

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La Gestión del Talento Humano y su  
incidencia en el Clima Organizacional de la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de  
Tungurahua Cía. Ltda.”**

**Autor: Juan José Lizano Guzmán**

**Tutor: Ing. MBA. Henry Saritama**

**AMBATO – ECUADOR**

**Mayo 2014**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. MBA. Henry Saritama**

### **CERTIFICA:**

Que, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “**La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.**”, desarrollado por Juan José Lizano Guzmán, estudiante de la carrera de Ingeniería en Empresas, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de Tesis de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Por lo tanto, autorizó la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 13 de Mayo de 2014

---

Ing. MBA. Henry Saritama

**TUTOR**

## **AUTORIA DE LA TESIS**

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Juan José Lizano Guzmán, con C.I.1804471652, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. “Es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 13 de Mayo de 2014

---

Juan José Lizano Guzmán

C.I.1804471652

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”, elaborado por Juan José Lizano Guzmán, estudiante de la carrera de Organización de Empresas, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 13 de Mayo de 2014

Para constancia firman

---

Ing. Eufemia Ramos

**CALIFICADOR**

---

Ing. Fernando Miranda

**CALIFICADOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución. Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

**Autor**

---

Juan José Lizano Guzmán

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios por ser nuestro guía Espiritual, llenándonos de amor y nutriéndonos de esfuerzo, para cumplir nuestros sueños, trabajo producto de una trayectoria llena de esfuerzo y sacrificio, por permitirme culminar mi carrera e iniciar una nueva etapa en mi vida.

A nuestros padres, que a lo largo de la vida nos brindan su apoyo incondicional, guiándonos por el camino del trabajo honrado y la obtención de victorias mediante el esfuerzo compartido.

Al Ing. MBA. Henry Saritama que ha sido la persona que me ha dado comprensión, ánimos, fuerza para culminar mi trabajo de investigación.

Juan José Lizano Guzmán

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar este proceso no puedo más que pensar en mis padres, sin su apoyo y su cariño incondicional no sería posible haber escrito muchos capítulos de mi vida, incluido este.

También agradezco a la universidad y a quienes trabajan en ella, especialmente a los ingenieros quienes con su ejemplo de superación y empeño han hecho posible que yo cumpla con mi sueño de ser profesional.

De manera muy especial agradezco a mi tutor Ing., MBA. Henry Saritama, y de manera especial a la Dra. Nancy Usiña (Gerente) de Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. Por su valioso aporte en la investigación.

Juan Lizano

## INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
CERTIFICA:.....	ii
AUTORIA DE LA TESIS .....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
INDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Contextualización.....	3
1.3.1. Análisis Crítico.....	5
1.3.2. Prognosis .....	6
1.3.3. Formulación del problema.....	6
1.3.4. Interrogantes (subproblemas) .....	6
1.3.5. Delimitación del objeto de investigación .....	7
1.3.5.1. Delimitación por contenido .....	7
1.3.5.2. Delimitación Espacial .....	7
1.3.5.3. Delimitación Temporal .....	7
1.4. Justificación.....	7
1.5. Objetivos .....	8



1.5.1. General .....	8
1.5.2. Específicos.....	8
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Antecedentes investigativos .....	9
2.2 Fundamentación filosófica .....	11
2.2.1 Fundamentación Ontológica .....	12
2.2.2 Fundamentación Epistemológica .....	12
2.2.3 Fundamentación Axiológica .....	12
2.2.4. Fundamentación metodológica .....	12
2.3 Fundamentación legal .....	12
2.4 Categorías fundamentales .....	15
2.4.1. Definición de Categorías.....	17
2.4.1.1. Variable Independiente: Gestión del Talento Humano.....	17
2.4.1.2. Variable Independiente: Clima Organizacional .....	25
2.5 Hipótesis.....	41
2.6 Señalamiento de variables.....	41
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>42</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>42</b>
3.1 Modalidad básica de la investigación .....	42
3.1.1 Investigación Bibliográfica o Documental.....	42
3.1.2 Investigación de Campo.....	42
3.2 Nivel o tipo de investigación.....	43
3.2.1 Investigación Exploraría .....	43
3.2.2 Investigación Descriptiva.....	43
3.3 Población y muestra .....	43
3.4 Operacionalización de variables .....	45
3.4.1 Variable independiente: Gestión del Talento Humano .....	45
3.4.2 Variable dependiente: Clima Organizacional .....	46
3.5 Plan de recolección de información .....	47
3.6 Plan de procesamiento de la información .....	47

3.6.1 Revisar la información .....	48
3.6.2 Categorización y tabulación de la información.....	48
3.6.3 Codificación de datos.....	48
3.6.4 Análisis de datos .....	48
3.6.5 Interpretación de resultados .....	48
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>49</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
4.1. Análisis de los Resultados.....	49
4.1.1. Encuesta aplicada a los Empleados de la Institución.....	49
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	70
4.2.1. Métodos estadísticos .....	70
4.2.2. Nivel de Significación.....	71
4.2.3. Prueba estadística del Chi Cuadrado.....	71
4.2.4. Combinación de frecuencias .....	72
4.2.5. Zona de Aceptación o Rechazo.....	73
4.2.6. Cálculo Matemático .....	73
4.2.7 Interpretación .....	74
4.2.8. Representación gráfica del Chi Cuadrado.....	75
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	76
5.2 RECOMENDACIONES .....	77
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>78</b>
<b>LA PROPUESTA .....</b>	<b>78</b>
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	78
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	79
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	79
6.4 OBJETIVOS .....	80
6.4.1 General.....	80
6.4.2 Específicos .....	80
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	80

6.6. FUNDAMENTACION TEORICA.....	81
6.6.1. El Ciclo PHVA en la Gestión del Talento Humano.....	81
6.6.2. Implementación de un modelo por competencias.....	82
6.6.3. Competencias .....	90
6.6.4. Gestión por Competencias .....	90
6.6.5. Clasificación por Competencias.....	91
6.6.5.1. Competencias por la capacidad de ejecutar las tareas.....	91
6.6.5.2. Competencias según actitudes y capacidades .....	92
6.7 METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO.....	94
6.7.1. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA.....	95
6.7.2. Formato de Competencias requeridas para cada cargo .....	97
6.7.3. Desarrollo de las Competencias requeridas para los cargos en la empresa .....	105
6.7.4. Formulación del Modelo.....	123
6.7.5. Presupuesto para la implementación el modelo por competencias.....	129
6.7.6 PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA .....	130
6.8. Administración de la propuesta.....	132
6.9. Previsión de la Evaluación .....	132
6.10. Resultados Esperados.....	133
6.11. Conclusión final .....	133
7. <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	134
8. <b>ANEXOS</b> .....	136

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°2. Operacionalización variable independiente .....	45
Cuadro N° 3. Operacionalización variable dependiente .....	46
Cuadro N° 4. Plan de recolección de información.....	47
Cuadro N° 5. Clima organizacional en la empresa .....	50
Cuadro N° 6. Organización de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua .....	51
Cuadro N° 7. Tipo de motivación que el empleado recibe .....	52
Cuadro N° 8. Iniciativas en el área de trabajo.....	53
Cuadro N° 9. Percepción de los superiores.....	54
Cuadro N° 10. Selección de personal.....	55
Cuadro N° 11. Manera en que se realiza la selección de personal.....	56
Cuadro N° 12. Funciones o tareas de acuerdo al cargo .....	57
Cuadro N° 13. Supervisión que se realiza en la Cooperativa .....	58
Cuadro N° 14. Implementación de una mejora en la Gestión del Talento Humano .....	59
Cuadro N° 15. Clima Organizacional de la Cooperativa .....	60
Cuadro N° 16. Organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua .....	61
Cuadro N° 17. Atención que recibe el socio .....	62
Cuadro N° 18. Necesidades satisfechas de los socios.....	63
Cuadro N° 19. Percepción de los socios sobre la liquidez y solvencia de la Cooperativa .....	64
Cuadro N° 20. Adecuada selección de personal .....	65
Cuadro N° 21. Opinión sobre la distribución de funciones de los empleados.....	66
Cuadro N° 22. Opinión de los socios sobre la preparación del personal en sus cargos..	67
Cuadro N° 23. Supervisión a los empleados para que cumplan su función.....	68
Cuadro N° 24. Necesidad de una mejora en la gestión del Talento Humano .....	69
Cuadro N° 25. Cálculo Matemático .....	73
Cuadro N° 26. Organigrama Funcional de la Cooperativa .....	84
Cuadro N° 27. ANÁLISIS FODA .....	85
Cuadro N° 28. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (PCI) .....	86

