo con los autores Hernández, Fernández-Collado, y Baptista(2006), lo describen como:

La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. (p.26)

Enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

El enfoque cuantitativo permite analizar datos estadísticos. Para el caso del sector financiero, todo el accionar se encuentra en los indicadores, datos que son objetivos.

Cualitativo corresponde a la apreciación que tienen los Directivos de la gestión que ellos realizan al interior de las organizaciones.

#### 3.2. Método de la investigación

Para esta investigación, se aplican varios métodos entre los que tenemos:

Inductivo - deductivo:

Tanto el método inductivo como el deductivo son estrategias de razonamiento lógico, siendo que el inductivo se utiliza premisas particulares para llegar a una conclusión general y el deductivo usa principios generales para llegar a una conclusión específica. (DIFERENCIADOR, 2018)

Este método parte de lo general a lo particular. Analiza un todo para descomponerlo en partes.

Analítico - sintético:

Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). (Falcón, 2013)

Como su nombre indica, analiza e interpreta datos estadísticos en relación con el sistema financiero y el desempeño de los Directivos.

Descriptivo:

La investigación realizada con métodos descriptivos es denominada investigación descriptiva, y tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio. ... Los principales métodos de la investigación descriptiva son el observacional, el de encuestas y los estudios de caso único. (UNIVERSIDAD DE VALENCIA, 2018)

Corresponde al estudio de casos reales suscitados en el caso de instituciones financiera cerradas o en proceso de liquidación relacionadas con el accionar de los Directivos.

### **3.3. Modalidad de la investigación**

La investigación aplicada es descriptiva, de acuerdo con Hernández, Fernández Collado, y Baptista (2006) lo definen como:

Investigación descriptiva. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (p.82)

La información para esta investigación fue tomada de la fuente de información en relación con las organizaciones financieras y sus Directivos. También se toman datos contenidos en libros, textos, revistas, blogs de internet.

### **3.4. Población**

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (Metodología de la investigación, 2010)

Para el caso de la investigación que se presenta, la población la comprenden los Directivos de las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2 y 3 de la Zona de Planificación 3, correspondiente a la provincia de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Pastaza, siendo en total 46.

Se decide aplicar la encuesta a todos los Directivos cubriendo así el 100% de la población. Esto con la finalidad de recabar información que se apegue a conocer datos reales.

### **3.5. Operacionalización de variables**

Esta herramienta es objetiva ya que detalla cada uno de los elementos que la integra para lograr la información requerida. Es una guía importante de análisis de las variables propuestas para el estudio. De esta información se genera la encuesta que se aplican.

## Operacionalización de Variables

**Tabla 14. Variable dependiente- Desempeño a nivel gerencial**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍAS	INDICADORES	GRADO	CRITERIO DE MEDICIÓN DEL INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
El desempeño de cada empleado requiere una evaluación. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona está cumpliendo con sus responsabilidades. Werther (2008)	Gestión administrativa	Gestión plan operativo	¿Cuál es el porcentaje de la gestión?	Escala nominal	Encuesta dirigida a los gerentes varios aspectos	Cuestionario
		Generación de proyectos	¿Cuántos proyectos se presentan anualmente?			
		Control de la gestión	¿Las reuniones son importantes? Con qué frecuencia? Cuánto tiempo?			
		Conocimiento de la organización	¿Cuál es mi conocimiento sobre la organización y lo que hace?			
		Aspectos que influyen en el éxito	¿Cuáles son los aspectos que influyen en el éxito de la organización?			
		Herramientas administrativas aplicadas	¿Qué herramientas se aplican para conocer la gestión que se realiza?			

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

**Tabla 15. Variable independiente-Competencias de perfil**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍAS	INDICADORES	GRADO	CRITERIO DE MEDICIÓN DEL INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo. Dessler G. (2011)	Establecimiento del nivel educativo de Directivos	Nivel de educación formal	¿Cuál es el nivel de educación?	Escala nominal	Encuesta dirigida a los gerentes varios aspectos	Cuestionario
	Identificación de las características más preponderantes en la actualidad	Conocimiento y habilidades requeridas	¿Cuáles son las competencias y habilidades requeridas según su criterio?	Escala nominal	Encuesta dirigida a los gerentes varios aspectos	Cuestionario

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### 3.6. Recolección de información

Con la finalidad de organizar la información para cumplir con los objetivos planteados, se genera un plan de actividades que contiene:

- Definir la población a ser encuestada
- Escoger técnica para recolección de información
- Detallar los recursos de apoyo

### 3.7. Plan de recolección de información

Se plantean las siguientes preguntas y la descripción para recolectar los datos:

**Tabla 16. Plan de Recolección de datos**

<b>PLAN RECOLECCIÓN INFORMACIÓN</b>		
<b>PREGUNTAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Preguntas básicas	Tema planteado: Competencias relacionadas con el desempeño	
Para qué?	Investigar el tema planteado	
A qué personas?	Directivos de las instituciones financieras sector Popular y Solidario	
Sobre qué aspectos?	Competencias	Variables
	Habilidades	Variables
Quién?	Esthela Zambrano	
Cuándo?	Cronograma establecido	
Dónde?	Sistema Financiero Popular y Solidario Categoría - segmentos 1, 2 y 3	
Qué técnicas de recolección se usará?	Correos electrónicos con enlace a encuestas on line	
	Estadística descriptiva (media aritmética, desviación estándar)	
Con qué?	Formato de encuesta	
En qué situación?	Días laborables	

Fuente: elaboración propia  
Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

### **3.8. Proceso de recolección de datos y análisis**

Se genera el formato de la encuesta y se presenta para su aprobación. Una vez aprobado, se genera la encuesta utilizando la herramienta que Gmail proporciona. Se aplica una prueba piloto con el enlace y se realizan las correcciones respectivas.

El enlace es enviado a todos los Gerentes de las cooperativas con un mensaje en el cual se explica el objetivo de esta actividad. Se otorga 10 días para su ejecución.

Concluido el tiempo, el sistema aloja los datos en una base de datos la cual es trasladada al formato Excel. Con el archivo completo, se procede a ejecutar las siguientes actividades:

- Depurar los datos registrados por los encuestados. Confirmar que la información se encuentre completa, que se relacione con las preguntas aplicadas.
- Organizar cada una de las preguntas aplicadas.
- Tabular los datos recibidos según las preguntas.
- Realizar la representación gráfica.
- Análisis e interpretación de datos de cada pregunta.

### **3.9. Validación del instrumento de la encuesta**

Con la finalidad de validar el instrumento diseñado para la encuesta, se toma contacto con tres expertos del área de recursos humanos y finanzas y se les consulta en relación con las preguntas aplicadas. Las personas seleccionadas son:

Ing. Edith Elena Tubón Núñez, Mg.

Ing. Denice Jacqueline Espín, Mg.

Ing. Vicente Javier Núñez Garcés, Mg.

El formato diseñado para el efecto se encuentra en el anexo 1.

Se aplica el método de alfa de Cronbach:

Permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La

validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. (Universidad de Valencia, n.d.)

Cuanto más cerca se ubica al valor del alfa 1 mayor es la confianza de los ítems analizados.

George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa < .5 es inaceptable

Los resultados obtenidos son los siguientes:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K número de ítems
- S<sub>i</sub> Sumatoria de varianzas de los ítems
- S<sub>T</sub> Varianza de la suma de los ítems
- α Coeficiente de alfa de Cronbach

**Tabla 17. Cálculos obtenidos con coeficiente alfa de Cronbach**

<b>JUECES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>TOTAL FILA</b>
JUECES 1	3	3	4	5	4	3	4	5	3	5	5	253
JUECES 2	4	5	3	3	3	2	4	4	4	4	5	212
JUECES 3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	255
<b>TOTAL COLUMNA</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>720</b>
PROMEDIO	3,67	4,33	4,00	4,00	3,33	3,00	4,00	4,67	4,00	4,67	5,00	240
DESV STAND	0,58	1,15	1,00	1,00	0,58	1,00	0,00	0,58	1,00	0,58	0,00	24,27

<b>K</b>	<b>59</b>
<b>S<sup>1</sup></b>	<b>44,44</b>
<b>S<sub>t</sub></b>	<b>589</b>

<b>CALCULO</b>	
SECCIÓN 1	1,017
SECCIÓN 2	0,925
ABSOLUTO S2	0,925
<b>ALFTA DE CRONBACH</b>	<b>0,940 RESULTADO FINAL</b>

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

El resultado obtenido se acerca a 1, con lo cual el instrumento se encuentra validado.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### **4.1. Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta**

En el trabajo investigativo, se procede a analizar los datos obtenidos de los Directivos de las organizaciones encuestadas, así como la información lograda en el trabajo de campo efectuado.

La encuesta es aplicada a 46 Directivos de empresas del Sistema Financiero Popular y Solidario enmarcadas en los segmentos 1, 2 y 3 de la zona de planificación 3, se aplica al 100% de la población por ser limitada.

La información financiera, específicamente indicadores de las organizaciones encuestadas, al término del período 2017; se obtienen de los datos que reposan en los archivos de la SEPS, institución que controla la gestión de estas entidades. Se obtienen los siguientes resultados:

#### 4.1.1. Datos informativos

##### Cargo que desempeña en la institución

Tabla 18. Cargo que desempeña en la institución

Cargo que desempeña	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	43	93%
Jefe Departamental	3	7%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)



Gráfico 9. Cargo que desempeña en la institución

Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

##### **Análisis e interpretación:**

La aplicación de la encuesta se direccionó únicamente a los Directivos, en este caso se observa que el 93% son Gerentes y apenas el 7% es el Jefe Departamental por denominación, puesto que mencionan que tienen las funciones de Gerente.

## Razón social de la organización

**Tabla 19. Razón social de las empresas encuestadas**

CACPECO
COAC COOPAC
COAC EDUCADORES DE TUNGURAHUA LTDA.
COAC JUAN PIO DE MORA
COAC SAN FRANCISCO LTDA
COAC. EL SAGRARIO LTDA.
COAC. OSCUS LTDA.
COAC. RIOBAMBA
COAC. SAN JOSÉ LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FERNANDO DAQUILEMA" LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1 DE JULIO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRECER WIÑARI LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDIAMBATO LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE PASTAZA LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES PRIMARIOS DEL COTOPAXI
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FUTURO LAMANENSE
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HERMÈS GAIBOR VERDESOTO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC PELILEO LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKI WASI LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUCHA CAMPESINA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SALINAS LIMITADA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN ALFONSO LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN PEDRO LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAK KAWSAY LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIDAD Y PROGRESO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VIRGEN DEL CISNE
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VISION DE LOS ANDES VISANDES
PUSHAK RUNA HOMBRE LIDER
SEMBRANDO UN NUEVO PAIS

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### Análisis e interpretación:

Cada uno de los encuestados describe la empresa a la que pertenece. Se observa que son de varias ciudades del país.

### Nivel de instrucción

Tabla 20. Nivel de instrucción de los Gerentes

Nivel de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Tercer Nivel (Universidad completa)	25	54%
Maestría	17	37%
Bachillerato	3	7%
Universidad Incompleta	1	2%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)



Gráfico 10. Nivel de instrucción  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### Análisis e interpretación:

Esta es una de las preguntas con mayor importancia, ya que permite identificar el nivel de instrucción que los Gerentes poseen. Se observa que el 54% de los encuestados dice tener un título de tercer nivel, el 37% menciona que posee maestría, el 7% posee instrucción de bachillerato y apenas el 2% tiene universidad incompleta.

El 37% que posee maestría corresponde a 17 empresas, tema preocupante puesto que el desempeño gerencial responde al accionar de toda una organización, siendo los

conocimientos base importante para su gestión. Más preocupante que personas con instrucción de bachillerato se encuentren al frente de la organización.

## Género

Tabla 21. Género de los encuestados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	35	76%
Mujer	11	24%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

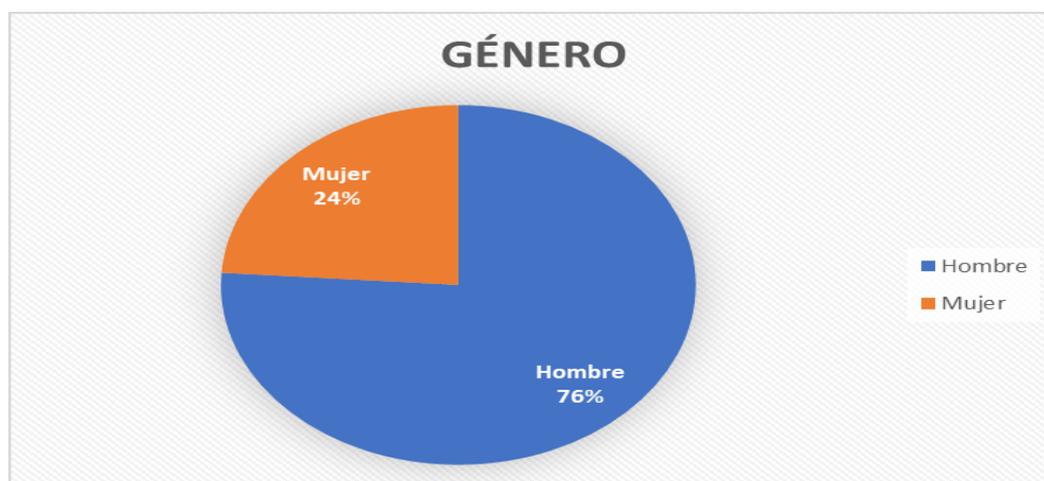


Gráfico 11. Género

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### Análisis e interpretación:

El 76% de hombres se encuentran al frente de la organización, apenas el 24% de mujeres ocupan cargos gerenciales. Esta es una práctica que se sigue manteniendo en el país, aun cuando el rol de la mujer ha tomado gran importancia, se observa que los hombres siguen siendo el género preferido para ocupar este tipo de cargos. La equidad de género no está presente en este nivel de puestos directivos.

## Raza

**Tabla 22. Raza de los encuestados**

Raza	Frecuencia	Porcentaje
Indígena	12	26%
Mestizo	34	74%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018).

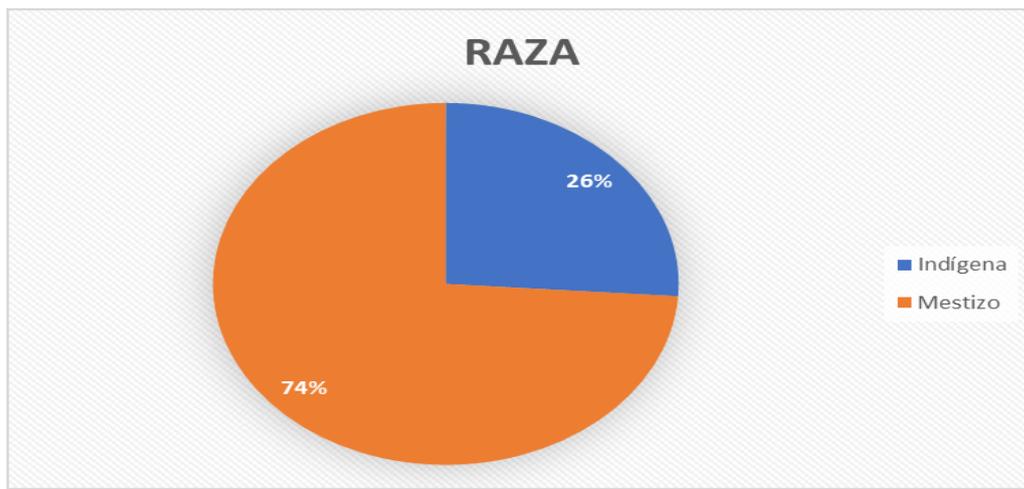


Gráfico 12. Raza

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### **Análisis e interpretación:**

Se aplica esta pregunta, debido a que existe un alto porcentaje de empresas que son de origen indígena. El 74% menciona que son mestizos y el 26% menciona que son indígenas. En el caso de quienes se consideran indígenas, se debe a que en sus organizaciones han visto la necesidad de prepararlos para que dirijan estas empresas. Se observa un cambio de cultura fuerte y positiva para estos sectores.