Cuadro N° 29. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (POAM)	87
Cuadro N° 30. Desarrollo del FODA	88
Cuadro N° 31. CRONOGRAMA DE COMO SELECCIONAR AL PERSONAL	89
Cuadro N° 33. Formato de Competencias requeridas para cada cargo	97
Cuadro N° 34. Jefe de Recursos Humanos	105
Cuadro N° 35. Auxiliar de Recursos Humanos	108
Cuadro N° 36. Tesorero (a)	110
Cuadro N° 37. Contador	112
Cuadro N° 38. Conserje	114
Cuadro N° 39. Cajera (o)	116
Cuadro N° 40. Oficial de crédito	118
Cuadro N° 41. Asesor comercial	120
Cuadro N° 42. Competencias relacionadas con la motivación	124
Cuadro N° 43. Competencias relacionadas con la personalidad	124
Cuadro N° 44. Ejemplo para la entrevista de incidentes críticos	125
Cuadro N° 45. Ejemplo del formato para el Desempeño por competencias	126
Cuadro N° 46. Autodesarrollo de las competencias	128
Cuadro N° 47. Presupuesto	129
Cuadro N° 48. PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA	130

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Categorización de variable independiente.....	15
Gráfico N° 2: Categorización de variable independiente.....	16
Gráfico N° 3: Proceso de Inducción .....	23
Gráfico N° 4. Factores del Clima Organizacional .....	27
Gráfico N° 5. Cómo es el clima Organizacional en la Empresa .....	50
Gráfico N° 6. Organización de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua.....	51
Gráfico N° 7. Tipo de motivación que el empleado recibe de la Cooperativa Educadores de Tungurahua .....	52
Gráfico N° 8. Como considera la Cooperativa la iniciativa de los empleados .....	53
Gráfico N° 9. Percepción de los empleados de sus superiores .....	54
Gráfico N° 10. La Selección de personal se hace de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.....	55
Gráfico N° 11. Opinión sobre la manera en que se selecciona al personal de la Cooperativa.....	56
Gráfico N° 12. Funciones o tareas que los empleados tienen de acuerdo a su cargo ....	57
Gráfico N° 13. La Supervisión que se efectúa en la Cooperativa es la adecuada.....	58
Gráfico N° 14. Necesidad de la implementación de una mejora en la Gestión del Talento Humano .....	59
Gráfico N° 15. Clima Organizacional de la Cooperativa.....	60
Gráfico N° 16. Opinión de los socios sobre la Organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.....	61
Gráfico N° 17. Opinión de los socios frente al tipo de atención que recibe de la Cooperativa.....	62
Gráfico N° 18. Opinión de los socios con relación a las necesidades satisfechas .....	63
Gráfico N° 19. Percepción de los socios sobre la liquidez y solvencia que tiene la Cooperativa.....	64
Gráfico N° 20. Opinión sobre la adecuada selección de personal .....	65
Gráfico N° 21. Opinión sobre la distribución de las funciones de los empleados .....	66
Gráfico N° 22. Opinión de los socios de la preparación del personal en sus cargos .....	67

Gráfico N° 23. Supervisión a los empleados para que cumplan su función en la Cooperativa.....	68
Gráfico N° 24. Necesidad de una mejora en la gestión del Talento Humano de la Cooperativa.....	69
Gráfico N° 25. Representación gráfica del Chi Cuadrado .....	75
Gráfico N° 26. Fase 1. Planear .....	82
Gráfico N° 27. Organigrama Estructural de la Cooperativa.....	83
Gráfico N° 28. Formulación del Modelo.....	123

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	137
ANEXO 2 CUESTIONARIO .....	138
ANEXO 3 CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA.....	145
ANEXO 4 CROQUIS DE LA EMPRESA.....	146



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Cía. Ltda. Es una entidad que fomenta solidariamente el ahorro de los profesores de la provincia, entregando créditos , además servicios de Almacén, de electrodomésticos, ropa, zapatos perfumería y el comisariato, es una cooperativa constituida jurídicamente el 19 de Mayo de 1966 mediante el acuerdo ministerial N= 0775, sujetándose a leyes y reglamentos.

La presente investigación se llevó a cabo para ayudar dentro de la organización tienen talento y aprovechar esa capacidad en su puesto de trabajo, para obtener un mejor desempeño de personal explotando sus actitudes y aptitudes que poseen.

Los datos obtenidos por la investigación de campo aplicado a los empleados internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda., indican que es importante Diseñar el Modelo de Gestión del Talento Humano con el enfoque por Competencias que consiste en aprovechar al empleado sus capacidades, destrezas, aptitudes, actitudes en su puesto de trabajo.

Al identificar estos puntos, y al considerar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato ha ido creciendo en los últimos años y tiene planes a futuro de expandir sus servicios a nivel nacional y a se considera importante el aplicar en la Cooperativa el Diseñar el Modelo de Gestión de Talento Humano con el Enfoque por Competencias antes mencionado ya que permitirá ubicar a los empleados en áreas en donde puedan desarrollar por completo sus, habilidades, conocimientos y destrezas en beneficio de la cooperativa y de ellos mismo.

### **PALABRAS CLAVES.**

Habilidades, Competencias, Actitudes, Aptitudes, Destrezas, Modelo de Gestión de Talento Humano con Enfoque por Competencias de Puestos basado en las Competencias.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación se fundamenta en Diseñar el Modelo de Gestión de Talento Humano con el Enfoque por Competencias, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, encaminado a observar los requerimientos de la cooperativa, de contar con un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en las Competencias para el mejoramiento de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personal de toda organización.

Para la ejecución de acciones establecidas, dirigida hacia el alcance de los objetivos que permitirá identificar cuáles son las competencias de los empleados y brindar un direccionamiento más adecuado, de este modo el empleado se sentirá con pertenencia a la empresa y tendrá una mayor contribución en su trabajo.

Este trabajo de investigación consta de seis capítulos, en el cual se detalla a continuación:

**CAPITULO I:** Hace referencia al planteamiento del problema en base a la realidad que actualmente se presenta la cooperativa; a través de la contextualización se puede observar las deficiencias causadas por el problema planteado desde una perspectiva a nivel nacional de ciudad en el entorno en el cual la cooperativa se desenvuelve para así realizar un análisis causa -efecto con la finalidad de realizar un proceso de investigación eficiente con el cual podamos plantear objetivos generales y específicos, base fundamental del desarrollo del trabajo investigativo.

**CAPITULO II:** Se sustenta a través del marco teórico, dentro del cual se detallan los antecedentes investigativos existentes con relación al problema planteado, las bases en que se fundamenta la investigación, el contenido teórico científico, que contribuye y sirve para el desarrollo del trabajo, y el planteamiento de una respuesta tentativa al problema, estableciendo la relación entre dos variables.

CAPITULO III: Se va a considerar el enfoque y la metodología que se va a utilizar, definiendo los tipos de investigación que emplearemos; así como también la población que va a ser objeto de estudio y la técnica e instrumentos que servirán para la recolección de datos.

CAPITULO IV: Se detalla los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros, en este proceso se incluye todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

Se realiza la tabulación, codificación y diseño de gráficos con datos biográficos, Los resultados se presentan en tablas donde se establecen las relaciones existentes entre las variables establecidas. Y se analiza la hipótesis con el "Chi 2".

CAPITULO V: Presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtienen de los resultados más relevantes del trabajo de campo y del análisis de los mismos, que posteriormente servirán como referencia para el desarrollo de la propuesta.

CAPITULO VI: Contiene la propuesta cuyo tema es Diseñar el Modelo de Gestión de Talento Humano con el Enfoque por Competencias, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, que permitirá mejorar el desempeño de los empleados en los diferentes puestos de trabajo.

Se ofrece una amplia relación de bibliografía útil para trabajar los temas que comprenden esta de investigación.

En los Anexos, se adjuntan el modelo de la encuesta utilizada y el árbol del problema.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1.Tema**

La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

#### **1.2.Planteamiento del problema**

La inadecuada Gestión del Talento Humano incide en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

#### **1.3.Contextualización**

Hoy en día a nivel mundial debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, si

bien las organizaciones actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otros. Así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales. Una de las principales causas para que el colaborador abandone un trabajo depende, en la mayoría de los casos, del clima laboral que fomenta la compañía. Por ello, es importante recurrir a tácticas que ayuden a mejorar la atmósfera organizacional.

La accesibilidad hacia los superiores, el respeto, el reconocimiento a la labor desempeñada, las posibilidades de promoción y el compañerismo son prácticas sencillas que pueden fomentar un buen clima laboral y que, según las experiencias de algunas empresas, dan óptimos resultados para convertirse en un buen lugar para trabajar. Así lo determinan varias encuestas de clima laboral.

En el Ecuador y el mundo el clima laboral es un fenómeno colectivo; es el resultado de las relaciones que tienen las personas con la organización, aunque se lo concibe en general como el conjunto de percepciones que la gente tiene del empleo y todos los que laboramos atribuimos significados a partir de los cuales tomamos decisiones es un fenómeno grupal”, todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua es una entidad resultado de la labor y el ejercicio del cooperativismo responsable que han desempeñado de la mano de sus socios durante más de 44 años de vida institucional, el

clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

El clima organizacional se evalúa mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de toda la organización o de algún área específica dentro de ella. Además, enriquece mucho realizar entrevistas con personas clave y sesiones de diálogo con grupos de personas representativas de las áreas y diferentes niveles de la empresa, a través de los cuales se puede complementar la medición y comprender mejor los aspectos que pueden estar generando disfuncionalidad en el desempeño y desarrollo organizacional.

### **1.3.1. Análisis Crítico**

La medición del clima organizacional es un proceso indispensable para monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos positivos que están siendo bien manejados por la empresa, así como los aspectos críticos que pueden ser detonadores de graves problemas organizacionales.

En la Cooperativa Educadores de Tungurahua no existe una adecuada Gestión del Talento Humano por lo cual se originan las siguientes causas:

La falta de capacitación origina el estancamiento del talento humano, la resistencia al cambio crea una desmotivación, la baja visión empresarial sobre el clima organizacional provoca un inadecuado ambiente de trabajo; y la falta de compromiso con la entidad

ocasiona un incumplimiento de objetivos, todas estas causas generan un bajo desarrollo empresarial.

Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

### **1.3.2. Prognosis**

Al no dar solución al Clima Organizacional existente en la Cooperativa Educadores de Tungurahua tendrá una disminución en la gestión del talento humano, el cual una baja rentabilidad y en un futuro el quiebre de la empresa y dejaría de aportar a la economía del País porque desemplearía a muchos trabajadores aumentando el índice de desempleo en el país y desmejorando la calidad de vida.

### **1.3.3. Formulación del problema**

¿De qué manera incide la Gestión del Talento Humano en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.?

### **1.3.4. Interrogantes (subproblemas)**

¿Cuál es la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua?

¿Qué elementos importantes influyen en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua?

¿Qué alternativas de solución se deben dar para mejorar la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.?

### **1.3.5. Delimitación del objeto de investigación**

#### **1.3.5.1. Delimitación por contenido**

**CAMPO:** Administración

**AREA:** Gestión del Talento Humano

**ASPECTO:** Clima Organizacional

#### **1.3.5.2. Delimitación Espacial**

La presente investigación se realizó en la Cooperativa Educadores de Tungurahua ubicada en la Av. Américas 12-88 y Bolivia (Ingahurco)

#### **1.3.5.3. Delimitación Temporal**

La presente investigación se realizó durante el periodo 2013

### **1.4. Justificación**

La presente investigación permitió al investigador reforzar conocimientos y descubrir nuevas técnicas de efectividad gerencial, logrando así un adecuado desempeño en sus funciones posteriores.

El desarrollo de la Gestión del Talento Humano tiene una serie de características que coadyuvan para que dentro de las funciones y procedimientos se mejore la gestión, entre ellos porque busca destacar aquellas personas que dentro de la organización tienen talento y aprovechar esa capacidad en su puesto de trabajo. Actualmente, en las organizaciones se ha convertido en imprescindible realizar gestiones enfocadas al Talento Humano pues con ello, se hacen mayormente competitivas, mejoran la calidad del servicio y ofrecen un valor agregado a sus organizaciones.



La investigación pretende contribuir con el aporte al mejoramiento de los procedimientos o funciones que necesiten reforzar en un mejor desempeño de su personal para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua siga creciendo en el mercado local, con personal motivado e incentivado en sus actividades.

## **1.5.Objetivos**

### **1.5.1. General**

Determinar de qué manera incide la Gestión del Talento Humano en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

### **1.5.2. Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.
- Analizar los factores que influyen en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.
- Proponer alternativas de solución que se deben dar para mejorar la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

En la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, específicamente en la Facultad de Ciencias Administrativas, se han investigado algunos temas que presentan cierta similitud respecto al presente proyecto:

**QUINTANA, NELSON (2011)** “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el rendimiento productivo de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. de la ciudad de Ambato”

#### **Objetivos:**

- Identificar la situación actual del rendimiento productivo de los trabajadores, mediante la participación de una comisión para el control interno, que permita identificar los aciertos y falencias en la Gestión del Talento Humano de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

- Diagnosticar las causas que originan el bajo rendimiento productivo, mediante la aplicación de un proceso investigativo, para determinar las principales necesidades laborales de la empresa.

### **Conclusiones:**

- Analizadas los resultados de las encuestas se han podido identificar datos importantes para el desarrollo del presente trabajo investigativo, como el alto grado de inconformidad que tienen los trabajadores acerca del trato que reciben por parte de sus jefes o superiores.
- La carencia de mecanismos de control interno en el área de producción, impide la identificación del desarrollo evolutivo de este departamento, creando una mentalidad de conformismo en los empleados, los mismos que al encontrarse en libertad de realizar las actividades que les corresponde al ritmo que ellos crean conveniente, se presenta un bajo en el nivel del rendimiento productivo de la empresa.
- Del análisis ejecutado en la empresa se desprende que la mayoría de trabajadores perciben que la Gestión del Talento Humano dentro de la empresa, no ha cumplido un papel importante en beneficio de los mismos y consideran que puede ser mejor.
- El estudio de las variables Gestión del Talento Humano y Rendimiento Productivo sin lugar a duda son de gran importancia para la empresa, ya que poder mantener con efectividad las mismas, no solo las recompensas serían monetarias sino también contribuiría con en el clima laboral de la empresa lo que conlleva a administrar un personal competitivo y motivado.
- Tomando en cuenta que la empresa cuenta con un número considerable de trabajadores es necesaria la participación del departamento encargado de la Gestión del Talento Humano, la misma que ayude a alcanzar el correcto rendimiento productivo de la empresa.
- Los conocimientos de los trabajadores del área de producción son experimentales debido a que no se ha llevado a cabo un plan de adiestramiento

para este segmento, siendo esta la razón de problemas como el bajo rendimiento productivo, el desperdicio de materia prima, conflictos entre trabajadores entre otros.

**LOPEZ MARIO. (2012)** “El clima laboral y su influencia en la Productividad del recurso humano de la empresa TECNORIZO S. A. de la ciudad de Ambato”.

#### **Objetivos:**

- Establecer las causas por las cuales el clima laboral es inadecuado y su incidencia en la productividad del recurso humano de la empresa Tecnorizo S.A.
- Analizar el clima laboral a través de encuestas y entrevistas para mejorar el rendimiento de los empleados de Tecnorizo S. A.

#### **Conclusiones:**

- Mediante la investigación he logrado concluir que para iniciar un programa de motivación, se debe aplicar un buen clima laboral, que sirven para aumentar la productividad del trabajador, así contribuir con la empresa y una buena motivación.
- He logrado determinar que es necesario la ejecución de un programa de motivación, para obtener mejores resultados, que beneficien tanto al trabajador como al empleador y su rendimiento dentro del puesto de trabajo,

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La presente investigación estará determinada dentro del paradigma, crítico-propositivo porque nos permite conocer el problema tanto teórico como práctico para de esa manera poder determinar cada una de las causas y los efectos de los problemas.

Este enfoque investigativo se perfeccionará usando una metodología de campo, bibliográfico, ya que es un problema que se podrá visualizar comparando con la teoría para aplicar una o varias soluciones.

### **2.2.1 Fundamentación Ontológica**

Relaciona varias opiniones para poder emitir un juicio adaptable, En conclusión, permite determinar la naturaleza del problema que está siendo objeto de estudio.

### **2.2.2 Fundamentación Epistemológica**

Establece una relación entre el sujeto y objeto de la investigación con el fin de determinar la naturaleza, carácter y las propiedades específicas de la relación del conocimiento, así como de las particularidades de los elementos que intervienen en la relación.