En la actualidad ocupan cargos importantes y de alto nivel, debido a que se han visto en la educación la posibilidad de mejorar su estilo de vida y las de sus comunidades.

## Número de personal que se encuentra a su cargo

**Tabla 23. Personal a cargo de la gerencia**

Razón social de la organización	Frecuencia	Porcentaje
CACPECO	187	5%
COAC COOPAC	35	1%
COAC EDUCADORES DE TUNGURAHUA LTDA.	23	1%
COAC JUAN PIO DE MORA	81	2%
COAC SAN FRANCISCO LTDA	370	10%
COAC. EL SAGRARIO LTDA.	135	4%
COAC. OSCUS LTDA.	274	7%
COAC. RIOBAMBA	181	5%
COAC. SAN JOSÉ LTDA	155	4%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.	25	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FERNANDO DAQUILEMA" LTDA.	254	7%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1 DE JULIO	19	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE	55	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA	53	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.	159	4%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.	60	2%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTD.	96	3%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.	191	5%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRECER WIÑARI LTDA	30	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDIAMBATO LTDA	16	0%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA	170	4%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA	14	0%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE PASTAZA LTDA.	34	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES PRIMARIOS DEL COTOPAXI	28	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FUTURO LAMANENSE	23	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA	54	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HERMÈS GAIBOR VERDESOTO	19	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC LTDA	92	2%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC PELILEO LTDA	30	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKI WASI LTDA	148	4%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUCHA CAMPESINA	70	2%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA	79	2%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.	181	5%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SALINAS LIMITADA	14	0%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN ALFONSO LTDA	20	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA	16	0%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA	15	0%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN PEDRO LTDA	14	0%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIERRA CENTRO LTDA	43	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAK KAWSAY LTDA	35	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIDAD Y PROGRESO	20	1%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA	18	0%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VIRGEN DEL CISNE	85	2%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VISION DE LOS ANDES VISANDES	86	2%
PUSHAK RUNA HOMBRE LIDER	25	1%
SEMBRANDO UN NUEVO PAIS	60	2%
<b>Total general</b>	<b>3792</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018).

### **Análisis e interpretación:**

Se observa claramente que existen organizaciones que mantienen una nómina alta. La Cooperativa San Francisco es la que se encuentra en primer lugar por el número de personal, seguida de la Cooperativa Oscus Ltda. Mientras la organización es más grande, las responsabilidades también son altas; sin embargo, aun cuando son pequeñas, los gerentes tienen responsabilidades con su personal y más con los socios.

### **Tiempo de labores en el cargo que desempeña actualmente**

**Tabla 24. Tiempo de labores en niveles gerenciales**

<b>Años de labores</b>	<b>Frecuencia</b>
33	33
31	31
30	30
29	29
22	22
21	21
20	40
16	32
15	45
14	14
12	36
11	33
10	20
9	18
8	40
7	7
5	15
4	8
3,5	4
3	6
2,5	3
2	2
1,6	3
1,5	3
1	2
<b>Total general</b>	<b>496</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018).

### **Análisis e interpretación:**

Se observa que existe una persona que labora en este mismo cargo 33 años, como la que más tiempo posee, así también existen 2 personas que apenas tienen 1 año en funciones.

## Tamaño de la organización

Tabla 25. Tamaño de la organización

Tamaño de la organización	Frecuencia	Porcentaje
Mediana	24	52%
Grande	13	28%
Pequeña	9	20%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

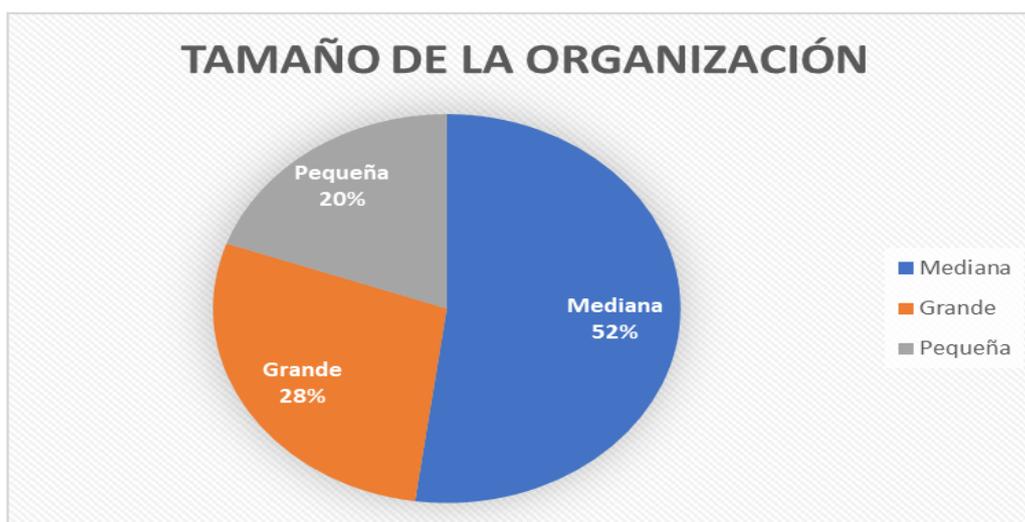


Gráfico 13. Tamaño de la organización  
Elaborado por: Zambrano, E (2018).

### Análisis e interpretación:

Según el criterio de los encuestados, el 28% de las empresas son grandes, el 52% mediana y el 20% pequeña. Las empresas medianas son las que en mayor porcentaje están brindando servicio a nivel de la zona de planificación 3.

## Número de socios

**Tabla 26. Socios que posee la organización**

Tamaño de la organización	Número de Socios	Frecuencia	Porcentaje
Mediana	200000	1	2%
	Entre 16.001 y 24.000 socios	2	4%
	Entre 25.001 y 40.000 socios	5	11%
	Entre 8.001 y 16.000 socios	4	9%
	Más de 40.000 socios	2	4%
	Menos de 8.000 socios	10	22%
<b>Total Mediana</b>		<b>24</b>	<b>52%</b>
Grande	Entre 25.001 y 40.000 socios	3	7%
	Entre 8.001 y 16.000 socios	1	2%
	Más de 40.000 socios	9	20%
<b>Total Grande</b>		<b>13</b>	<b>28%</b>
Pequeña	Entre 16.001 y 24.000 socios	1	2%
	Entre 8.001 y 16.000 socios	1	2%
	Menos de 8.000 socios	7	15%
<b>Total Pequeña</b>		<b>9</b>	<b>20%</b>
<b>Total general</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018).



**Gráfico 14. Tamaño de la organización y cantidad de socios**

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### **Análisis e interpretación:**

Para la graficación de esta pregunta se la relaciona con el tamaño. El análisis se lo hace por grupo: de las empresas consideradas como grandes, 9 mencionan que tienen más de 40.000 socios, en el caso de las medianas, 10 mencionan que tienen más de 8.000 socios, 2 que poseen más de 40.000; en el caso de las catalogadas como pequeñas 7 mencionan que tienen menos de 8.000.

### **Frecuencia de reuniones con el personal a cargo**



Gráfico 15. Frecuencia de reuniones  
Elaborado por: Zambrano, E. (2008)

### **Análisis e interpretación:**

La frecuencia de reuniones de trabajo en las empresas se compara con el tamaño de éstas, obteniendo lo siguiente: en las empresas grandes, la mayor frecuencia de reuniones es semanal; mientras que en las medianas y pequeñas son mensuales. Esto es comprensible debido al control que deben ejercer en los diferentes departamentos.

## Tiempo que dedica a las reuniones

Tabla 27. Tiempo de reuniones

Tamaño de la organización	Tiempo	Frecuencia
Mediana	120 minutos	2
	15 minutos	1
	30 minutos	3
	45 minutos	4
	60 minutos	14
	<b>Total Mediana</b>	
Grande	120 minutos	1
	15 minutos	1
	30 minutos	7
	45 minutos	3
	60 minutos	1
	<b>Total Grande</b>	
Pequeña	120 minutos	1
	30 minutos	3
	45 minutos	1
	60 minutos	3
	Depende del tema	1
<b>Total Pequeña</b>		<b>9</b>
<b>Total general</b>		<b>46</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018).



Gráfico 16. Tiempo de reuniones

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### Análisis e interpretación:

En las empresas grandes, el tiempo de reuniones es de 30 minutos; para las medianas es de 60 minutos; en las pequeñas es de 30 a 60 minutos. Según mencionaron los encuestados, el tiempo depende de los temas que se vayan a tratar.

#### 4.1.2. Habilidades

##### Desempeño a nivel gerencial

**Tabla 28. Habilidades gerenciales primera parte**

Área	Identificación	Negativo	Neutro	Positivo	Total general
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIF	0%	4%	96%	100%
2	COMPROMISO	0%	9%	91%	100%
3	CONOCIMIENTOS ADM	0%	4%	96%	100%
4	CONOCIMIENTOS OTRAS AREAS	0%	11%	89%	100%
5	RESOLUCION PROBLEMAS	2%	2%	96%	100%
6	APLICACIÓN CONOCIMIENTOS	0%	7%	93%	100%
7	COMUNICACIÓN	0%	4%	96%	100%
8	DOMINIO INGLÉS	39%	39%	22%	100%
9	INFORMÁTICA	17%	30%	52%	100%
10	GESTION CONOC	0%	15%	85%	100%
11	RELACIONAMIENTO	4%	11%	85%	100%
12	INDICADORES GEST	4%	7%	89%	100%
13	FIJAR OBJETIVOS	2%	2%	96%	100%
14	MOTIVACION CALIDAD	2%	0%	98%	100%
15	TRABAJO EN EQUIPO	0%	4%	96%	100%
16	CONTEXTO INTERN	35%	15%	50%	100%
17	R. INTERPERSONALES	4%	4%	91%	100%
<b>Total general</b>		<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>84%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018).

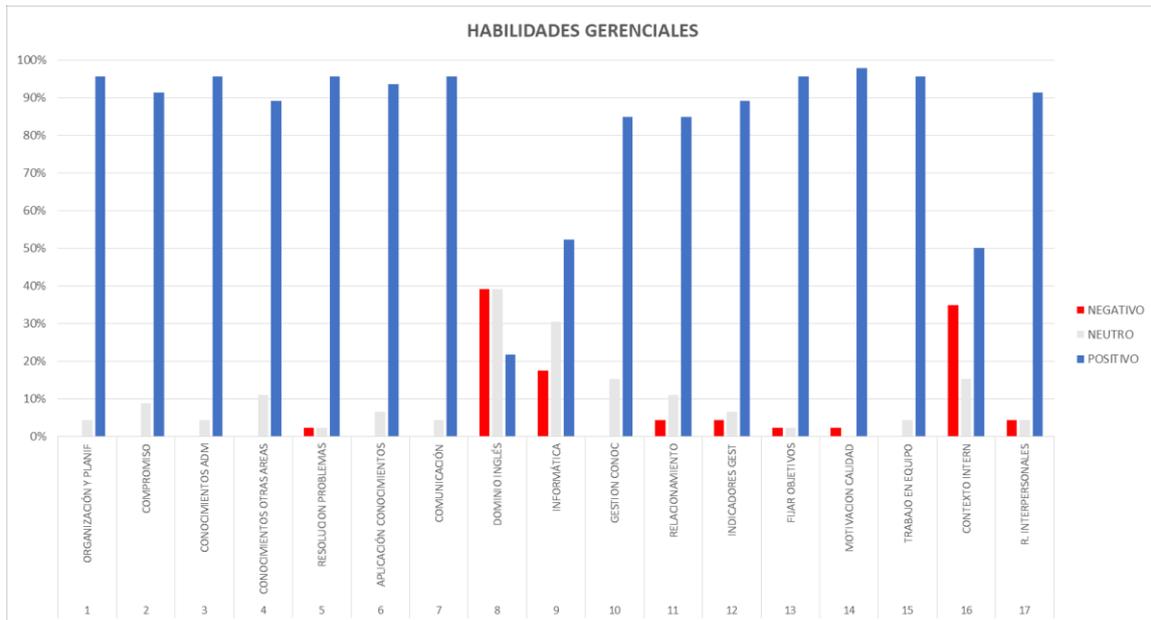


Gráfico 17. Habilidades gerenciales primera parte  
Elaborado por: Zambrano, E (2018).

### Análisis e interpretación:

Cuando se consulta sobre las habilidades que actualmente poseen ellos como gerentes, se observan tres áreas críticas:

Conocimiento del idioma inglés, el 37% menciona que no poseen este conocimiento  
Trabajo en el contexto internacional, el 34% menciona que no poseen este conocimiento porque no lo aplican en la actualidad.

Tanto el idioma como el contexto internacional, no están siendo considerados como áreas de trabajo en el corto o largo plazo, se pensaría que no existen planes de expansión a nivel internacional.

Es necesario aclarar que un porcentaje considerable de los encuestados hablan el quechua como idioma propio; sin embargo, por la esencia del negocio cooperativista es importante abrir su visión hacia otros mercados en el futuro.

En el caso de informática, el 17% de encuestados no posee este conocimiento o si lo tiene es muy básico.

**Tabla 29. Habilidades gerenciales segunda parte**

Área	Identificación	Negativo	Neutro	Positivo	Total general
18	ACTITUD DIVERSIDAD	4%	4%	91%	100%
19	OBTENCIÓN LOGROS	0%	2%	98%	100%
20	RETROALIMENTACIÓN	0%	2%	98%	100%
21	RAZONAMIENTO CRÍTICO	0%	4%	96%	100%
22	TEMAS AMBIENTALES	11%	26%	63%	100%
23	INNOVACIÓN	0%	7%	93%	100%
24	COMPROMISO ÉTICO	0%	2%	98%	100%
25	APRENDIZAJE	0%	4%	96%	100%
26	LIDERAZGO	0%	2%	98%	100%
27	EMPRENDEDOR	0%	2%	98%	100%
28	EMPRENDEDOR	0%	2%	98%	100%
29	ADMINISTRACIÓN TIEMPO	0%	2%	98%	100%
30	PENSAMIENTO	2%	4%	93%	100%
31	RESPONSABILIDAD	2%	2%	96%	100%
32	CONFIANZA	2%	7%	91%	100%
33	EMPATÍA	0%	2%	98%	100%
34	RELACIONES PÚBLICAS	0%	4%	96%	100%
<b>Total general</b>		<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>94%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

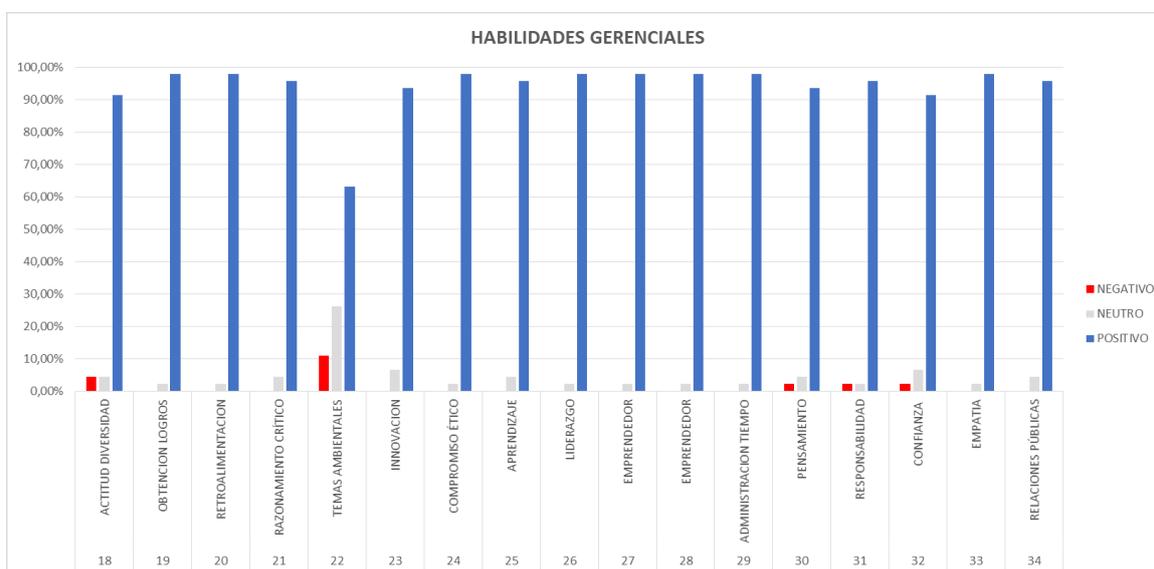


Gráfico 18. Habilidades gerenciales segunda parte

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### Análisis e interpretación:

Cuando se consulta sobre las habilidades en su segunda parte, se observa un área a ser considerada. En relación al tema ambiental 10% desconoce al respecto. Si bien es cierto,

su giro de negocio no está enfocado directamente, en la actualidad existe una corriente orientada al cuidado del medio ambiente.