### **2.2.3 Fundamentación Axiológica**

Dentro de esta investigación se va emplear como herramienta fundamental los valores ya que de esta manera se va emitir un criterio profesional para obtener resultados beneficiosos en la investigación realizada en la Cooperativa Educadores de Tungurahua

### **2.2.4. Fundamentación metodológica**

La metodología que se utilizara en la presente investigación, facilitara la participación de todos los involucrados en el objeto de estudio, por ende se podrá investigar, analizar e identificar, cuales son los factores que impiden desarrollar un adecuado clima organizacional

## **2.3 Fundamentación legal**

La presente investigación está amparada en:

## **REGIMEN LABORAL ECUATORIANO**

### **CÓDIGO DEL TRABAJO (2005)**

#### **Capítulo IV**

##### **De las obligaciones del empleador y del trabajador**

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,

4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

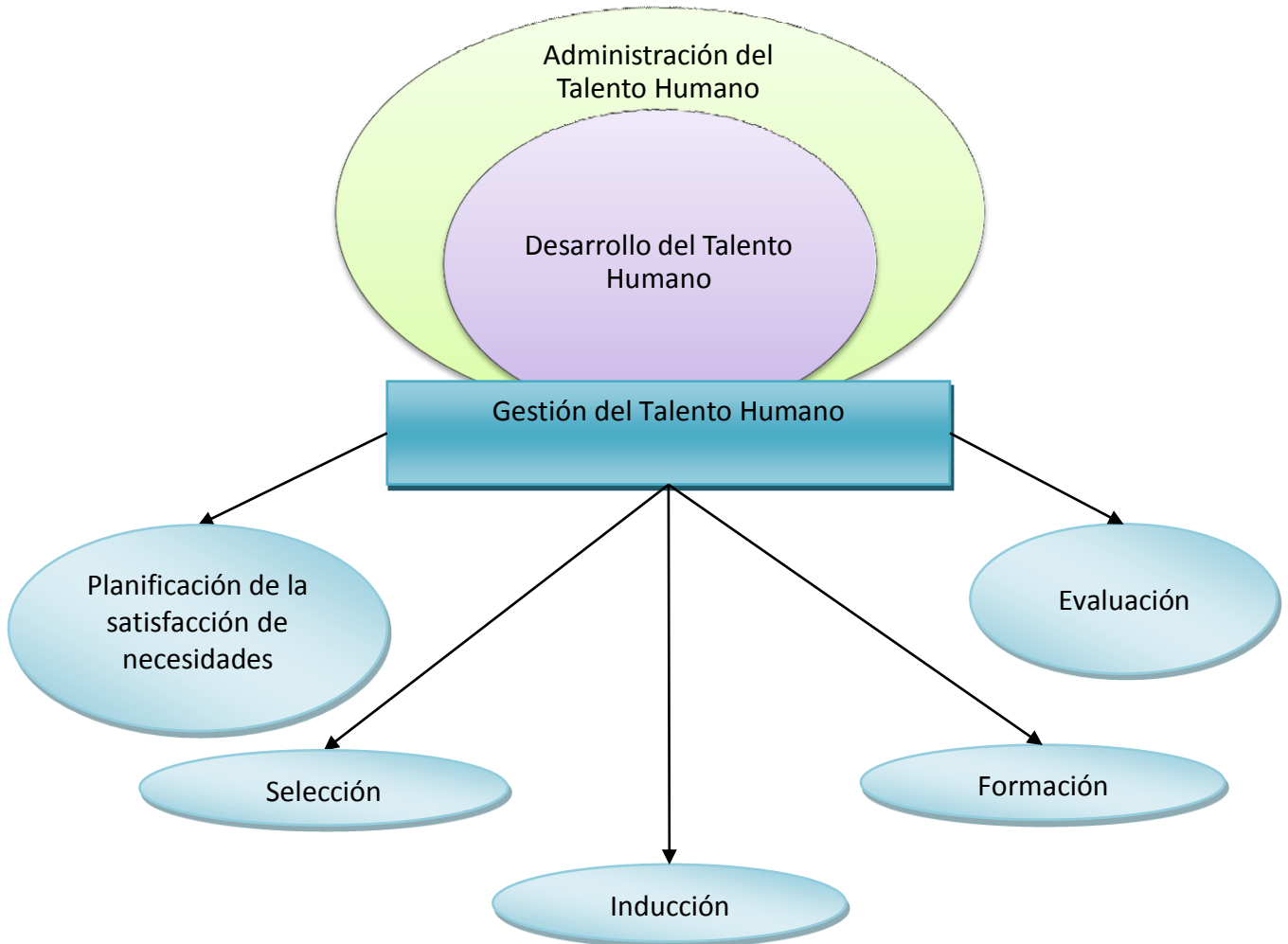
Cada trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida conforme a los requerimientos de la empresa.

La formación del profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral.

## 2.4 Categorías fundamentales

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Gráfico N° 1: Categorización de variable independiente

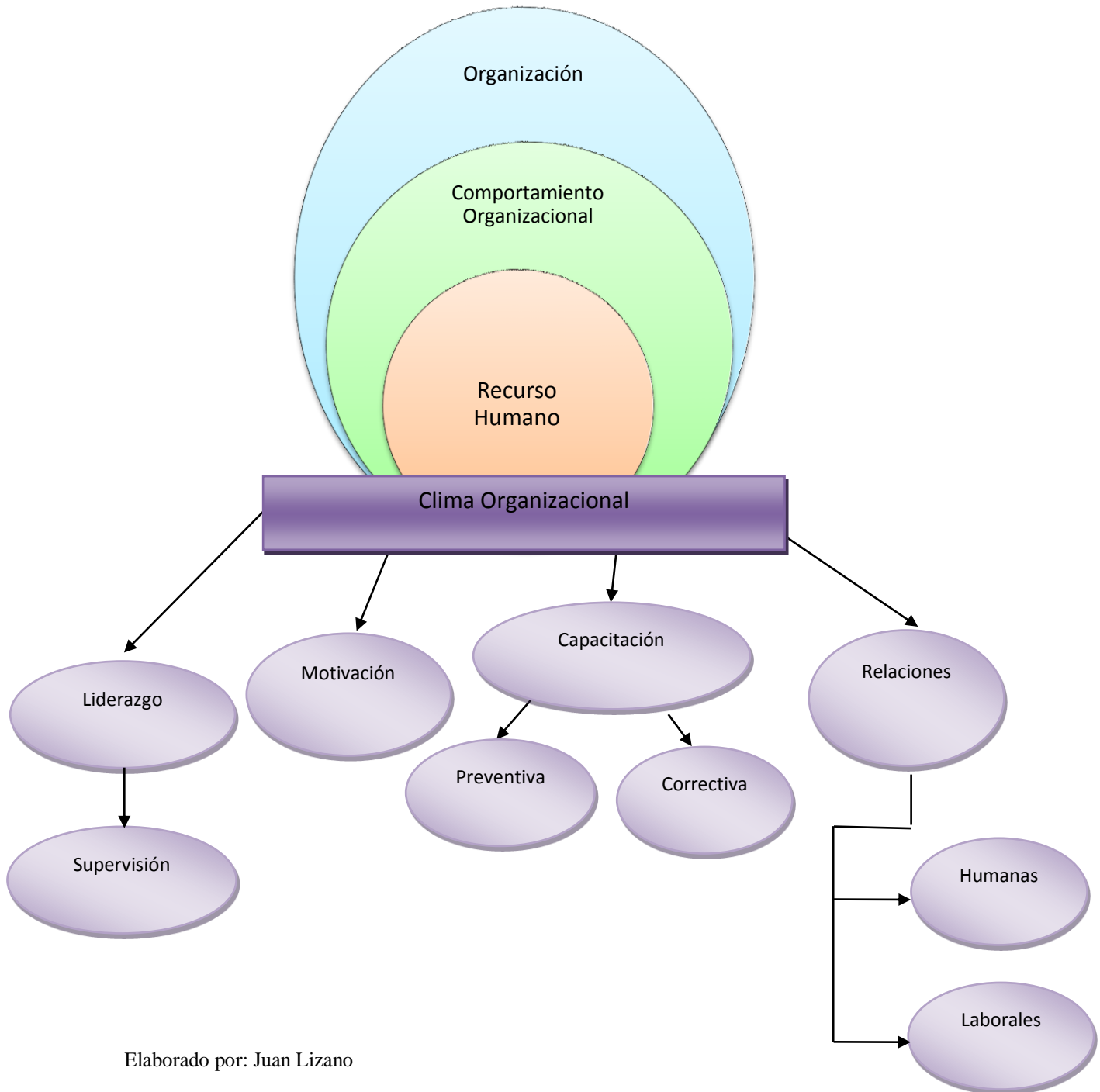


Elaborado por: Juan Lizano



Variable dependiente: Clima Organizacional

Gráfico N° 2: Categorización de variable independiente



Elaborado por: Juan Lizano

## **2.4.1. Definición de Categorías**

### **2.4.1.1. Variable Independiente: Gestión del Talento Humano**

#### **ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

WAYNE Roberth. (2005, pág. 306), proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia empresa.

Es un código sobre formar organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos, pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos, dando a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva determinante.

ARIAS Fernando (2000, pág.45), representa la forma dinámica que impulsa la debida utilización de los recursos humanos cuyo objetivo es combinar a los grupos sociales para mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

La administración de recursos humanos es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionada, se aplica a todo tipo de organizaciones tanto pequeñas o grandes lucrativas y no lucrativas.

IVANCEVICH John (2005pág. 28), la administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición. Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

## **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

MONDY R. Wayne, NOE Robert M. (2005, pág. 560), es una función importante de la administración del talento humano que consiste no solo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.

El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambia y crece.

RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín (2007, pág. 704), la función de personal dentro de las organizaciones se ha transformado de manera sorprendente en las dos últimas décadas, pero aun continua desarrollándose, y la nueva orientación que se vislumbra nos permite predecir el papel que esta función desempeñará en el futuro.

La evolución de la función del personal ha sido determinada por influencias generales y particulares.

Las influencias generales están estrechamente ligadas a las corrientes económicas y sociales, pero también a situaciones de tipo legal y social.

Las influencias particulares se encuentran vinculadas al objetivo de la dirección superior de una empresa al crear el área de la gestión de personal, pero también a la estructura organizacional del ramo al que pertenezca la empresa.

## **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

CHIAVENATO Idalberto. (2001, Pág. 12), depende de aspectos como la cultura de cada organización, estructura organizacional adoptada, característica del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

**a) Procesos dentro de la Gestión del Talento Humano**

- Análisis y descripción de puestos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración de nuevos funcionarios (inducción)
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación, desarrollo personal y organizacional
- Mejora el clima organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo

Diferencia de las personas consideradas como recursos y socias de una empresa.

**Personas como recursos**

Empleados aislados en los cargos.

Horario establecido con rigidez.

Preocupación por las normas y reglas.

Ejecutoras de tareas.

Énfasis en las destrezas manuales.

Mano de obra.

Fidelidad a la organización.

**Personas como socias**

Colaboradores agrupados en equipos.

Metas negociadas y compartidas.

Preocupación por los resultados.

Atención y satisfacción al cliente.

Vinculación a la misión y a la visión.

Interdependencia entre colegas y equipo.

Participación y equipo.



Fuente: Chiavenato I. (2002)

Con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo. Se enfoca en conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa.

CHIAVENATO I. (2002, Pág. 35), las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se les administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. A las personas ahora se las considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

Cuando la Gestión de Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. La clave de la Gestión reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa.

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Esta participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

## **PLANIFICACION DE LA SATISFACCION DE NECESIDADES EN LA GESTION HUMANA**

ATEHORTÚA HURTADO Federico Alonso, BUSTAMANTE VÉLEZ Ramón Elías, VALENCIA DE LOS RÍOS Jorge Alberto (2008, Pág. 4), La planificación hace referencia, por lo menos, a los siguientes asuntos esenciales para la gestión del talento humano:

- Determinar las competencias requeridas para cada uno de los cargos de la entidad. Estas competencias deben partir de la estructura organizacional definida, en términos de días responsabilidades y autoridades.
- Planificar la selección de los empleados, con fundamento en las competencias definidas.
- Planificar la formación que se va a realizar, a partir del reconocimiento de necesidades de mejora de la competencia del personal.
- Planificar la evaluación periódica del desempeño del personal, como un elemento por considerar en esquemas de reconocimiento y también en los planes de capacitación que se vayan a realizar.

LUSTHAUS Charles (2002, Pág. 22), Esta planificación es el primer paso de toda gestión efectiva de los recursos humanos debe estar estrechamente vinculada con los objetivos estratégicos y la misión de la organización. Aun en regiones del mundo donde existe una fuerza de trabajo abundante y bien instruido, dicha planificación es un desafío porque las necesidades de la organización están cambiando constantemente y a veces no convergen.

El desafío es aún mayor si los recursos humanos del mercado a los que recurre la organización para contratar son ilimitados debido a factores como la fuga de cerebros o porque los sueldos del mercado laboral del sector privado son más atractivos. Es bastante difícil realizar proyecciones en estos ambientes.

## **SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Según PINO Mariana, SANCHEZ Marcos. (2008, pág. 276), es un proceso estructurado que permite a una empresa elegir, entre diversos candidatos, aquel que más se aproxime al perfil profesional y profesiograma del puesto.

La selección del personal involucra a dos partes: al departamento de recursos humanos, el cual aporta la parte técnica, y al departamento donde se haya producido la necesidad que se pretende cubrir con el proceso de selección, cuya labor es colaborar con el departamento de personal en todo aquello que le ayude a conocer mejor la realidad del

puesto a ocupar y de la persona que necesita; además será su responsable el que decida en última instancia la persona que se adecua al puesto a cubrir.

La selección también puede ser un proceso externo y ser realizada por empresas especializadas en ello, no obstante la decisión recaerá sobre aquella para la cual se realiza la selección.

Las fases de que consta un proceso de selección son las siguientes:

- El reclutamiento
- La preselección
- La realización de pruebas
- La toma de decisiones.

Según ATEHORTÚA HURTADO Federico Alonso, BUSTAMANTE VÉLEZ Ramón Elías, VALENCIA DE LOS RÍOS Jorge Alberto (2008), la selección debe efectuarse de la manera más objetiva posible, a partir de las competencias identificadas en la planificación. Los procesos de selección pueden incluir pruebas y entrevistas para evaluar las actitudes de comportamiento, y pruebas específicas relacionadas con las funciones del cargo, para evaluar las competencias funcionales.

## **INDUCCION DEL TALENTO HUMANO**

Para ATEHORTÚA HURTADO Federico Alonso, BUSTAMANTE VÉLEZ Ramón Elías, VALENCIA DE LOS RÍOS Jorge Alberto (2008, Pp 23), la inducción permite al empleado insertarse de manera eficaz en su nuevo cargo. Para ello, se le deben presentar los elementos generales del funcionamiento de la entidad (plataforma estratégica, plataforma axiológica, plataforma deontológica, estructura organizacional, modelo de procesos) y los elementos específicos de su propio trabajo (roles, responsabilidades, autoridades, mecanismos de comunicación).

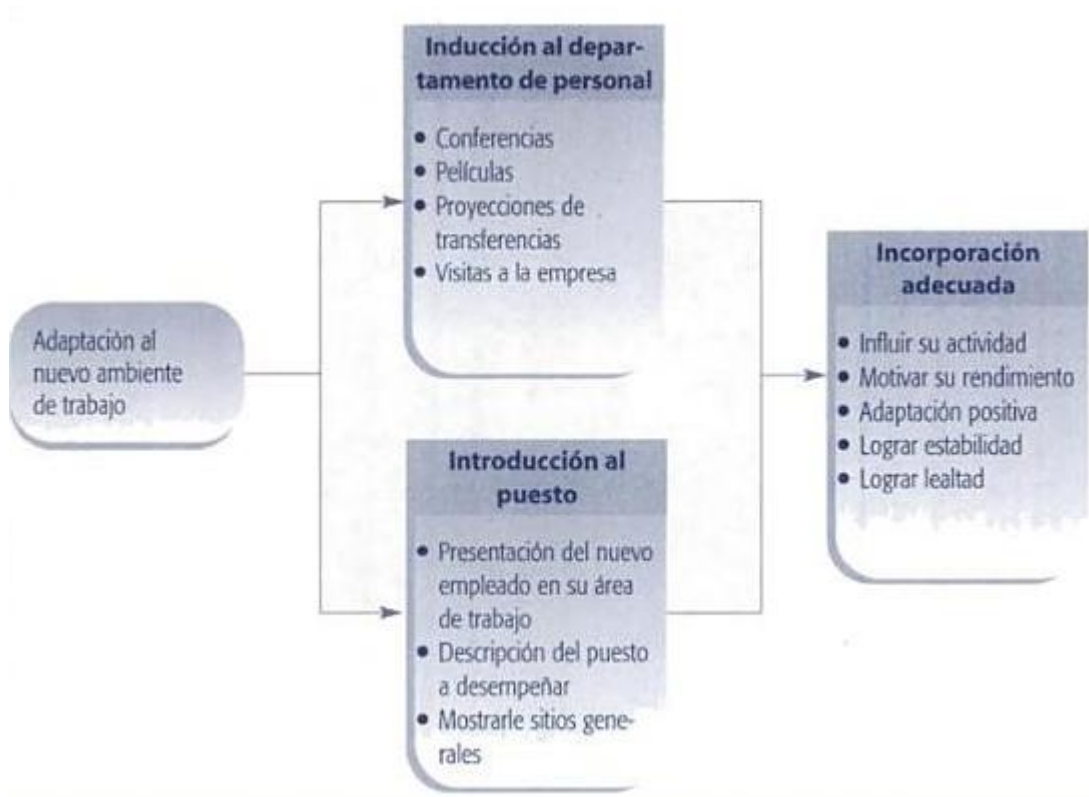
RODRIGUEZ Julio (2007, Pág. 22), Esta etapa del proceso de selección se inicia una vez que la organización contrata al nuevo empleado. El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de

trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

Objetivos:

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

Grafico N° 3: Proceso de Inducción



Fuente: RODRIGUEZ Julio (2007), Administración moderna del personal



## **FORMACION DEL TALENTO HUMANO**

Según DELGADO Susana (2008, Pág. 368), la formación continua del personal en la empresa es un aspecto que la empresa debe cuidar. Invertir en formación del personal tiene como efectos un aumento del rendimiento y de la motivación, así como disminuciones en los índices de ausentismo y rotación.