### Cumplimiento de actividades del Plan Operativo anual

**Tabla 30. Cumplimiento de actividades del Plan Operativo Anual**

Cumplimiento Plan Operativo anual	Frecuencia	Porcentaje
Más del 76%	27	59%
Entre el 51% y el 75%	16	35%
Cumplimiento 100%	1	2%
Menos del 25%	1	2%
Entre el 26% y 50%	1	2%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E. (2018)



Gráfico 19. Cumplimiento plan operativo  
Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

#### **Análisis e interpretación:**

Estas organizaciones se manejan a través de la ejecución del Plan Operativo Anual, el al momento informan que el 58% de empresas lo tiene cumplido más del 76%. El 34% de empresas lo han cumplido entre el 51 y 75%. Una sola empresa lo ha cumplido al 100%.

Este tema es de suma importancia, razón por la cual no debe ser descuidado. Esta es responsabilidad directa de la gerencia.

## Generación de proyectos en un período económico

Tabla 31. Generación de proyectos

Generación proyectos	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 a 3 proyectos	27	59%
Entre 4 a 5 proyectos	12	26%
Más de 6 proyectos	7	15%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

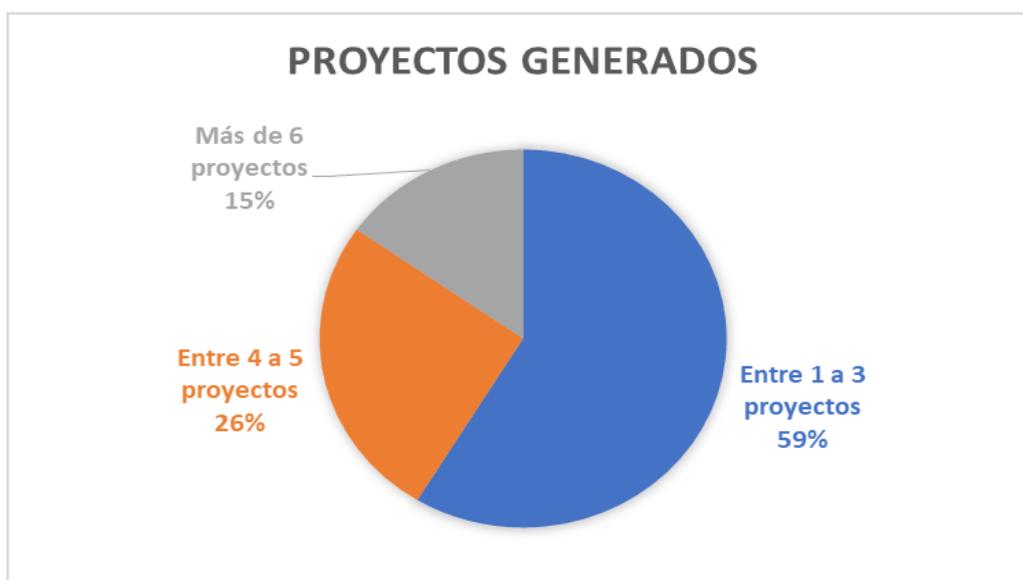


Gráfico 20. Proyectos generados  
Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

### Análisis e interpretación:

El 58% de los gerentes encuestados mencionan que se han generado entre 1 a 3 proyectos.

El 26% menciona que son entre 4 y 5 proyectos anuales y el 15% que son más de 6.

## Proyectos incluidos en el Plan Operativo anual con cumplimiento

**Tabla 32. Proyectos incluidos en el Plan Operativo**

Proyectos incluidos dentro del Plan Operativo anual	Frecuencia	Porcentaje
Más del 76%	23	50%
Entre el 51% y el 75%	18	39%
Menos del 25%	2	4%
Entre el 26% y 50%	2	4%
El 100%	1	2%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

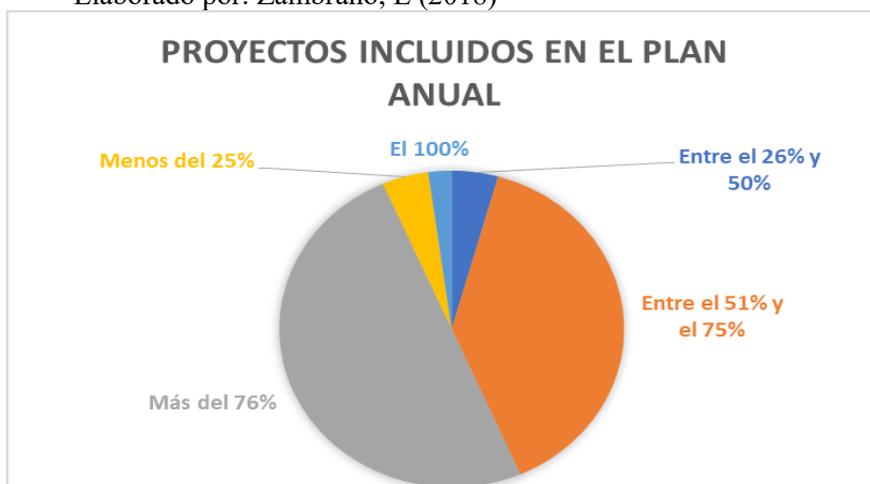


Gráfico 21. Proyectos incluidos en el Plan Operativo

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

**Tabla 33. Comparativo entre el número de proyectos presentados y aplicados**

Generación proyectos	Proyectos incluidos dentro del Plan Operativo anual	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 a 3 proyectos	Entre el 51% y el 75%	12	26%
	Más del 76%	11	24%
	Entre el 26% y 50%	2	4%
	Menos del 25%	1	2%
	El 100%	1	2%
<b>Total Entre 1 a 3 proyectos</b>		<b>27</b>	<b>59%</b>
Entre 4 a 5 proyectos	Más del 76%	6	13%
	Entre el 51% y el 75%	5	11%
	Menos del 25%	1	2%
<b>Total Entre 4 a 5 proyectos</b>		<b>12</b>	<b>26%</b>
Más de 6 proyectos	Más del 76%	6	13%
	Entre el 51% y el 75%	1	2%
<b>Total Más de 6 proyectos</b>		<b>7</b>	<b>15%</b>
<b>Total general</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### Análisis e interpretación:

El 50% de los gerentes encuestados mencionan que se incluyen el 76% de los proyectos presentados. Si lo relacionamos con la pregunta anterior, más del 50% de encuestados han presentado entre 1 a 3 proyectos; quiere decir que incluyen únicamente 1. En el caso de las organizaciones que han presentado entre 4 y más de 6, los han considerados 3 aproximadamente.

El 39% de los encuestados comentan que incluyen entre el 51 y 75% de proyectos presentados.

Este es un tema de análisis, pues cuando la organización detecta que se pueden aplicar mejoras, se levantan proyectos para la implementación de esas mejoras. Cuántos proyectos se presentan en la organización, estos se encuentran relacionados con la planificación estratégica o el plan operativo anual, sería importante revisarlo.

### Productos que ofrece su organización

**Tabla 34. Productos de la organización**

Tamaño de la organización	Números de productos que ofrece	Frecuencia	Porcentaje en relación al tamaño
<input checked="" type="checkbox"/> Grande	4	1	2%
	5	1	2%
	6	1	2%
	7	1	2%
	8	4	9%
	11	1	2%
	12	3	7%
	14	1	2%
<b>Total Grande</b>		<b>13</b>	<b>28%</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Mediana	3	1	2%
	4	4	9%
	5	4	9%
	6	2	4%
	7	1	2%
	8	3	7%
	9	4	9%
	10	2	4%
	11	2	4%
	12	1	2%
<b>Total Mediana</b>		<b>24</b>	<b>52%</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Pequeña	4	1	2%
	5	3	7%
	6	2	4%
	8	1	2%
	9	1	2%
	10	1	2%
<b>Total Pequeña</b>		<b>9</b>	<b>20%</b>
<b>Total general</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

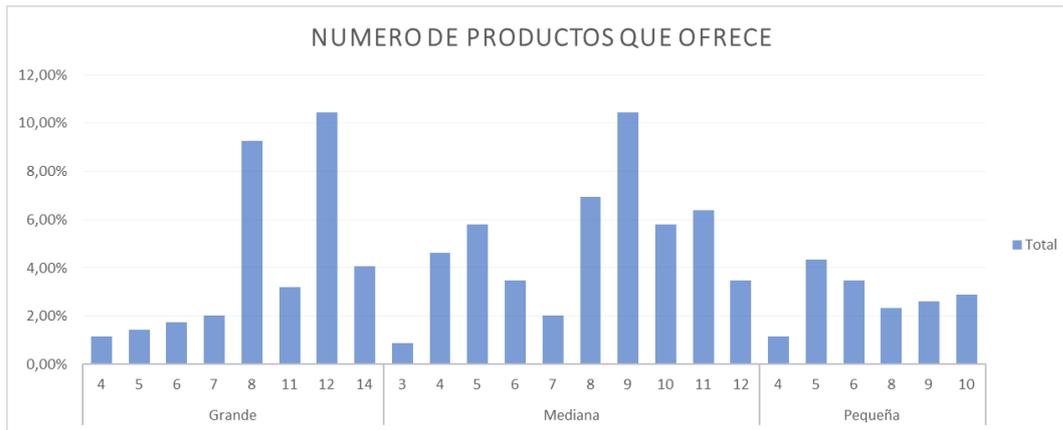


Gráfico 22. Productos que ofrece  
Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

### Análisis e interpretación:

Tomando en cuenta el porcentaje más alto en cada nivel, de las empresas consideradas grandes, el 10% menciona que ofrece 12 productos a los socios. De las medianas, también el 10% menciona que ofrecen 9 productos. De las pequeñas el 4% ofrecen 5 productos.

Se observa que una organización considerada como grande, ofrece hasta 14 productos.

## Servicios que presta la organización

Tabla 35. Servicios que prestan

Tamaño de la organización	Números de servicios que prestan	Frecuencia	Porcentaje en relación al tamaño
<input checked="" type="checkbox"/> Grande	5	2	4%
	6	2	4%
	8	1	2%
	9	2	4%
	10	4	9%
	12	1	2%
	21	1	2%
<b>Total Grande</b>		<b>13</b>	<b>28%</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Mediana	3	1	2%
	4	2	4%
	5	1	2%
	6	5	11%
	7	3	7%
	8	3	7%
	9	1	2%
	10	1	2%
	11	1	2%
	12	5	11%
	15	1	2%
<b>Total Mediana</b>		<b>24</b>	<b>52%</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Pequeña	4	2	4%
	5	3	7%
	6	1	2%
	8	2	4%
	12	1	2%
<b>Total Pequeña</b>		<b>9</b>	<b>20%</b>
<b>Total general</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

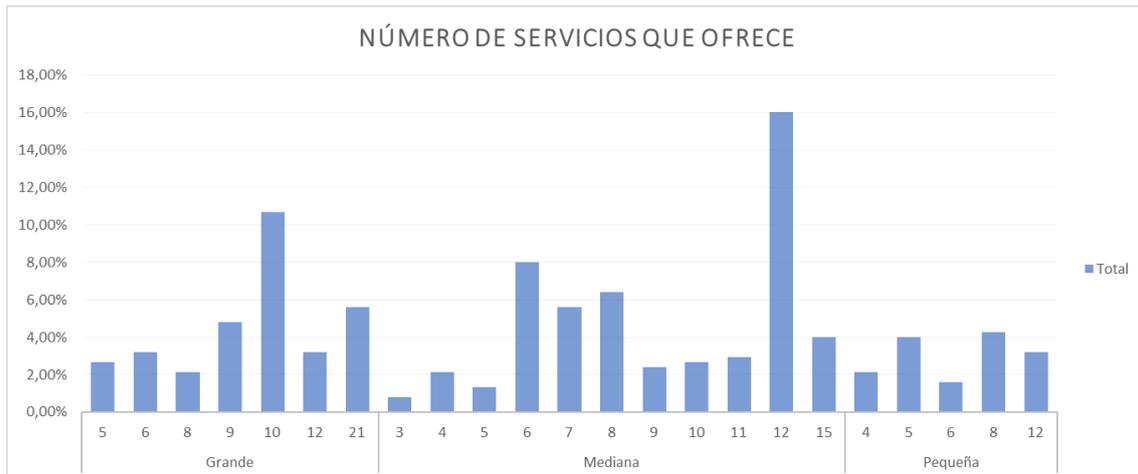


Gráfico 23. Servicios que ofrece  
Elaborado por: Zambrano, E. (2018)

### **Análisis e interpretación:**

Tomando en cuenta el porcentaje más alto en cada nivel, de las empresas consideradas grandes, el 10% menciona que ofrece 10 servicios a los socios. De las medianas, el 16% menciona que ofrecen 12 servicios. De las pequeñas el 4% ofrecen 8 servicios.

Se observa que una empresa considerada como grande, ofrece 21 tipos de servicios, con lo cual tienen una amplia gama.

## Frecuencia de control de actividades del Plan Operativo

**Tabla 36. Frecuencia de control de actividades del Plan Operativo**

Tamaño de la organización	Frecuencia de control del Plan Operativo Anual	Frecuencia	Porcentaje en relación al tamaño
Grande	Mensual	12	26%
	Trimestral	1	2%
<b>Total Grande</b>		<b>13</b>	<b>28%</b>
Mediana	Cada Jefatura revisa todos los días y trimestralmente A	1	2%
	Mensual	16	35%
	No hay periodicidad ni control	1	2%
	Semestral	1	2%
	Trimestral	5	11%
<b>Total Mediana</b>		<b>24</b>	<b>52%</b>
Pequeña	Mensual	5	11%
	Semestral	2	4%
	Trimestral	2	4%
<b>Total Pequeña</b>		<b>9</b>	<b>20%</b>
<b>Total general</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)



**Gráfico 24. Controles del plan operativo**

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### **Análisis e interpretación:**

Según el criterio de los encuestados, en todas las empresas, sin considerar su tamaño, lo gestionan mensualmente. Esto se debe a la importancia que tiene la ejecución de actividades del Plan Operativo anual.

### 4.1.3. Conocimientos

#### Conocimiento de la actividad de las organizaciones actualmente por importancia

**Tabla 37. Actividades de la organización por importancia**

Área	Muy importante	Medianamente importante	Menos importante	Total general
Administración T. humano	80%	13%	7%	100%
Contabilidad y finanzas	89%	2%	9%	100%
Gerencial	93%	0%	7%	100%
Marketing	72%	22%	7%	100%
Producción (bienes /servicios) u operaciones	76%	13%	11%	100%
Tecnologías	76%	17%	7%	100%
<b>Total general</b>	<b>81%</b>	<b>11%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)



Gráfico 25. Actividades de la organización por importancia

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

#### **Análisis e interpretación:**

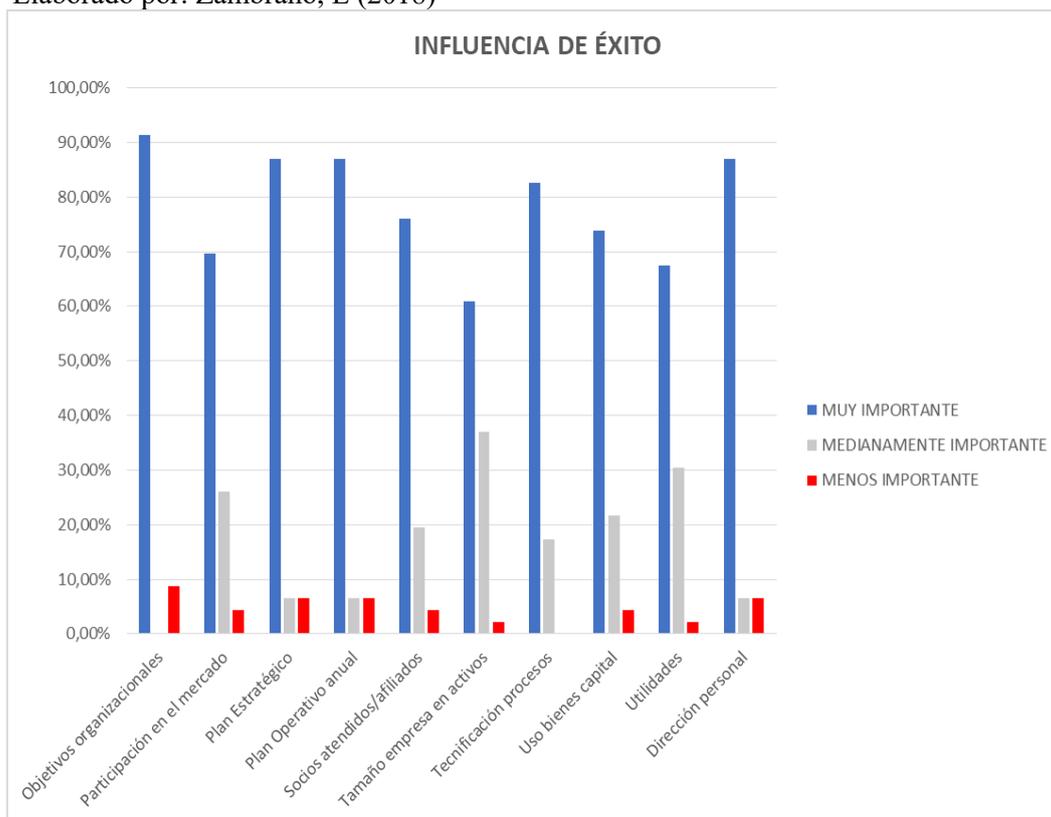
Según los resultados obtenidos, se observa que le brindan mayor importancia a las actividades gerenciales con el 93,48%, seguido del área contable y finanzas con 89.13%, sin embargo, si se observa le ubican en cuarto lugar de importancia a la producción de bienes y servicios. Gran error, el giro del negocio se centra en la generación de servicios, para el caso de las organizaciones financieras. Si la organización no hace gestión en los servicios que ofrece a los socios, simplemente desaparecerá. La percepción de los encuestados es que la actividad gerencial demanda de ellos mucho tiempo, por lo cual le dan toda su atención.

## Influencia de éxito de las organizaciones, según prioridades

**Tabla 38. Influencia de éxito**

Área	Muy importante	Medianamente importante	Menos importante	Total general
Objetivos organizacionales	91%	0%	9%	100%
Participación en el mercado	70%	26%	4%	100%
Plan Estratégico	87%	7%	7%	100%
Plan Operativo anual	87%	7%	7%	100%
Socios atendidos/afiliados	76%	20%	4%	100%
Tamaño empresa en activos	61%	37%	2%	100%
Tecnificación procesos	83%	17%	0%	100%
Uso bienes capital	74%	22%	4%	100%
Utilidades	67%	30%	2%	100%
Dirección personal	87%	7%	7%	100%
<b>Total general</b>	<b>78%</b>	<b>17%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)



**Gráfico 26. Influencia de éxito**

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### **Análisis e interpretación:**

El criterio de los encuestados con un 91,30% es que influencia en el éxito alcanzado, el cumplimiento de los objetivos organizacionales, que va de la mano con el 86% calificado al Plan Estratégico y el Plan Operativo. Situación obvia, pues en estos documentos se encuentran contenidos los objetivos planteados por la organización. Le sigue en importancia la Dirección de Personal con el 86%, le dan un alto valor a su personal, cuidan de los conocimientos que adquieren y su aplicación. Como elemento final, consideran el tamaño de la empresa según los activos.

### **Herramientas asociadas con el éxito administrativo en las organizaciones**

**Tabla 39. Herramientas administrativas aplicadas**

<b>Área</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Medianamente importante</b>	<b>Menos importante</b>	<b>Total general</b>
Alianzas estratégicas	85%	9%	7%	100%
Benchmarking	43%	50%	7%	100%
Equipos auto dirigidos	74%	20%	7%	100%
Flexibilidad administrativa	67%	24%	9%	100%
Gestión del conocimiento	85%	2%	13%	100%
Misión visión corporativa	78%	15%	7%	100%
Planeación estratégica	85%	9%	7%	100%
Reducción tiempos	76%	17%	7%	100%
Salario flexible	43%	39%	17%	100%
Satisfacción al cliente	85%	9%	7%	100%
Valor socios	78%	20%	2%	100%
<b>Total general</b>	<b>73%</b>	<b>19%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

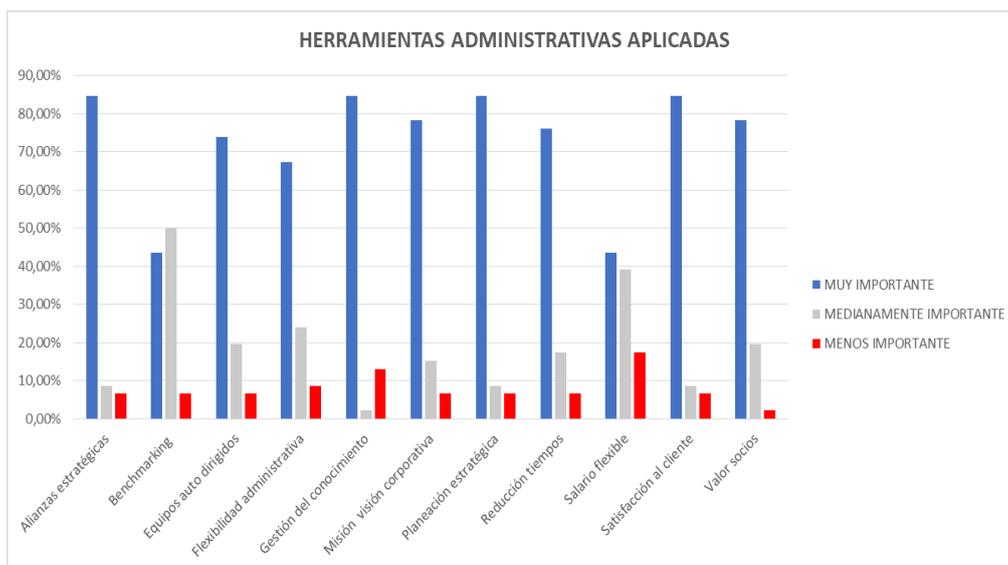


Gráfico 27. Herramientas administrativas aplicadas  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

### **Análisis e interpretación:**

Se determinan cuatro herramientas con gran importancia: alianzas estratégicas, gestión del conocimiento, planificación estratégica y satisfacción del cliente con 84%. Este resultado va de la mano con la respuesta de la pregunta anterior. Estas son herramientas que sin duda aportan la gestión gerencia. Le sigue la misión y visión con el 78% como herramienta de orientación. La menos utilizada con 43% es el benchmarking, posiblemente por el celo profesional de las organizaciones.

#### **4.1.4. Competencias**

##### **Desempeño de un cargo directivo**

Esta es una pregunta abierta y dentro de todas las respuestas destacan las siguientes: capacidad de planificar, iniciativa, capacidad de negociación, trabajo en equipo, experiencia, instrucción específica y comprobada en temas financieros, compromiso con los objetivos de la institución, ética, liderazgo, conocimientos de alta gerencia, emprendedor, facilidad para relacionarse, habilidad para la identificación y resolución de problemas, habilidad para tomar decisiones, habilidad para dirigir el personal, habilidad para identificación y generación de proyectos.

## **Deficiencias para cubrir vacantes de nivel jerárquico**

Dentro de las respuestas analizadas, se observan las siguientes:

- Falta de ética
- No habilidad para relacionarse
- Falta de experticia en el manejo de indicadores financieros y de gestión
- Falta de liderazgo
- Desconocimiento del sector
- Falta de experiencia en el sector
- No tienen conocimiento de la normativa del sector
- Personas que no manejan herramientas informáticas
- No son buenos negociadores

## **4.2. Análisis de reportes financieros y cálculos estadísticos**

Con la finalidad de relacionar las variables dependientes como las dependientes, es importante presentar los indicadores de las 46 empresas encuestadas. Antes de entrar en el tema, es pertinente definir qué es un indicador.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2002), la define como:

Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos.

La definición se enfoca a establecer tipos de medidas sobre los cuales se tomen decisiones. Los indicadores deben cumplir ciertas características como las mencionadas por Mondragón (2002), incluyendo si están vinculados a controles gubernamentales.

- Ser específicos, es decir, estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar; por lo anterior, se debe contar con objetivos y metas claros
- Ser explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, etc., así como a qué grupo de población, sector económico o producto

- Estar disponibles para varios años, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo
- Deben ser relevantes y oportunos para la aplicación de políticas, describiendo la situación prevaleciente en los diferentes sectores de gobierno, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones
- Los indicadores no son exclusivos de una acción específica; uno puede servir para estimar el impacto de dos o más hechos o políticas, o viceversa.
- Ser claro, de fácil comprensión para los miembros de la comunidad, de forma que no haya duda o confusión acerca de su significado, y debe ser aceptado, por lo general, como expresión del fenómeno a ser medido.
- Que la recolección de la información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares
- Técnicamente debe ser sólido, es decir, válido, confiable y comparable, así como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable
- Ser sensible a cambios en el fenómeno, tanto para mejorar como para empeorar.
- Si bien su selección no debe depender de la disponibilidad de información proveniente de encuestas, censos y/o registros administrativos, sino de los objetivos fijados en los programas y proyectos de gobierno

Para el caso de la SEPS, el gobierno ha establecido indicadores que permite conocer la situación actual de la organización y establecer comparativos con períodos anteriores que faciliten su análisis de operaciones, a continuación se detallan:

**Tabla 40. Indicadores establecidos por SEPS**

<b>SUBCOMPONENTE</b>	<b>INDICADOR</b>
Riesgo de crédito	Morosidad ampliada Morosidad simple Cobertura cartera improductiva
Riesgo de liquidez	Liquidez general Liquidez estructural de segunda línea Proporción activos líquidos
Riesgo de mercado	Tasa pasiva promedio Tasa activa implícita Spread de tasas
Calidad de activos	Proporción activos improductivos
Calidad de pasivos	Utilización pasivos con costo
Calidad de patrimonio	Participación capital institucional Solvencia ajustada

	Solvencia
Calidad de resultados	ROA Grado de absorción del margen financiero Eficiencia institucional de colocación

Los indicadores resaltados corresponden al Modelo de Calificación de Riesgos

Fuente: (SEPS, 2018)

De acuerdo a esta institución, la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (2015):

La liquidez es la capacidad de las entidades financieras para mantener recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones en tiempo y forma. En forma más amplia, se afirma que la liquidez es esa cualidad de un activo que le permite ser convertido en dinero en efectivo, de forma inmediata y sin pérdida significativa de su valor; cuanto más fácil es convertir un activo en dinero, se dice que es más líquido.

El indicador de liquidez general relaciona los fondos disponibles frente al total de depósitos a corto plazo, permite medir el nivel de disponibilidad que tiene una entidad para atender los pasivos de mayor exigibilidad. La fórmula que aplican es:

Relación: Fondos Disponibles/total de depósitos a corto plazo

Otros indicadores que son considerados por su importancia son el ROE y ROA. Lorenzana (2014) comenta que:

Dos de estos indicadores son la rentabilidad sobre activos (ROA) y la rentabilidad sobre capital invertido (ROE). Ambos indicadores expresan rentabilidad y proporcionan mucha información sobre el uso que se está haciendo de los activos y de los fondos propios, respectivamente.

Aquí la explicación de Tenesaca, Villanueva, y Malo (2017), sobre el entorno del Sistema Bancario del Ecuador:

En cuanto a la rentabilidad de toda empresa y de manera particular de un banco o institución financiera se le puede medir mediante algunos indicadores, bien sea relacionando la rentabilidad con el patrimonio (ROE), conocida como rentabilidad financiera, en donde se mide el nivel de retorno generado por el patrimonio, o bien la rentabilidad económica o ROA, que establece el nivel de retorno sobre los activos; estas relaciones cuanto más alta mejor.

La SEPS ha establecido varios indicadores para medir la gestión de las instituciones financieras; sin embargo, para el caso de estudio se han tomado las de captaciones, colocaciones, morosidad y nivel de riesgo como las más importantes para el proyecto.