La formación y desarrollo profesional del personal tienen como finalidad el perfeccionamiento y desarrollo de potencialidades, capacidades, aptitudes y características, facilitando el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando y actualizando conocimientos.

ATEHORTÚA HURTADO Federico Alonso, BUSTAMANTE VÉLEZ Ramón Elías, VALENCIA DE LOS RÍOS Jorge Alberto (2008, Pág. 24.), la formación se hace conforme a la planificación realizada. Sin embargo, es frecuente que durante el periodo de ejecución del plan de formación aparezcan las necesidades específicas que no estaban inicialmente contempladas y que deberían incluirse como ejecutadas aunque no programadas. Cuando la formación se lleve a cabo por proveedores externos, estos deben ser sometidos a la evaluación previa para su elección y a la reevaluación una vez que han prestado el servicio. Al terminar, la formación debe evaluarse por lo menos en tres niveles:

- Satisfacción de los asistentes con respecto al programa de formación. Puede hacerse mediante encuestas que incluyan atributos del programa de formación, el docente o facilitador, y el soporte administrativo del programa.
- Adquisición de conocimientos relativos al contenido de la formación.
- Mejoramiento de la competencia requerida.

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Según PINO Mariana, SANCHEZ M. C. (2008, Pág. 222), la evaluación trata de jugar los resultados necesarios y esperados en la acción de formación, comparando los resultados obtenidos con los que se esperaban conseguir.

La evaluación de estos resultados pasa por distinguir tres tipos de objetivos:

- a) Objetivos pedagógicos, establecidos en el dossier pedagógico.
- b) Objetivos operativos, recogidos en el pliego de condiciones
- c) Objetivos de impacto, que indican la influencia de la formación en el funcionamiento general de la empresa.

Una vez establecidos estos objetivos, se pasara a dar los indicadores de consecuencia de cada uno de ellos. Para calcularlos se deberán fijar previamente, por la empresa, unos niveles, por debajo de los cuales se considerará que no se han alcanzado los objetivos mencionados.

Para ATEHORTÚA HURTADO Federico Alonso, BUSTAMANTE VÉLEZ Ramón Elías, VALENCIA DE LOS RÍOS Jorge Alberto (2008, Pág. 36), la evaluación permite identificar debilidades en la competencia del empleado, problemas en sus relaciones con otros o con respecto a las funciones que desempeña, necesidades de reconocimiento, entre otros asuntos determinantes para el mejoramiento.

#### **2.4.1.2. Variable Independiente: Clima Organizacional**

##### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

MÉNDEZ, Carlos. (2006, Pág. 32).El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales], los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).

El concepto clima organizacional se define desde diferentes perspectivas. La definición de cada autor está determinada por la forma como individualmente consideran el origen del mismo, así como de las situaciones que lo determinan. En este orden, existen diferentes ideas acerca del origen del clima organizacional.

El clima organizacional se enmarca en esta perspectiva integral, considerado como el "ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo".

Según esta definición, el clima organizacional tiene elementos que caracterizan a la organización formal e informal, que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes reflejadas en sus niveles de motivación. Así, su análisis ha de orientarse hacia el grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización.

## **DEFINICIONES Y TRASCENDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

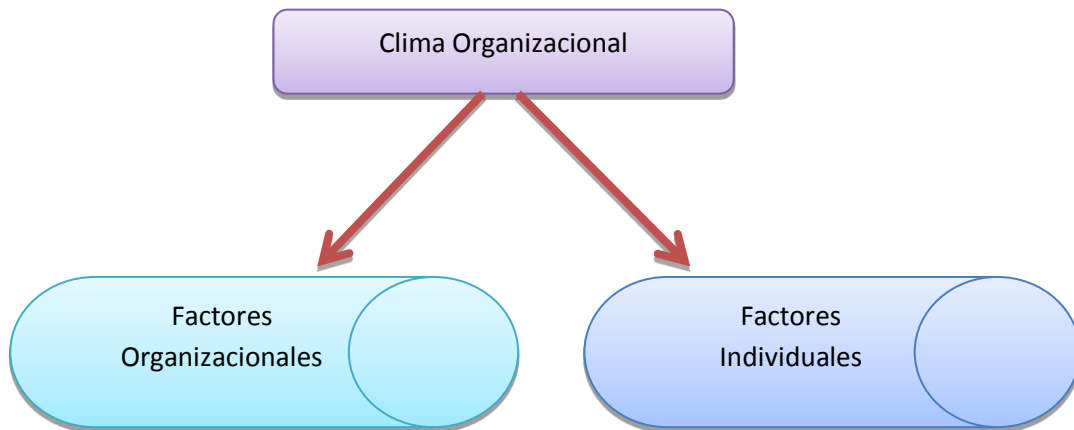
TEJADA, José. (2007, Pág. 183). Existen actualmente distintas definiciones del concepto de clima organizacional, derivadas del interés progresivo en las últimas décadas del siglo xx por comprender su influencia sobre los grupos y las personas que integran la empresa y, por tanto, la vida organizacional, al confirmarse que el clima influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan, entre otros aspectos de crucial importancia, los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

En las definiciones y enfoques sobre el clima organizacional existen dos grandes tendencias:

1. La que pone el peso en factores organizacionales. Las características más relevantes son que el clima: a) es externo al individuo, b) rodea al individuo pero es distinto de las mismas percepciones, y c) existe en la realidad organizacional.

2. La que pone el peso en factores individuales o psicológicos. El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones de los individuos que integran la organización.

Grafico N° 4. Factores del Clima Organizacional



**Fuente: TEJADA, José. (2007, Pág. 183).**

En sus inicios, el concepto de clima parte de supuestos acerca de la primera tendencia: el clima no son las percepciones de los individuos, aunque naturalmente esas percepciones están influidas por el clima el cual se lo expresaron como sigue:

El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:

- a) Distinguen una organización de otras organizaciones.
- b) Son relativamente duraderas en el tiempo.
- c) E influyen la conducta de la gente en las organizaciones<sup>9</sup>.

El clima lo componen la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno compuesto por las personas.

Para el año (1968) se desarrolló poco después una definición que se fundamentaba en la visión del clima como una característica del ambiente total de la organización. Es la más clásica y utilizada:

"El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que:

- a) Es experimentada por sus ocupantes.
- b) Influye su conducta.
- c) Puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente".

Los estudios posteriores, y singularmente tras la década de los ochenta, van poniendo el acento en el factor relacional y de intercambio de actitudes de las personas como principal motor del clima organizacional, entrando en el marco que se ha denominado también "clima social" o "clima psicológico".

CALDERÓN Gregorio y CASTANO German. (2005, Pág. 424).El Clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así, su medición y análisis ha de orientarse al grado de percepción que los empleados tienen sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización.

### **TRASCENDENCIA DEL CLIMA**

TEJADA José. (2007, Pág. 187).Sobre la trascendencia del clima organizacional cabe afirmar que:

1. El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización.
2. El clima es un concepto dinámico, que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de esas situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios

por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

3. El clima, en cuanto atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones, y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, tanto como sus actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas-normas.

## **COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

MÉNDEZ Carlos. (2006, Pág. 35.). Podemos apreciar a los componentes del Clima Organizacional

### **a) El clima determinado por los procesos psicológicos.**

Referencia su análisis en el individuo y su carácter subjetivo. Considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza su comportamiento en la organización y también las percepciones y significados que construye del ambiente, generando el clima psicológico.

Al referirse a los procesos que el individuo tiene en la organización, se encuentra que el primero de ellos se refiere a la necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; el segundo tiene que ver con el establecimiento de sentimientos de atracción o afinidad hacia la organización y el último se refiere a la construcción de un sentimiento negativo o de atracción, al sentir pertenencia a la organización.

### **b) El clima, atributo de la organización**

Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre el clima. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización. Analizamos el clima como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología, entre otras. Para Gary Dessler "el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

### **c) El clima, un constructor de la realidad**

Las anteriores perspectivas que pretenden explicar la naturaleza y origen del clima organizacional se consideran posiciones extremas en el contínuum de lo objetivo (la realidad, en este caso la organización) y lo subjetivo (construcción de percepciones del individuo). Una perspectiva intermedia en esta explicación la plantea Naylor, quien concibe el clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles: el primero, las características que actualmente tiene el ambiente; el segundo, las percepciones que tiene cada persona; el tercero, la intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización que se explica a partir de las percepciones de los atributos ambientales.