Se incluye dentro de la información un semáforo con la identificación del tipo de riesgo. La semaforización aplicada es propia de la SEPS:



Gráfico 28. Semaforización utilizada en SEPS  
Fuente: (SEPS, 2018)

A continuación, se presentan los datos obtenidos con los siguientes indicadores:

**Tabla 41. Indicadores de las organizaciones encuestadas**

	ORGANIZACIÓN	CAPTACIONES	COLOCACIONES	MOROSIDAD TOTAL	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO
1	SAN FRANCISCO LTDA	\$ 243.638.753,89	\$ 176.408.918,06	5,02 %	4,40%	Bajo
2	CAMPESINA COOPAC	\$ 6.447.855,33	\$ 6.362.155,19	23,24 %	9,68%	Medio
3	EDUCADORES DE TUNGURAHUA LTDA	\$ 9.450.239,93	\$ 18.016.654,49	0,21 %	4,99%	Bajo
4	PUSHAK RUNA HOMBRE LIDER	\$ 5.004.064,43	\$ 5.879.439,07	8,73 %	1,94%	Bajo
5	JUAN PIO DE MORA LTDA	\$ 26.612.368,42	\$ 28.045.959,48	14,39 %	123,33%	Critico
6	MUSHUC RUNA LTDA	\$ 165.823.085,44	\$ 157.710.316,07	5,48 %	4,39%	Bajo
7	AMBATO LTDA	\$ 82.826.000,99	\$ 68.997.826,99	3,28 %	4,48%	Bajo
8	CHIBULEO LTDA	\$ 97.587.963,57	\$ 77.519.038,24	3,04 %	12,38%	Bajo
9	I DE JULIO	\$ 4.394.567,01	\$ 5.205.706,92	27,71 %	3,77%	Bajo
10	MAQUITA CUSHUN LTDA	\$ 11.634.878,81	\$ 12.988.698,02	5,33 %	1,42%	Bajo
11	SAN JORGE LTDA	\$ 7.294.751,72	\$ 6.625.795,08	4,19 %	0,17%	Muy Bajo
12	SAN MIGUEL DE PALLATANGA	\$ 5.144.047,60	\$ 6.532.764,94	7,40 %	0,83%	Muy Bajo
13	MINGA LTDA	\$ 10.191.860,04	\$ 11.806.751,91	14,35 %	9,68%	Medio
14	UNIDAD Y PROGRESO	\$ 4.908.929,32	\$ 8.764.874,66	10,71 %	10,44%	Medio
15	EDUCADORES DE PASTAZA LTDA	\$ 5.123.346,43	\$ 5.321.028,81		12,33%	Medio
16	RIOBAMBA LTDA	\$ 236.327.674,15	\$ 144.689.833,11	1,77 %	2,26%	Bajo
17	VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA	\$ 5.132.555,90	\$ 6.180.866,02	7,93 %	2,26%	Bajo
18	OSCUS LTDA	\$ 299.414.404,70	\$ 177.952.922,04	3,43 %	0,75%	Muy Bajo
19	SEMBRANDO UN NUEVO PAIS	\$ 11.831.411,92	\$ 9.291.456,23	48,36 %	68,63%	Critico
20	EL SAGRARIO LTDA	\$ 143.518.564,51	\$ 87.273.143,91	2,17 %	0,35%	Muy Bajo
21	SAN JOSE LTDA	\$ 116.796.515,18	\$ 74.765.540,02	2,51 %	0,64%	Muy Bajo
22	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	\$ 220.449.049,96	\$ 172.826.649,04	2,57 %	0,07%	Muy Bajo
23	FERNANDO DAQUILEMA	\$ 99.604.383,10	\$ 43.969.701,84	3,10 %	12,47%	Bajo
24	CREDIAMBATO LTDA	\$ 7.741.965,34	\$ 8.217.198,29	5,47 %	5,99%	Bajo
25	SAN ALFONSO LTDA	\$ 3.890.343,56	\$ 3.716.795,52	26,17 %	11,98%	Medio
26	CRECER WIÑARI LTDA	\$ 3.936.314,69	\$ 5.494.594,04	10,92 %	7,22%	Medio
27	INDIGENA SAC PELILEO LTDA	\$ 9.005.157,28	\$ 11.132.492,33	7,18 %	5,01%	Bajo
28	KULLKI WASI LTDA	\$ 63.524.764,59	\$ 71.975.322,95	6,47 %	29,73%	Medio
29	INDIGENA SAC LTDA	\$ 31.708.031,76	\$ 27.585.007,31	10,51 %	58,76%	Alto
30	SALINAS LIMITADA	\$ 4.018.522,88	\$ 4.476.466,87	10,45 %	4,61%	Bajo
31	SAN PEDRO LTDA	\$ 3.756.714,58	\$ 6.532.030,77	36,61 %	63,45%	Alto
32	4 DE OCTUBRE	\$ 15.015.294,68	\$ 24.469.766,56	4,75 %	4,38%	Bajo
33	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	\$ 97.274.181,61	\$ 71.646.837,74	1,78 %	3,63%	Muy Bajo
34	FUTURO LAMANENSE	\$ 5.586.158,80	\$ 7.363.119,06	5,23 %	1,02%	Muy Bajo
35	SUMAK KAWSAY LTDA	\$ 7.450.389,21	\$ 8.149.390,83	6,52 %	7,91%	Medio
36	EDUCADORES PRIMARIOS DEL COTOPAXI	\$ 10.061.972,98	\$ 9.969.989,90	4,92 %	3,51%	Bajo
37	ANDINA LTDA	\$ 11.650.688,93	\$ 10.966.854,76	9,29 %	10,85%	Medio
38	SIERRA CENTRO LTDA	\$ 13.776.627,48	\$ 13.882.508,70	12,65 %	12,87%	Medio
39	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	\$ 119.257.326,52	\$ 82.134.992,01	8,38 %	13,19%	Bajo
40	VISION DE LOS ANDES VISANDES	\$ 7.545.711,51	\$ 19.205.507,28	6,16 %	1,82%	Bajo
41	GUARANDA LTDA	\$ 43.367.927,03	\$ 49.959.639,86	7,36 %	1,20%	Muy Bajo
42	9 DE OCTUBRE LTDA	\$ 22.022.568,00	\$ 32.649.777,49	2,77 %	1,20%	Muy Bajo
43	VIRGEN DEL CISNE	\$ 22.281.943,72	\$ 29.442.242,49	3,02 %	7,14%	Bajo
44	HERMES GAIBOR VERDESOTO	\$ 3.955.399,36	\$ 5.854.365,13	7,43 %	5,90%	Bajo
45	EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA	\$ 14.525.490,21	\$ 15.541.198,57	1,75 %	0,14%	Muy Bajo
46	LUCHA CAMPESINA	\$ 22.281.943,72	\$ 22.199.670,43	2,77 %	2,47%	Muy Bajo

Fuente: SEPS 2018

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

**Tabla 42. Indicadores Liquidez, ROE, ROA**

	LIQUIDEZ RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	ROE RENTABILIDAD RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	ROA RENTABILIDAD RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO
<b>ORGANIZACIÓN</b>			
1 SAN FRANCISCO LTDA	37,63%	12,10%	2,06%
2 CAMPESINA COOPAC	15,26%	0,72%	0,10%
3 EDUCADORES DE TUNGURAHUA LTDA	11,15%	5,36%	2,66%
4 PUSHAK RUNA HOMBRE LIDER	15,09%	0,00%	0,00%
5 JUAN PIO DE MORA LTDA	23,12%	0,04%	0,01%
6 MUSHUC RUNA LTDA	20,70%	11,88%	2,21%
7 AMBATO LTDA	21,58%	14,93%	1,95%
8 CHIBULEO LTDA	22,35%	7,35%	0,86%
9 I DE JULIO	12,96%	0,00%	0,00%
10 MAQUITA CUSHUN LTDA	19,47%	19,68%	2,31%
11 SAN JORGE LTDA	30,95%	7,31%	0,85%
12 SAN MIGUEL DE PALLATANGA	20,06%	11,97%	3,64%
13 MINGA LTDA	17,80%	9,56%	1,59%
14 UNIDAD Y PROGRESO	26,62%	11,39%	2,67%
15 EDUCADORES DE PASTAZA LTDA	12,03%	2,69%	0,70%
16 RIOBAMBA LTDA	18,91%	7,08%	1,16%
17 VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA	34,24%	0,00%	0,00%
18 OSCUS LTDA	28,87%	16,81%	2,02%
19 SEMBRANDO UN NUEVO PAIS	23,90%	0,53%	0,04%
20 EL SAGRARIO LTDA	28,24%	11,27%	2,01%
21 SAN JOSE LTDA	22,81%	16,35%	2,26%
22 DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	26,13%	14,67%	2,77%
23 FERNANDO DAQUILEMA	16,66%	20,51%	2,01%
24 CREDIAMBATO LTDA	90,96%	26,44%	2,38%
25 SAN ALFONSO LTDA	6,62%	0,00%	0,00%
26 CRECER WIÑARI LTDA	21,29%	1,29%	0,21%
27 INDIGENA SAC PELILEO LTDA	21,10%	1,56%	0,22%
28 KULKI WASI LTDA	22,15%	7,99%	1,05%
29 INDIGENA SAC LTDA	32,05%	0,25%	0,02%
30 SALINAS LIMITADA	24,88%	5,93%	1,33%
31 SAN PEDRO LTDA	44,13%	1,24%	0,68%
32 4 DE OCTUBRE	21,77%	21,35%	3,39%
33 DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	20,19%	10,49%	1,99%
34 FUTURO LAMANENSE	31,07%	18,45%	5,53%
35 SUMAK KAWSAY LTDA	17,83%	20,42%	1,97%
36 EDUCADORES PRIMARIOS DEL COTOPAXI	23,14%	6,57%	0,68%
37 ANDINA LTDA	23,99%	-36,88%	-3,24%
38 SIERRA CENTRO LTDA	12,28%	9,71%	0,79%
39 CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	26,27%	5,08%	0,57%
40 VISION DE LOS ANDES VISANDES	57,41%	-2,34%	-0,22%
41 GUARANDA LTDA	16,13%	5,77%	0,80%
42 9 DE OCTUBRE LTDA	16,06%	14,19%	1,79%
43 VIRGEN DEL CISNE	14,43%	27,20%	4,02%
44 HERMES GAIBOR VERDESOTO	32,26%	17,68%	2,96%
45 EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA	94,10%	2,38%	0,74%
46 LUCHA CAMPESINA	11,80%	10,66%	1,67%

Fuente: SEPS 2018

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Esta tabla presenta los indicadores de:

- LIQUIDEZ: resultados del ejercicio / activo promedio
- ROE: rentabilidad resultados del ejercicio / patrimonio promedio
- ROA: rentabilidad resultados del ejercicio / activo promedio

Para el caso de estudio se ha decidido aplicar la prueba de Kruskal-Wallis, debido a las siguientes razones (INFORMED, 2018)

Esta prueba no paramétrica es análoga a la prueba paramétrica ANOVA de una vía. Aquí se prueba si varias muestras independientes (más de dos muestras o lo que es lo mismo decir k muestras independientes) provienen o no de la misma población. Puede ser considerada como una generalización de la prueba de la Suma de rangos de Wilcoxon. Asume que la variable tiene una distribución continua y requiere que esté medida en una escala ordinal o cuantitativa discreta.

Se han tomado como datos, los resultados obtenidos en relación al nivel de estudios que poseen los Gerentes de las diferentes cooperativas, con los indicadores registrados en la SEPS.

Una vez que se han identificado los datos se procede a la definición de la hipótesis, para luego aplicar las estadísticas para determinar relación entre las variables.

Ho: El nivel de instrucción está relacionado con el desempeño de los Gerentes y el resultado obtenido por las organizaciones

H1: El nivel de instrucción no está relacionado con el desempeño de los Gerentes y el resultado obtenido por las organizaciones

### **Estadística de Kruskal Wallis**

Para entender la estadística seleccionada, es importante definir los siguientes conceptos:

Las técnicas estadísticas de estimación de parámetros, intervalos de confianza y prueba de hipótesis son, en conjunto, denominadas ESTADÍSTICA PARAMÉTRICA y son aplicadas básicamente a variables continuas. Estas técnicas se basan en especificar una forma de distribución de la variable aleatoria y de los estadísticos derivados de los datos. En ESTADÍSTICA PARAMÉTRICA se asume que la población de la cual la muestra es extraída es NORMAL o aproximadamente normal. Esta propiedad es necesaria para que la prueba de hipótesis sea válida. Sin embargo, en un gran número de casos no se puede determinar la distribución original ni la distribución de los estadísticos por lo que

en realidad no tenemos parámetros a estimar. Tenemos solo distribuciones que comparar. Esto se llama ESTADÍSTICA NO -PARAMÉTRICA. (Acuña, 2005)

Las muestras independientes, sin aparear o no relacionadas son aquellas en las que los datos de una muestra no se pueden relacionar con los de la otra. Se trata, por tanto, de dos conjuntos de datos independientes entre sí y cuyos tamaños de muestras pueden ser diferentes. (Martín, 2001)

Se utiliza la prueba de Kruskal Wallis, ya que los datos obtenidos son no paramétricos y las dos muestras son independientes. Las variables a comparar son cualitativas con cuantitativas

En las tablas siguientes, en cada una se ha comparado una variable cuantitativa con las cualitativas consideradas (7), obteniendo una sola tabla resumen con los siguientes valores. Se utiliza la herramienta SPSS.

	Cargo	Instrucción	Sexo	Edad	Etnia	NumeroPersonal	Experiencia	TamafioOrganizacion	NumeroSocios	Reuniones	TiempoReuniones	CapacidadOrganizacion	Compromiso	Conocimientos	ConocimientosFuncionales	Residuo
1	2	5	1	49	1	370	11,0	2	5	3	2	5	5	4	4	4
2	2	4	1	49	1	35	12,0	2	4	3	3	4	5	4	4	4
3	3	4	1	31	1	23	3,0	1	1	2	2	4	3	3	3	3
4	2	4	1	40	2	25	8,0	2	1	3	4	5	5	5	4	4
5	2	4	1	35	1	81	7,0	3	4	3	4	5	5	5	5	5
6	2	4	1	50	2	181	21,0	3	5	1	2	4	5	5	4	4
7	2	4	2	37	1	159	1,0	3	2	2	2	4	4	4	4	4
8	2	4	1	37	2	191	15,0	3	5	1	2	5	5	5	5	5
9	2	5	1	39	1	19	10,0	2	1	3	2	4	4	4	4	3
10	2	5	1	35	1	25	9,0	2	1	3	3	5	4	5	4	4
11	2	4	2	47	1	16	15,0	2	1	3	1	4	5	4	4	5
12	2	4	2	33	1	15	2,5	1	1	3	2	4	3	3	3	3
13	2	4	1	34	2	79	1,0	2	4	2	3	5	4	4	4	4
14	2	2	1	57	2	20	3,0	1	1	3	4	3	4	5	5	5
15	2	4	1	45	1	34	16,0	2	1	3	4	4	3	4	4	4
16	2	5	1	81	1	181	33,0	3	5	1	2	5	5	4	4	4
17	2	2	1	54	2	18	14,0	1	1	3	5	5	4	5	4	4
18	2	5	1	49	1	274	4,0	3	5	1	3	5	5	5	5	5
19	2	4	1	42	2	60	11,0	3	4	2	5	5	5	5	5	5
20	2	5	1	50	1	135	16,0	3	5	1	2	5	5	5	5	5
21	2	4	1	43	1	155	1,5	3	5	2	2	5	5	5	5	5

Gráfico 29. Datos ingresados SPSS  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Se presiona en analizar, luego pruebas no paramétricas, seguido en cuadros de diálogo antiguos y se selecciona K muestras independientes.

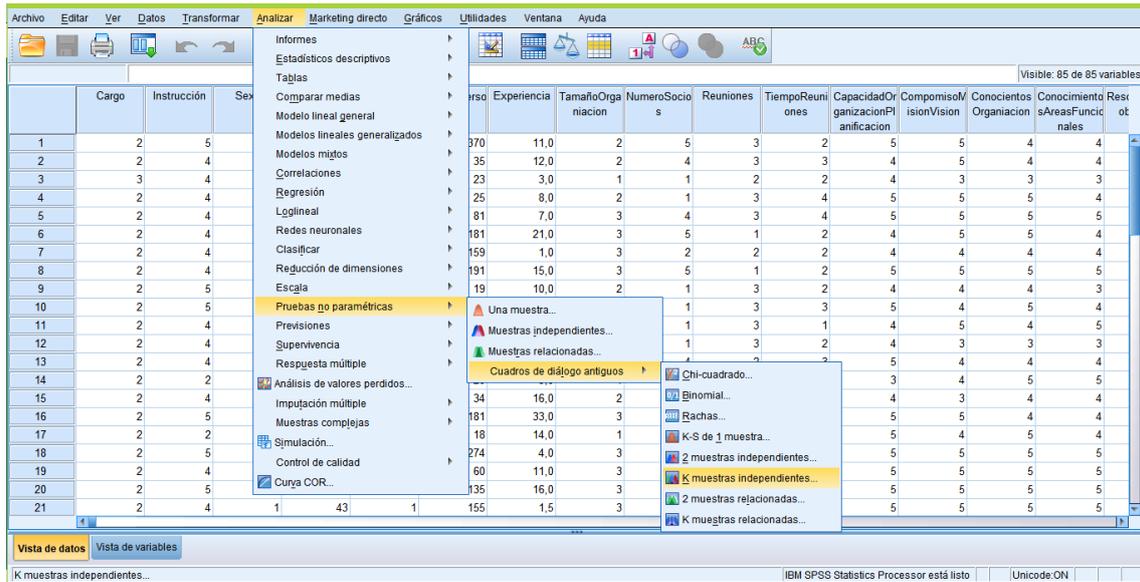


Gráfico 30. Herramienta SPSS  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Se pasa la variable cuantitativa a lista de variables de prueba

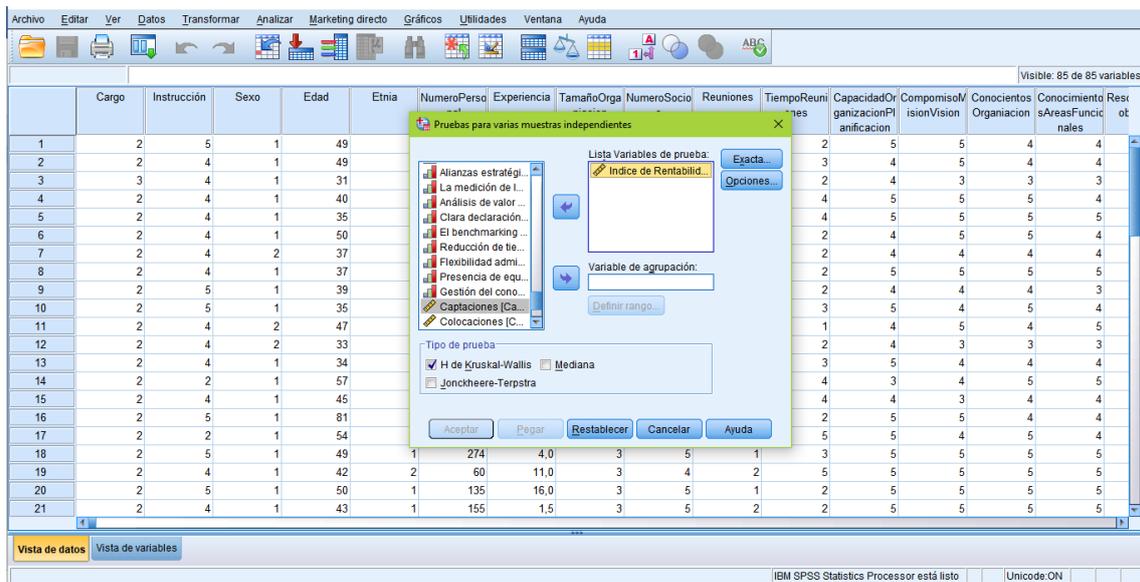


Gráfico 31. Ingreso de datos cuantitativos  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Se pasa la variable cualitativa en variable de agrupación.

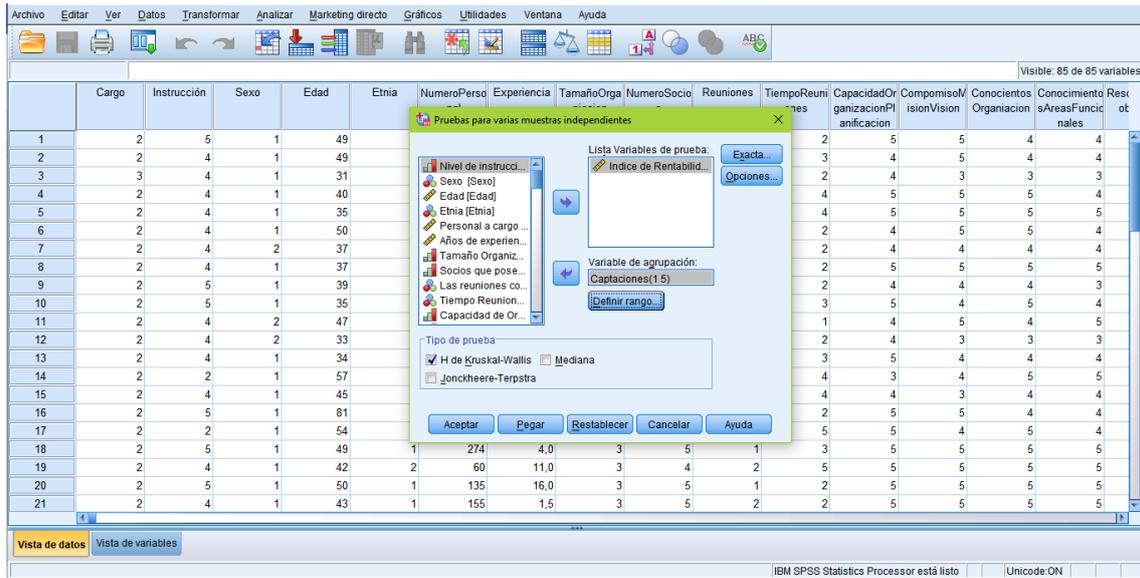


Gráfico 32. Ingreso de datos cualitativos  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Se ingresa el rango mínimo y máximo y presionamos continuar para ejecutar el programa.

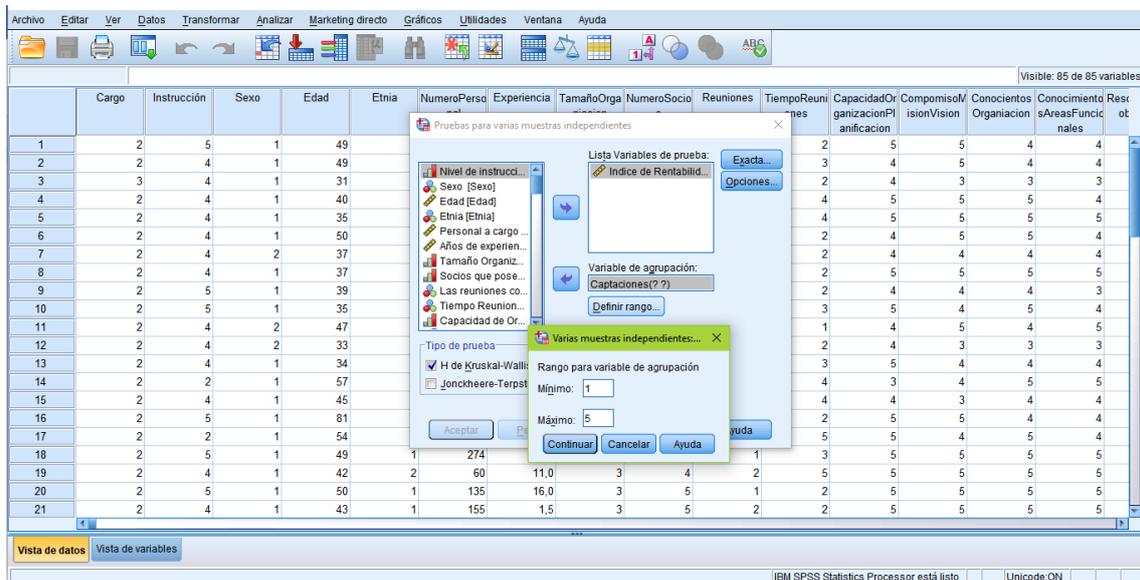


Gráfico 33. Ingreso de rangos  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Se obtienen los siguientes resultados:

En la primera tabla constan los estadísticos descriptivos.

Variable: Nivel de instrucción de los Gerentes

## Pruebas NPar

**Tabla 43. Nivel de instrucción de los Gerentes**

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Captaciones	46	\$51,365,058.98	\$75,256,728.731	\$3,756,715	\$299,414,405
Colocaciones	46	\$40,341,343.67	\$50,808,365.351	\$3,716,796	\$177,952,922
Índice de Morosidad Total	46	,08772230	,095347940	,000000	,483593
Índice Riesgo	46	,12079130	,227965204	,000700	1,233300
Índice de Liquidez	46	,25835327	,169899360	,066246	,940979
Índice de Rentabilidad ROE	46	,08208899	,102536853	-,368805	,272001
Índice de Rentabilidad ROA	46	,01374516	,014354569	-,032365	,055346
Nivel de instrucción de los Gerentes	46	4,22	,786	2	5

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

La segunda tabla elaborada hace referencia a la “Significancia Asintótica”. La condición es la siguiente: si el sig es mayor o igual a 0.05 se acepta la hipótesis nula

**Tabla 44. Cálculo de hipótesis**

### Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup>

	Captaciones	Colocaciones	Índice de Morosidad Total	Índice Riesgo	Índice de Liquidez	Índice de Rentabilidad ROE	Índice de Rentabilidad ROA
Chi-cuadrado	7,690	5,527	7,252	2,511	3,151	2,604	1,358
gl	3	3	3	3	3	3	3
Sig. asintótica	,053	,137	,064	,473	,369	,457	,715

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Nivel de instrucción de los Gerentes

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

**INTERPRETACIÓN:** Se observa que la variable nivel de instrucción, supera el mínimo de 0,05 en cada una de las variables de indicadores, por lo cual se concluye que se acepta la hipótesis nula, ratificando que el nivel de instrucción se relaciona directamente con cada uno de los indicadores alcanzados por las organizaciones

A continuación, se realiza el cálculo con 7 variables diferentes de criterios de habilidades y capacidades de los gerentes considerados importantes para la obtención de resultados, relacionándolos con los indicadores. Estos son los resultados:

Variable: Capacidad de Organización y Planificación

### Pruebas NPar

**Tabla 45. Capacidad de Organización y Planificación**

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Captaciones	46	\$51,365,058.98	\$75,256,728.731	\$3,756,715	\$299,414,405
Colocaciones	46	\$40,341,343.67	\$50,808,365.351	\$3,716,796	\$177,952,922
Índice de Morosidad Total	46	,08772230	,095347940	,000000	,483593
Índice Riesgo	46	,12079130	,227965204	,000700	1,233300
Índice de Liquidez	46	,25835327	,169899360	,066246	,940979
Índice de Rentabilidad ROE	46	,08208899	,102536853	-,368805	,272001
Índice de Rentabilidad ROA	46	,01374516	,014354569	-,032365	,055346
Capacidad de Organización y Planificación	46	4,67	,560	3	5

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Estadísticos de prueba <sup>a,b</sup>							
	Captaciones	Colocaciones	Índice de Morosidad Total	Índice Riesgo	Índice de Liquidez	Índice de Rentabilidad ROE	Índice de Rentabilidad ROA
Chi-cuadrado	,125	,206	,886	2,366	2,325	1,983	2,148
gl	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	,939	,902	,642	,306	,313	,371	,342

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Capacidad de Organización y Planificación

**INTERPRETACIÓN:** Todos los resultados supera el mínimo de 0,05 en cada una de las variables de indicadores, por lo cual se concluye que se acepta la hipótesis nula. Se ratifica que la capacidad de organización y planificación se relaciona directamente con cada uno de los indicadores alcanzados por las organizaciones.

Variable: Conocimientos sobre administración de las organizaciones

## Pruebas NPar

**Tabla 44. Conocimientos sobre administración de las organizaciones**

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Captaciones	46	\$51,365,058.98	\$75,256,728.731	\$3,756,715	\$299,414,405
Colocaciones	46	\$40,341,343.67	\$50,808,365.351	\$3,716,796	\$177,952,922
Índice de Morosidad Total	46	,08772230	,095347940	,000000	,483593
Índice Riesgo	46	,12079130	,227965204	,000700	1,233300
Índice de Liquidez	46	,25835327	,169899360	,066246	,940979
Índice de Rentabilidad ROE	46	,08208899	,102536853	-,368805	,272001
Índice de Rentabilidad ROA	46	,01374516	,014354569	-,032365	,055346
Conocimientos sobre administración de las organizaciones	46	4,63	,572	3	5

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Estadísticos de prueba <sup>a,b</sup>							
	Captaciones	Colocaciones	Índice de Morosidad Total	Índice Riesgo	Índice de Liquidez	Índice de Rentabilidad ROE	Índice de Rentabilidad ROA
Chi-cuadrado	1,003	,360	1,334	,660	3,186	,016	3,763
gl	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	,606	,835	,513	,719	,203	,992	,152

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Conocimientos sobre administración de las organizaciones

**INTERPRETACIÓN:** Todos los resultados supera el mínimo de 0,05 en cada una de las variables de indicadores, por lo cual se concluye que se acepta la hipótesis nula. Se ratifica que los conocimientos sobre administración de las organizaciones se relacionan directamente con cada uno de los indicadores alcanzados.

Variable: Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica

## Pruebas NPar

**Tabla 45. Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica**

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Captaciones	46	\$51,365,058.98	\$75,256,728.731	\$3,756,715	\$299,414,405
Colocaciones	46	\$40,341,343.67	\$50,808,365.351	\$3,716,796	\$177,952,922
Índice de Morosidad Total	46	,08772230	,095347940	,000000	,483593
Índice Riesgo	46	,12079130	,227965204	,000700	1,233300
Índice de Liquidez	46	,25835327	,169899360	,066246	,940979
Índice de Rentabilidad ROE	46	,08208899	,102536853	-,368805	,272001
Índice de Rentabilidad ROA	46	,01374516	,014354569	-,032365	,055346
Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica	46	4,70	,591	3	5

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Estadísticos de prueba <sup>a,b</sup>							
	Captaciones	Colocaciones	Índice de Morosidad Total	Índice Riesgo	Índice de Liquidez	Índice de Rentabilidad ROE	Índice de Rentabilidad ROA
Chi-cuadrado	1,932	1,219	2,529	1,290	,256	1,634	4,609
gl	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	,381	,544	,282	,525	,880	,442	,100

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica

**INTERPRETACIÓN:** Todos los resultados supera el mínimo de 0,05 en cada una de las variables de indicadores, por lo cual se concluye que se acepta la hipótesis nula. Se ratifica que la gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica, se relaciona directamente con cada uno de los indicadores alcanzados.

Variable: Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (inglés)

## Pruebas NPar

**Tabla 46. Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (inglés)**  
Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Captaciones	46	\$51,365,058.98	\$75,256,728.731	\$3,756,715	\$299,414,405
Colocaciones	46	\$40,341,343.67	\$50,808,365.351	\$3,716,796	\$177,952,922
Índice de Morosidad Total	46	,08772230	,095347940	,000000	,483593
In Índice dice Riesgo	46	,12079130	,227965204	,000700	1,233300
Índice de Liquidez	46	,25835327	,169899360	,066246	,940979
Índice de Rentabilidad ROE	46	,08208899	,102536853	-,368805	,272001
Índice de Rentabilidad ROA	46	,01374516	,014354569	-,032365	,055346
Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (inglés)	46	2,72	1,186	1	5

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

**Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup>**

	Captaciones	Colocaciones	Índice de Morosidad Total	Índice Riesgo	Índice de Liquidez	Índice de Rentabilidad ROE	Índice de Rentabilida d ROA
Chi-cuadrado	2,129	2,063	,923	1,273	4,013	2,733	1,300
gl	4	4	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	,712	,724	,921	,866	,404	,603	,861

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (inglés)

**INTERPRETACIÓN:** Todos los resultados supera el mínimo de 0,05 en cada una de las variables de indicadores, por lo cual se concluye que se acepta la hipótesis nula. Se analiza que esta variable no influye en los indicadores que se manejan.

Variable: Gran habilidad para definir indicadores de gestión

**Tabla 47. Gran habilidad para definir indicadores de gestión**

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Captaciones	46	\$51,365,058.98	\$75,256,728.731	\$3,756,715	\$299,414,405
Colocaciones	46	\$40,341,343.67	\$50,808,365.351	\$3,716,796	\$177,952,922
Índice de Morosidad Total	46	,08772230	,095347940	,000000	,483593
Índice Riesgo	46	,12079130	,227965204	,000700	1,233300
Índice de Liquidez	46	,25835327	,169899360	,066246	,940979
Índice de Rentabilidad ROE	46	,08208899	,102536853	-,368805	,272001
Índice de Rentabilidad ROA	46	,01374516	,014354569	-,032365	,055346
Gran habilidad para definir indicadores de gestión	46	4,57	,807	2	5

Elaborado por: Zambrano, E (2018).