### **d) El clima desde una perspectiva integral**

Aquí se toman como referencia las perspectivas anteriores. Integra individuo, grupo y organización, considerando el clima como propiedad del individuo y de la organización. Se hace referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos; resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecuta en el cargo que desempeñan. Se entiende que en la construcción del clima intervienen como elementos básicos:

1. Las personas interactúan en el mismo "sistema social" que determina condiciones propias de su estructura social; significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.
2. Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el "sistema social"; las aceptan y/o comparten y/o identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización. De esta forma, a partir de la construcción individual se identifican componentes homogéneos que se explican como un constructo colectivo de organización.
3. Las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

Dentro de esta visión aparecen quienes entienden el clima como resultado de las experiencias de las personas en un ambiente (se integran aspectos objetivos y subjetivos) de acuerdo con su estructura (normas y recursos de la organización que regulan y guían el trabajo) y las relaciones entre los individuos y los grupos.

### **ETAPAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

MÉNDEZ Carlos. (2006, Pág. 45). En este orden de ideas, el análisis del clima presenta las siguientes etapas:

1. Identifica componentes de la estructura del clima (percepciones, creencias, valores y comportamientos) y sus relaciones.
2. Identifica las propiedades estructurales y características de los individuos de la Organización

### **COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

MÉNDEZ, Carlos. (2006, Pág. 45). Estudiar el clima organizacional implica identificar y analizar aquellos factores que se consideran determinantes en su formación.

- La identificación del clima organizacional, desde la perspectiva de las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan construyendo



percepciones que influyen en su comportamiento, es considerada como un estudio que se contextualiza en el marco de sus dimensiones. En este se identifican y abordan de manera individual las variables o factores que pueden considerarse determinantes de clima organizacional. En su análisis se conoce y explica el carácter de sus interacciones y relaciones, así como la influencia que tienen sobre los individuos y la organización. El nivel de presencia de una dimensión se conoce mediante la medición de las percepciones de los individuos, utilizando técnicas de investigación, como los cuestionarios.

- La identificación del clima organizacional como un concepto general; esto es, como un todo, sin hacer uso del método de análisis, tomando en cuenta los diferentes atributos que lo caracterizan, se referencia como un estudio en el marco de su tipología.

#### **a. Dimensiones**

Los autores que plantean el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones identifican elementos comunes agrupados así:

1. **Autonomía individual:** se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.
2. **Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado:** hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.
3. **Orientación hacia la recompensa:** incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.

4. Consideración, entusiasmo y apoyo: las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.
5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otros.

#### **b. Dimensión autonomía individual**

El análisis de los planteamientos realizados por ellos permite identificar variables y posiciones particulares frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional. En síntesis, se identifican las siguientes variables:

- Estructura: aquí se encuentran involucrados la estructura y el tamaño de la organización; sus políticas, objetivos, deberes, normas, reglas y procedimientos que guían el comportamiento de las personas y le sirven de referente en el trabajo.
- Liderazgo: se refiere al ejercicio del liderazgo y el impacto que tiene la persona que lo ejerce en el propósito de conducir a otros para que alcancen metas, influenciando sus comportamientos en la organización.
- Responsabilidad: determinada por el sentimiento autonomía en el desempeño del trabajo y percepción que tienen las personas por participar en procesos referidos a tomar decisiones en su trabajo y resultados.
- Resultados y recompensa: el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el desempeño eficiente del trabajo realizado en forma individual permite que los empleados reciban recompensas que los motive a trabajar mejor.

- **Riesgo:** la posibilidad que tiene el empleado de asumir riesgos y desafíos que aparecen en su trabajo con el propósito de cumplir con las tareas y objetivos propuestos.
- **Relaciones:** la calidad de las relaciones interpersonales con el grupo de compañeros, así como con los supervisores o jefes, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo del trabajo.
- **Cooperación:** las relaciones laborales se enmarcan en procesos de apoyo y colaboración entre compañeros y con el jefe cuando sea necesario.
- **Estándares:** para la organización es importante que los empleados conozcan y tengan en cuenta los estándares de rendimiento y producción que deben guiar su actuación y/o desempeño.
- **Conflictos:** es posible que en los grupos de trabajo se presenten diferencias de pensamiento y de actuar. Esto puede conducir a situaciones de conflicto. En ese momento cada persona debe tener la capacidad de manejar y encontrar solución a los mismos.
- **Identidad:** cuando el empleado se siente a gusto y satisfecho en la organización, genera sentimiento de pertenencia.

### **c. Dimensión grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado**

1. Ellos identifican variables y posiciones particulares frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional. Se identifican las siguientes variables:

- **Estructura:** los directivos de la organización, con el propósito de obtener mayor productividad en la gestión de los empleados, definen, comunican e informan sobre las normas, metas, objetivos, niveles de autoridad y cambios tecnológicos.

- Liderazgo: sobre esta variable se identifican posiciones antagónicas. Por un lado, hay autores que plantean que las relaciones con el líder son formales e impersonales, caracterizadas porque existe poca comunicación entre jefes y subalternos y excesivo rigor en los mecanismos de supervisión y control para que se cumplan las normas y objetivos de la organización. Por otro lado, otros consideran que los directivos propician una comunicación abierta, mantienen canales efectivos en la interacción con los individuos. Es importante señalar que en el marco de la dimensión se evalúa el rol que desempeña la información y procesos de comunicación para el cumplimiento de los objetivos, resultado que se podrá cumplir en cualquiera de los estilos de liderazgo propuestos.
- Estándares: el rendimiento que los directivos exigen a los empleados los obliga a trabajar duro, capacitarse, desarrollar habilidades y conocer la estructura.
- Control: los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos, quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.
- Resultados: el trabajo de las personas se orienta hacia la consecución de objetivos.
- Apoyo: los directivos muestran preocupación por las personas, los apoyan y capacitan para que logren un mejor desempeño. Comunicación: la organización debe formalizar la comunicación, establecer canales que permitan información oportuna y actualizada a los empleados sobre novedades o situaciones que afecten la estructura, resultados, procesos y tareas. De esta forma podrán desempeñar mejor su trabajo.
- Relaciones: la calidad de las relaciones interpersonales con compañeros en grupos de trabajo, así como con los supervisores o jefes, propicia un ambiente positivo que apoya el desarrollo del trabajo.

- Conflictos: surgen cuando los grupos concentran su acción en el cumplimiento de sus responsabilidades, dejando de lado a las autoridades de la organización en el control que ellas ejercen.
- Obstáculos: el control exigente que se realiza a través de la supervisión, unido a la escasa comunicación y poca calidad en las relaciones interpersonales con los superiores, determina un ambiente de trabajo difícil, afectando el normal desempeño de los empleados.

**d. Dimensión orientación hacia la recompensa.**

El análisis de sus planteamientos permite identificar variables y posiciones particulares frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional. En síntesis, se identifican las siguientes variables:

- Estructura: los empleados conocen las políticas, procedimientos, normas y metas propuestas; además, sus funciones y responsabilidades. Identifican las oportunidades que brinda la organización sobre la promoción del cargo.
- Toma de decisiones: hay relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía en las decisiones. La mayor participación se da en el nivel directivo.
- Responsabilidad: los empleados tienen conciencia de su participación en las decisiones y están en relación directa con el cargo ocupado y la tarea asignada.
- Apoyo y confianza: la calidad de las relaciones interpersonales se manifiesta en la colaboración, ayuda y apoyo que los directivos y compañeros de trabajo proporcionan en un ambiente positivo y de confianza, permite obtener mejores resultados.
- Resultados y recompensa: los beneficios, reconocimiento, retribuciones y recompensas que la organización otorga a sus empleados, tienen relación directa con el rendimiento y los resultados obtenidos.

- **Riesgo, impulso e innovación:** los empleados tienen autonomía para asumir riesgos cuando hacen cambios en su tarea y rendimiento; además, pueden ser innovadores y dar aportes personales que influyan en los resultados.
- **Relaciones interpersonales:** la calidad de las relaciones interpersonales se logra con procesos de comunicación efectivos y oportunos entre compañeros y jefes, quienes pueden dar apoyo y colaboración para obtener resultados.
- **Estándares:** la organización asigna metas de rendimiento al desempeño de los empleados. Los cambios que se lleven a cabo en la tarea para incrementar la productividad y resultados podrán superar las metas asignadas.