Estadísticos de prueba <sup>a,b</sup>							
	Captaciones	Colocaciones	Índice de Morosidad Total	Índice Riesgo	Índice de Liquidez	Índice de Rentabilidad ROE	Índice de Rentabilidad ROA
Chi-cuadrado	4,969	4,769	1,018	,377	,481	1,356	6,965
gl	3	3	3	3	3	3	3
Sig. asintótica	,174	,190	,797	,945	,923	,716	,073

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Gran habilidad para definir indicadores de gestión

**INTERPRETACIÓN:** Todos los resultados supera el mínimo de 0,05 en cada una de las variables de indicadores, por lo cual se concluye que se acepta la hipótesis nula. Se ratifica que la gran habilidad para definir indicadores de gestión se relaciona directamente con cada uno de los indicadores alcanzados. Es importante considerar que los indicadores que maneja cada organización, determinan cómo es la gestión que realizan al interior.

Variable: Capacidad de liderazgo

## Pruebas NPar

**Tabla 48. Capacidad de liderazgo**

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Captaciones	46	\$51,365,058.98	\$75,256,728.731	\$3,756,715	\$299,414,405
Colocaciones	46	\$40,341,343.67	\$50,808,365.351	\$3,716,796	\$177,952,922
Índice de Morosidad Total	46	,08772230	,095347940	,000000	,483593
Índice Riesgo	46	,12079130	,227965204	,000700	1,233300
Índice de Liquidez	46	,25835327	,169899360	,066246	,940979
Índice de Rentabilidad ROE	46	,08208899	,102536853	-,368805	,272001
Índice de Rentabilidad ROA	46	,01374516	,014354569	-,032365	,055346
Capacidad de liderazgo	46	4,89	,379	3	5

Elaborado por: Zambrano, E (2018).

Estadísticos de prueba <sup>a,b</sup>							
	Captaciones	Colocaciones	índice de Morosidad Total	Índice Riesgo	Índice de Liquidez	Índice de Rentabilidad ROE	Índice de Rentabilidad ROA
Chi-cuadrado	3,225	3,188	1,726	3,158	1,279	,856	3,604
gl	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	,199	,203	,422	,206	,528	,652	,165

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Capacidad de liderazgo

**INTERPRETACIÓN:** Todos los resultados supera el mínimo de 0,05 en cada una de las variables de indicadores, por lo cual se concluye que se acepta la hipótesis nula. Se ratifica que la capacidad de liderazgo, se relaciona directamente con cada uno de los indicadores alcanzados.

Variable: Habilidad para tomar decisiones

## Pruebas NPar

**Tabla 49. Habilidad para tomar decisiones**

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Captaciones	46	\$51,365,058.98	\$75,256,728.731	\$3,756,715	\$299,414,405
Colocaciones	46	\$40,341,343.67	\$50,808,365.351	\$3,716,796	\$177,952,922
Índice de Morosidad Total	46	,08772230	,095347940	,000000	,483593
Índice Riesgo	46	,12079130	,227965204	,000700	1,233300
Índice de Liquidez	46	,25835327	,169899360	,066246	,940979
Índice de Rentabilidad ROE	46	,08208899	,102536853	-,368805	,272001
Índice de Rentabilidad ROA	46	,01374516	,014354569	-,032365	,055346
Habilidad para tomar decisiones	46	4,87	,400	3	5

Elaborado por: Zambrano, E (2018).

Estadísticos de prueba <sup>a,b</sup>							
	Captaciones	Colocaciones	Índice de Morosidad Total	Índice Riesgo	Índice de Liquidez	Índice de Rentabilidad ROE	Índice de Rentabilidad ROA
Chi-cuadrado	2,351	2,486	1,636	2,959	3,258	1,302	3,775
gl	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	,309	,288	,441	,228	,196	,521	,151

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Habilidad para tomar decisiones

**INTERPRETACIÓN:** Todos los resultados supera el mínimo de 0,05 en cada una de las variables de indicadores, por lo cual se concluye que se acepta la hipótesis nula. Se ratifica que la habilidad para tomar decisiones, se relaciona directamente con cada uno de los indicadores alcanzados.

### Estadístico de Spearman

Se utiliza la prueba de Spearman para hacer una correlación entre dos variables cuantitativas con datos no paramétricos.

El coeficiente de correlación de Spearman es una prueba no paramétrica cuando se desea medir la relación entre dos variables y no se cumple el supuesto de normalidad en la distribución de tales valores. El coeficiente de correlación de Spearman se designa por  $r_s$ . (Universidad Los Ángeles de Chimbote, 2012)

El valor del índice de correlación varía en el intervalo  $[-1,1]$ , indicando el signo el sentido de la relación:

1. Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. ...
2. Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.
3. Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. ...
4. Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.

Una vez que se han identificado los datos, se procede con la definición de la hipótesis, para aplicar la prueba estadística y determinar la relación entre las variables.

**H<sub>0</sub>**: Los años de experiencia en niveles gerenciales está relacionado con el desempeño de los Gerentes y los resultados obtenidos en los índices financieros de la organización

**H<sub>1</sub>**: Los años de experiencia en niveles gerenciales no está relacionado con el desempeño de los Gerentes y los resultados obtenidos en los índices financieros de la organización

En el programa SPSS la ruta para realizar con Spearman es la siguiente:

	Cargo	Instrucción	Sexo	Edad	Etnia	Numero Personal	Experiencia	Tamaño Organización	Numero Socios	Reuniones	Tiempo Reuniones	Capacidad Organización	Compromiso	Conocimientos Organización	Conocimiento Areas Funcionales	Resu...
1	2	5	1	49	1	370	11,0	2	5	3	2	5	5	4	4	
2	2	4	1	49	1	35	12,0	2	4	3	3	4	5	4	4	
3	3	4	1	31	1	23	3,0	1	1	2	2	4	3	3	3	
4	2	4	1	40	2	25	8,0	2	1	3	4	5	5	5	4	
5	2	4	1	35	1	81	7,0	3	4	3	4	5	5	5	5	
6	2	4	1	50	2	181	21,0	3	5	1	2	4	5	5	4	
7	2	4	2	37	1	159	1,0	3	2	2	2	4	4	4	4	
8	2	4	1	37	2	191	15,0	3	5	1	2	5	5	5	5	
9	2	5	1	39	1	19	10,0	2	1	3	2	4	4	4	3	
10	2	5	1	35	1	25	9,0	2	1	3	3	5	4	5	4	
11	2	4	2	47	1	16	15,0	2	1	3	1	4	5	4	5	
12	2	4	2	33	1	15	2,5	1	1	3	2	4	3	3	3	
13	2	4	1	34	2	79	1,0	2	4	2	3	5	4	4	4	
14	2	2	1	57	2	20	3,0	1	1	3	4	3	4	5	5	
15	2	4	1	45	1	34	16,0	2	1	3	4	4	3	4	4	
16	2	5	1	81	1	181	33,0	3	5	1	2	5	5	4	4	
17	2	2	1	54	2	18	14,0	1	1	3	5	5	4	5	4	
18	2	5	1	49	1	274	4,0	3	5	1	3	5	5	5	5	
19	2	4	1	42	2	60	11,0	3	4	2	5	5	5	5	5	
20	2	5	1	50	1	135	16,0	3	5	1	2	5	5	5	5	
21	2	4	1	43	1	155	1,5	3	5	2	2	5	5	5	5	

Gráfico 34. Ingreso de datos en el programa SPSS

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Se presiona para analizar, se continúa con correlaciones, seguido de Bivariadas.

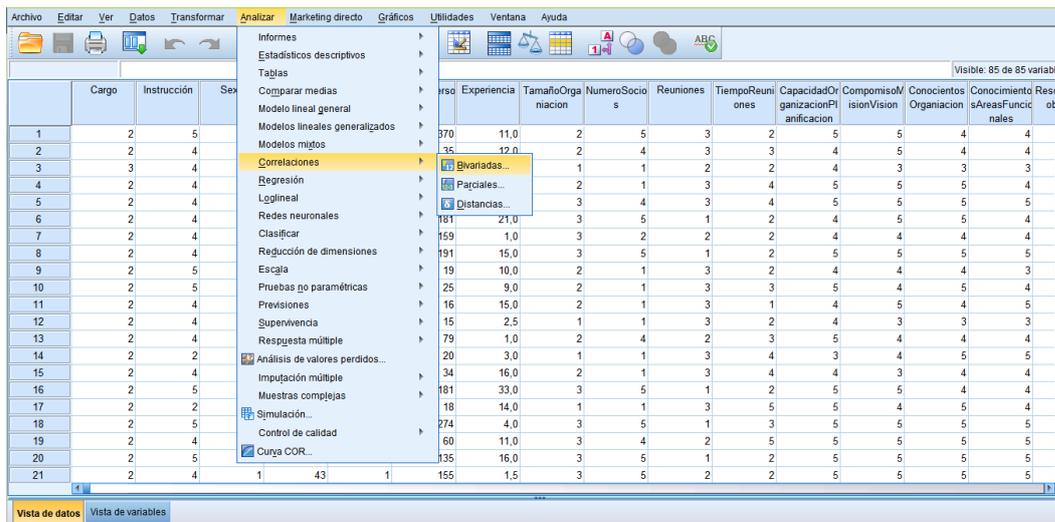


Gráfico 35. Selección del tipo estadístico  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Se pasa todas las variables cuantitativas que se correlaciona, se marca Spearman y continuar.

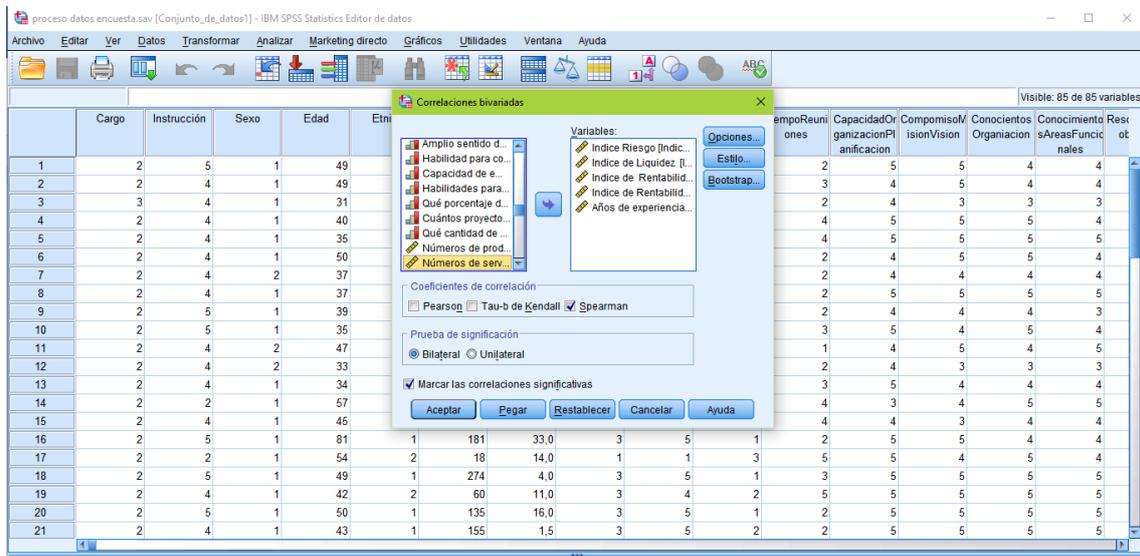


Gráfico 36. Selección de variables.  
Elaborado por: Zambrano, E (2018)

Se obtienen los siguientes resultados:

## Correlaciones no paramétricas

Tabla 50. Correlaciones no paramétricas SPSS

		Años de experiencia	Captaciones	Colocaciones	Índice de Morosidad Total	Índice Riesgo	Índice de Liquidez	Índice de Rentabilidad ROE	Índice de Rentabilidad ROA
Rho de Spearman	Años de experiencia en niveles gerenciales	1	0,254	0,21	-0,246	-0,077	-0,011	-0,083	-0,055
			0,089	0,16	0,099	0,609	0,942	0,585	0,718
			46	46	46	46	46	46	46
	Captaciones	0,254	1	,966**	-,517**	-0,157	0,057	,352*	0,266
		0,089		0	0	0,297	0,709	0,017	0,074
		46	46	46	46	46	46	46	46
	Colocaciones	0,21	,966**	1	-,524**	-0,176	0,108	,370*	,324*
		0,16	0		0	0,242	0,475	0,011	0,028
		46	46	46	46	46	46	46	46
	Índice de Morosidad Total	-0,246	-,517**	-,524**	1	,528**	0,042	-,476**	-,498**
	0,099	0	0		0	0,78	0,001	0	
	46	46	46	46	46	46	46	46	
Índice Riesgo	-0,077	-0,157	-0,176	,528**	1	-0,132	-0,261	-,332*	
	0,609	0,297	0,242	0		0,383	0,08	0,024	
	46	46	46	46	46	46	46	46	
Índice de Liquidez	-0,011	0,057	0,108	0,042	-0,132	1	0,007	0,027	
	0,942	0,709	0,475	0,78	0,383		0,963	0,858	
	46	46	46	46	46	46	46	46	
Índice de Rentabilidad ROE	-0,083	,352*	,370*	-,476**	-0,261	0,007	1	,907**	
	0,585	0,017	0,011	0,001	0,08	0,963		0	
	46	46	46	46	46	46	46	46	
Índice de Rentabilidad ROA	-0,055	0,266	,324*	-,498**	-,332*	0,027	,907**	1	
	0,718	0,074	0,028	0	0,024	0,858	0		
	46	46	46	46	46	46	46	46	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Elaborado por: Zambrano, E (2018)

**INTERPRETACIÓN:** Al procesar las variables cuantitativas simultáneamente mediante la prueba de Spearman podemos observar que en todas las variables el valor de significancia bilateral con todas las variables: captaciones 0.089, colocaciones 0.16, índice de morosidad total 0.099, índice de riesgo 0.609, índice de liquidez 0.942, índice de rentabilidad ROE 0.585, índice de rentabilidad ROA 0.718, es superior a 0.05, es decir, existe una relación lineal estadísticamente significativa moderada y directamente proporcional entre los años de experiencia en niveles gerenciales con el desempeño de los Gerentes y los resultados obtenidos en los índices financieros de la organización, por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez que se ha aplicado la encuesta y se han obtenido los resultados en relación con el tema: “Competencias de perfil como determinantes en el desempeño a nivel gerencial de las organizaciones del sector financiero”, se establecen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### Conclusiones

- En base a los cálculos estadísticos, se confirman que las competencias de perfil evaluadas aportan en el desempeño gerencial del sistema financiero popular y solidario, con relación a los indicadores establecidos.
- Según los autores mencionados, la evaluación de desempeño es un tema complejo y en muchos casos pasa a ser subjetivo, se aplican varios métodos que permitan lograr que la evaluación sea objetiva; sin embargo, depende de la actividad y de la responsabilidad del cargo. Para el caso del nivel directivo, lo más usual es establecer indicadores de resultados, dentro de los cuales se consideran variables muy amplias.
- Los resultados obtenidos en la encuesta, describe claramente el tipo de ejecutivos que ocupan los cargos gerenciales. El nivel de educación es un aspecto básico que tiene una relación directa con su desempeño y logros alcanzados.
- Los cálculos realizados con las pruebas estadísticas estadísticas aplicadas, Kruskal Wallis y Spearman, aportan para confirmar que el tema propuesto y sus variables tienen relación directa estadísticamente significativa moderada y directamente proporcional desempeño de los Gerentes y los resultados obtenidos en las organizaciones.

#### Recomendaciones

- El perfil establecido en el formato de encuesta es exigente para un nivel de tipo gerencial. Se recomienda que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, establezca un perfil de estas características para cubrir los requisitos

exigidos para la administración de una institución financiera. Esto asegurará que los mejores se postulen a estos cargos.

- Según el cargo a evaluar, se recomienda que sean lo más objetivos posibles, dejando de lado la percepción. Los indicadores son parámetros objetivos, por lo cual deben ser bien analizados para su aplicabilidad.
- Se recomienda que, en base al perfil establecido por la SEPS, se establezcan las brechas con los ejecutivos que actualmente ocupan esos cargos para que reciban la capacitación que requieren y puedan cumplir con los objetivos encomendados.
- Se recomienda establecer métodos estadísticos para relacionar las variables evaluadas y conocer si existe relación directa con los resultados obtenidos en su desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, E. (05 de 2005). *Universidad de Puerto Rico*. Obtenido de <http://www.iuma.ulpgc.es/~nunez/mastertecnologiastelecomunicacion/RecursosGenerales/AnalisisEstadisticoClase9.pdf>
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias*. Argentina: Granica.
- AsoBanca. (9 de Enero de 2018). Obtenido de [www.asobanca.org.ec/file/1828/download?token=Dct-J3K7](http://www.asobanca.org.ec/file/1828/download?token=Dct-J3K7)
- bancomundial. (18 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/region/america-latina-y-el-caribe>
- BID. (5 de Noviembre de 2014). *BID*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2014-11-05/informe-expansion-del-microcredito-en-alc-del-fomin%2C10974.html>
- Boudreau, J., & Boswell, W. J. (2001). Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 81.
- Capuano, A. (2004). EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. *INVENIO*.
- CFN. (2017). *Análisis del Sistema Financiero Nacional*. Quito: Corporación Financiera Nacional.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- De la Torre, A., Alain, I., & L. Schm, S. (2012). *El Desarrollo Financiero en America Latina y el Caribe El Camino por Delante*. Chicago DC: World Bank.
- DECRETO EJECUTIVO 1061. (2012). *REGLAMENTO A LEY ORGANICA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Quito: Registro Oficial Suplemento 648.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque Latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- DIFERENCIADOR. (2018). *DIFERENCIADOR*. Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Falcón, J. (2013). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/aj7ol61na2bb/metodo-analitico-sintetico/>
- Gerasimov, K., & Gerasimov, B. (2016). Formation of professionalism of executives. *International Journal of Educational Management*, 55.
- Hernández, M. (2010). *Perfil del ejecutivo conforme a sus competencias Gerenciales y Habilidades Intelectuales*. México: Universidad Iberoamericana.
- Hernández, R., FernándezCollado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- INFORMED. (2018). *INFORMED*. Obtenido de <http://files.sld.cu/prevemi/files/2018/02/Prueba-Kruskal-Wallis.-Ejemplo-1-explicado.pdf>
- Lorenzana, D. (2014). *Pymes*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-mide-la-relacion-entre-roa-y-roe>
- Martin, Q. (2001). Contrastes de hipótesis. En M. Q., *Contrastes de hipótesis*. La Muralla.
- Medina, M., & Armenteros, C. (2012). LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DESDE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION Y FINANZAS*, 22.
- Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L., & Barquero, J. (2012). LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DESDE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES: UN PROCEDIMIENTO PARA SU IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 100.

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L., & Barquero, J. (2012). LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DESDE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES: UN PROCEDIMIENTO PARA SU IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 22.

*Metodología de la investigación*. (2010). Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Mondragón, A. (2002). Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis*, 58.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2002). [www.un.org/documents/ecosoc/](http://www.un.org/documents/ecosoc/). Obtenido de [www.un.org/documents/ecosoc/](http://www.un.org/documents/ecosoc/)

Rodríguez, G. (2006). ¿Qué son las competencias laborales? *Contribuciones a la Economía*, 39.

Ruíz, J. J. (16 de Junio de 2016). *BID*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2016-06-14/informe-sobre-crisis-de-ahorro-america-latina-y-caribe%2C11492.html>

SEPS. (20 de Enero de 2018). Obtenido de [ec/estadistica?captaciones-y-colocaciones](http://www.seps.gob.ec/estadistica?captaciones-y-colocaciones)

SEPS. (30 de Marzo de 2018). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>

SEPS. (3 de Junio de 2018). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>

Silva, F. (2018). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/5799/>

SNI. (2017). Obtenido de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. (2015). Análisis de Riesgo de Liquidez del Sector Financiero Popular y Solidario. *Estudios Especializados SFPS*, 18.

- Tenesaca, K., Villanueva, J., & Malo, Z. (2017). Sistema bancario de Ecuador: una aproximación a sus indicadores de estabilidad y eficiencia. *Revista Publicando UTPL*.
- Toro, F. (1996). Determinantes del éxito gerencial. *REVISTA LATINOAMERICANA DE PSICOLOGÍA*, 107.
- Trujillo, V., & Navajas, S. (2014). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe Datos y Tendencias*. México Distrito Federal : Fondo multilateral de Inversiones, miembro del grupo BID .
- UNIVERSIDAD DE VALENCIA. (2018). *Universidad de Valencia*. Obtenido de [https://www.uv.es/webgid/Descriptiva/331\\_mtodos.html](https://www.uv.es/webgid/Descriptiva/331_mtodos.html)
- Universidad de Valencia. (s.f.). *Universidad de Valencia*. Obtenido de <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Universidad Los Ángeles de Chimbote. (2012). <http://files.uladech.edu.pe>. Obtenido de <http://files.uladech.edu.pe/docente/32765808/BIOESTADISTICA/SESION%2012/S12V1BIOE.pdf>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política en negocios*. México: Pearson Educación.
- Yan-li, X., & Ying-jun, F. (2009). Measurement of Managerial Performance Based on Two-stage Relative Efficiency Method. *International Conference on Computational Intelligence and Natural Computing*.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Formato de validez de la encuesta

<b>VALIDEZ DEL INSTRUMENTO</b>					
<b>CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA A APLICARSE AL NIVEL DIRECTIVO DE LAS COOPERATIVAS</b>					
Instrucción: Estimado experto del área, solicitamos su evaluación al presente cuestionario. Según su criterio, por favor marque el casillero con la evaluación que otorga a cada una de las preguntas diseñadas.					
Los parámetros definidos son: 1. Muy poco; 2. Poco; 3. Regular; 4. Aceptable; 5. Muy aceptable					
DETALLE DE LAS PREGUNTAS	PUNTAJE				
I. DATOS GENERALES	1	2	3	4	5
1. Cargo que desempeña en la Institución *					
2. Razón Social de la Organización *					
3. Nivel de Instrucción *					
4. Detalle en breves rasgos su instrucción formal *					
5. Sexo *					
6. Edad *					
7. Usted se considera: *					
8. Detalle su experiencia previa al cargo que ocupa en la actualidad *					
9. Número de personal que se encuentra a su cargo					
10. Años de labores dentro de la Institución en el cargo que desempeña actualmente *					
11. Dentro de su criterio el tamaño de la Organización que usted dirige es *					
12. Número de Socios que posee su organización *					
13. Las reuniones con el personal que se encuentra a su cargo son: *					
14. Cuál es el tiempo que se dedica a las reuniones con los talentos que encuentran a su cargo					
II. HABILIDADES Y COMPETENCIAS					
Gran capacidad de organización y planificación					
Marcado compromiso con la organización y su misión y visión					
Conocimientos sobre administración de las organizaciones					
Conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas producción, desarrollo humano, entre otros)					
Habilidad para la identificación y resolución de problemas					
Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica					
Gran habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas					
Amplio dominio de al menos una lengua diferente al español					
Amplios conocimientos de software y herramientas informáticas					
Gran capacidad de gestión de la información y del conocimiento					
Capacidad para compartir la información de la organización, con los entes de regulación					
Gran habilidad para definir indicadores de gestión					
Habilidades para fijar objetivos (metas) y crear visión, apegadas a la filosofía organizacional					
Motivación por la calidad					
Habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo					
Excelente habilidad para trabajar en un contexto internacional					
Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales					
Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad					
Permanentes deseos de obtener logros en el trabajo					
Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores					
Razonamiento crítico					
Sensibilidad por temas ambientales					
Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación					



## ANEXO 2. Formato de la encuesta

25/02/2018

ENCUESTA

### ENCUESTA

#### Introducción

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar la incidencia de las competencias de perfil sobre el desempeño gerencial de los mandos medios y altos de las instituciones que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario enmarcadas en los segmentos 1, 2 y 3 de la zona de planificación Tres.

Por favor lea cuidadosamente las preguntas y responda:

\*Obligatorio

#### I.

---

##### 1. Cargo que desempeña en la institución \*

Marca solo un óvalo.

- Presidente
- Gerente
- Jefe Departamental
- Otro: \_\_\_\_\_

##### 2. Razón Social de la Organización \*

\_\_\_\_\_

##### 3. Nivel de Instrucción \*

Marca solo un óvalo.

- Educación básica
- Bachillerato
- Universidad Incompleta
- Tercer Nivel (Universidad completa)
- Maestría
- PhD
- Otro: \_\_\_\_\_

##### 4. Detalle en breves rasgos su Instrucción formal \*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Sexo \****Marca solo un óvalo.*

- Hombre  
 Mujer  
 Otro: \_\_\_\_\_

**6. Edad \***

\_\_\_\_\_

**7. Usted se considera: \****Marca solo un óvalo.*

- Blanco  
 Mestizo  
 Indígena  
 Afroecuatoriano  
 Otro: \_\_\_\_\_

**8. Detalle su experiencia previa al cargo que ocupa en la actualidad \***

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Número de personal que se encuentra a su cargo \***

\_\_\_\_\_

**10. Años de labores dentro de la institución en el cargo que desempeña actualmente \***

\_\_\_\_\_

**11. Dentro de su criterio el tamaño de la Organización que usted dirige es \****Marca solo un óvalo.*

- Grande  
 Mediana  
 Corta  
 Otro: \_\_\_\_\_

**12. Número de socios que posee su organización \***

Marca solo un óvalo.

- Menos de 8.000 socios
- Entre 8.001 y 16.000 socios
- Entre 16.001 y 24.000 socios
- Entre 25.001 y 40.000 socios
- Más de 40.000 socios
- Otro: \_\_\_\_\_

**13. Las reuniones con el personal que se encuentra a su cargo con: \***

Marca solo un óvalo.

- Anuales
- Semestral
- Trimestral
- Mensual
- Quincenal
- Semanal
- Otro: \_\_\_\_\_

**14.Cuál es el tiempo que se dedica a las reuniones con los talentos que encuentran a su cargo \***

Marca solo un óvalo.

- 15 minutos
- 30 minutos
- 45 minutos
- 60 minutos
- Otro: \_\_\_\_\_

**II.**

---

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las habilidades y competencias que en la actualidad poseen las personas que se desempeñan en cargos directivos. Para esta parte, se necesita que, por favor, lea el primer recuadro y cada afirmación (de la tabla presentada a continuación) y señale la opción que usted considera concuerda con su percepción en una escala (Likert) de 1 a 5, en donde:

- 5 = Totalmente de acuerdo.
- 4 = Parcialmente de acuerdo.
- 3 = Indiferente.
- 2 = Parcialmente en desacuerdo.
- 1 = Totalmente en desacuerdo.

**15. Para el desempeño a nivel gerencial, los gerentes en la actualidad poseen : \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Gran capacidad de organización y planificación	<input type="radio"/>				
Marcado compromiso con la organización y su misión y visión	<input type="radio"/>				
Conocimientos sobre administración de las organizaciones	<input type="radio"/>				
Conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción, desarrollo humano, entre otros)	<input type="radio"/>				
Habilidad para la identificación y resolución de problemas	<input type="radio"/>				
Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica	<input type="radio"/>				
Gran habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas	<input type="radio"/>				
Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (Inglés)	<input type="radio"/>				
Amplios conocimientos de software y herramientas informáticas	<input type="radio"/>				
Gran capacidad de gestión de la información y del conocimiento	<input type="radio"/>				
Capacidad para compartir la información de la organización, con los entes de regulación	<input type="radio"/>				
Gran habilidad para definir indicadores de gestión	<input type="radio"/>				
Habilidades para fijar objetivos (metas) y crear visión, apegadas a la filosofía organizacional	<input type="radio"/>				
Motivación por la calidad	<input type="radio"/>				
Habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo	<input type="radio"/>				
Excelente habilidad para trabajar en un contexto internacional	<input type="radio"/>				
Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales	<input type="radio"/>				
Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad	<input type="radio"/>				
Permanentes deseos de obtener logros en el trabajo	<input type="radio"/>				
Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores	<input type="radio"/>				
Razonamiento crítico	<input type="radio"/>				
Sensibilidad por temas ambientales	<input type="radio"/>				
Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación	<input type="radio"/>				
Compromiso ético	<input type="radio"/>				
Capacidad y actitud de aprendizaje autónomo	<input type="radio"/>				
Capacidad de liderazgo	<input type="radio"/>				
Iniciativa y espíritu emprendedor	<input type="radio"/>				
Habilidad para tomar decisiones	<input type="radio"/>				
Habilidad para la administración efectiva del tiempo	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
Flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas)	<input type="radio"/>				
Amplo sentido de responsabilidad	<input type="radio"/>				
Habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)	<input type="radio"/>				
Capacidad de empatía con las personas de la organización	<input type="radio"/>				
Habilidades para relaciones públicas	<input type="radio"/>				

16. Qué porcentaje de actividades detalladas en el Plan Operativo anual se cumplen, dentro de la organización que usted dirige? \*

Marca solo un óvalo.

- Menos del 25%
- Entre el 26% y 50%
- Entre el 51% y el 75%
- Más del 76%
- Otro: \_\_\_\_\_

17. Cuántos proyectos se generan dentro de la organización en un periodo económico? \*

Marca solo un óvalo.

- Entre 1 a 3 proyectos
- Entre 4 a 5 proyectos
- Más de 6 proyectos
- Otro: \_\_\_\_\_

18. Qué cantidad de proyectos presentados son incluidos dentro del Plan operativo anual y se cumplen? \*

Marca solo un óvalo.

- Menos del 25%
- Entre el 26% y 50%
- Entre el 51% y el 75%
- Más del 76%
- Otro: \_\_\_\_\_

19. Números de productos que presta su organización? \*

\_\_\_\_\_

20. Números de servicios que presta su organización? \*

\_\_\_\_\_

21. Con qué frecuencia se realizan las actividades de control dentro de la organización a las tareas y proyectos estipulados en el Plan Operativo Anual? \*

Marca solo un óvalo.

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Otro: \_\_\_\_\_

### III.

En las siguientes preguntas usted encontrará enunciados y cada uno de ellos con varios literales. Por favor, lea cada literal y señale la importancia que éste tiene en su gestión, siendo:

- 1 = muy importante  
2 = medianamente importante  
3 = menos importante.

22. De los siguientes campos del conocimiento de la actividad de las organizaciones actualmente, ¿cuál considera es el más importante para una efectiva gerencia?: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3
Contabilidad y finanzas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Producción (bienes /servicios) u operaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración del potencial humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de tecnologías de la Información y las comunicaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. De los siguientes aspectos que influyen actualmente en el éxito de las organizaciones, qué prioridad da usted a: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3
La habilidad de los directivos para dirigir el personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cuota o participación en el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El uso intensivo de bienes de capital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El tamaño de la empresa en activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El desempeño del sector económico por número de socios atendidos o afiliados a la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El grado de tecnificación de los procesos productivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El margen de utilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El desempeño del plan Operativo anual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El desempeño del plan Estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El logro de las metas y objetivos organizacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>