#### **e. Dimensión orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo**

En síntesis, se identifican las siguientes variables:

- **Estructura:** existe claridad en la forma como los jefes determinan y comunican las políticas, procedimientos, objetivos organizacionales, la definición de las tareas y el modo de realizarlas.
- **Liderazgo:** los jefes se preocupan por las necesidades de los empleados; los guían, apoyan, orientan y controlan en el desarrollo y cumplimiento de tareas. Propician su integración a la organización, así como la conformación de grupos de trabajo. Comunican los objetivos y la característica de las tareas que deben ejecutar. Hay ambiente de apoyo y confianza entre jefes y empleados.
- **Estándares:** se manifiestan mediante indicadores que definen exigencias que el empleado tiene que cumplir con los resultados de su trabajo.
- **Resultados y recompensas:** en la organización operan procesos de supervisión y control que sirven de referencia a los empleados en su desempeño y los orienta para alcanzar resultados que les permita obtener reconocimiento, recompensas y motivación.

- **Responsabilidad:** la responsabilidad de los empleados no se limita al cumplimiento de las tareas asignadas: además, podrán hacer aportes personales y desarrollar iniciativa que les permita innovar en el trabajo.
- **Trabajo en equipo:** los procesos de cooperación en los que se manifiesta colaboración, compañerismo y amistad entre las personas, así como la dinámica de los grupos de trabajo, propician mejor desempeño y resultados.

### **Compilación de dimensiones según autores.**

Las variables que se han caracterizado y definido se relacionan con las dimensiones establecidas, de tal forma que guían la identificación de la percepción que las personas tienen del clima organizacional desde diferentes perspectivas.

- **Estructura**

Los directivos definen políticas, objetivos, deberes normas, reglas, procedimientos, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además, propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicaciones.

- **Liderazgo**

Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados; además, los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño; se preocupan por sus necesidades, su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo.

- **Responsabilidad**

Los empleados son responsables de cumplir con las tareas asignadas y de realizar aportes personales e innovar en su trabajo; tienen conciencia sobre su participación en el proceso de decisiones de acuerdo con el cargo que ocupan y la tarea.

- **Resultados y recompensas**

La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como las recompensas y los estímulos a su rendimiento, determinados por la organización.

- **Comunicación**

Los canales de comunicación permiten a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, sus procesos, tareas, desempeño y resultados. El conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias.

- **Relaciones**

Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

- **Apoyo y cooperación**

Los directivos dan apoyo, colaboran y capacitan a los empleados para que su desempeño sea mayor en la organización y de esta forma se logren los resultados, creando un ambiente de confianza y satisfactorio entre las personas y hacia la organización.



- **Estándares**

Los estándares de rendimiento y producción son modelos de exigencia que se expresan en metas con las cuales los empleados deben comprometerse con su trabajo, cumplirlas y/o superarlas mediante el mejoramiento de la productividad. Los directivos exigen al empleado un rendimiento alto, por su perseverancia, esfuerzo y capacitación; así mismo, por el desarrollo de habilidades y conocimiento de la estructura.

- **Conflictos**

Los grupos de trabajo se concentran en cumplir sus responsabilidades, desconociendo la autoridad y el control que hace la organización; además, existen diferencias en la forma de pensar y actuar, lo que conduce a la generación de conflictos que las personas deben tener la capacidad de identificarlos y solucionarlos.

- **Obstáculos**

La supervisión exigente, la débil comunicación y la baja calidad de las relaciones entre empleados y superiores, produce un ambiente difícil que afecta el desempeño en el trabajo.

- **Toma de decisiones**

En ellas participan las personas que tienen cargos de dirección u otras de acuerdo con sus funciones y/o tareas asignadas.

- **Control**

Los jefes supervisan y controlan las tareas asignadas, exigiendo su cumplimiento de acuerdo con parámetros determinados.

- **Riesgo**

Los empleados aceptan retos y asumen los riesgos de su trabajo, cumpliendo con responsabilidades y objetivos que les atañen; hacen innovación y con sus aportes contribuyen a alcanzar mayores resultados y reconocimiento.

## **2.5 Hipótesis**

Una adecuada Gestión del Talento Humano mejora el Clima Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

## **2.6 Señalamiento de variables**

**VI** Gestión del Talento Humano

**VD** Clima Organizacional

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Modalidad básica de la investigación**

Para efectuar este trabajo se utilizó las siguientes modalidades:

##### **3.1.1 Investigación Bibliográfica o Documental**

La investigación se apoyó en esta modalidad ya que la información se obtuvo de libros, revistas, folletos técnicos, Internet, tesis de grado; relacionados al problema objeto de estudio.

##### **3.1.2 Investigación de Campo**

Esta modalidad de investigación permitió el contacto directo del investigador con la realidad para obtener la información desde el lugar de los hechos, a través de las entrevistas, observación y el experimento.

## **3.2 Nivel o tipo de investigación**

### **3.2.1 Investigación Exploraría**

Se realizó la investigación exploratoria porque se averigua las particularidades del problema, el objetivo principal es ayudar al planteamiento del problema, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología en una investigación de mayor rigor científico.

### **3.2.2 Investigación Descriptiva**

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se consideró la investigación descriptiva, ya que permitió realizar una descripción y análisis de las características más importantes que conducen al problema que está siendo objeto de estudio y su incidencia en el Clima Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.

## **3.3 Población y muestra**

Para la realización de la presente investigación se realizó dos cuestionarios, el primero enfocado a clientes internos con una población pequeña de 26 personas, de los cuales 22 son del área Operativa y 4 del área Administrativa de la Institución y el segundo cuestionario, a los clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua conformados por 3.000 socios, de la misma forma se aplicó un esquema de preguntas para la entrevista dirigida al Señor Gerente.

Para obtener la muestra de los socios se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

$n$  = Tamaño de la muestra

$Z$  = Nivel de confianza 95% (1.96)

$P$  = Probabilidad favor 50%

$Q$  = Probabilidad en contra de la ocurrencia 50%

$N$  = Población o universo (MERCADO META) 3000

$e$  = Nivel de error 5%

**Remplazando:**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(3000)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (3000)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(0.96)(3000)}{0.96 + 7.5}$$

$$n = \frac{2880}{8.46}$$

$$n = 340$$

Se aplicó 340 a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua

En el siguiente cuadro se especifica el número total de encuestas y entrevista que se efectuó:

**Cuadro N°1. Total de Encuestas**

DESCRIPCION	ENCUESTA
Socios	340
Empleados	22
<b>Total de Encuestas</b>	362

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan Lizano

### 3.4 Operacionalización de variables

#### 3.4.1 Variable independiente: Gestión del Talento Humano

**Cuadro N°2. Operacionalización variable independiente**

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	ÍTEM	TÉCNICAS E INSTRUM.
Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una organización partiendo de la, selección, inclusión , formación del talento humano y evaluación del desempeño	SELECCION	Perfil profesional Profesiograma del puesto.	¿Usted cree que la selección del personal de hace de acuerdo a necesidades de la cooperativa?	Encuesta  Instrumento  Cuestionario
	INCLUSIÓN	Roles Responsabilidades Autoridades Mecanismos de comunicación	¿Está de acuerdo con la manera en que se realiza la selección de personal?  ¿Conoce las funciones o tareas que tiene que realizar de acuerdo a su cargo?	
	FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Desarrollo de potencialidades Capacidades Aptitudes	¿Considera usted que la supervisión que la Cooperativa realiza es la adecuada?	
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Supervisión. Control de las actividades	¿Qué debería tomar en cuenta la Cooperativa para que el personal mejore su desempeño? ¿Considera usted necesario la implementación de una mejora en la gestión del talento humano de la Cooperativa?  ¿A través de que parámetros se evalúa el Desempeño Laboral en la institución?	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan Lizano

### 3.4.2 Variable dependiente: Clima Organizacional

**Cuadro N° 3. Operacionalización variable dependiente**

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El Clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así, su medición y análisis ha de orientarse al grado de percepción que los empleados tienen sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización.	ORGANIZACIÓN	Muy Satisfactoria Satisfactoria No satisfactoria Extremadamente Satisfactoria	¿Cómo es el clima organizacional en la empresa?  ¿Usted cree que la organización de la Cooperativa es s?	Encuesta Instrumento Cuestionario
	MOTIVACION	Muy buena Buena Regula Malo	¿El tipo de motivación que usted recibe de la Cooperativa es?  ¿Cree usted que la Cooperativa toma en consideración sus iniciativas en el área de trabajo para motivarle?	
	PERCEPCIÓN	Comportamiento Reacciones	¿Cuál es la percepción que usted tiene de sus superiores?	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan Lizano

### 3.5 Plan de recolección de información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información y con los siguientes instrumentos.

**Cuadro N° 4. Plan de recolección de información**

Tipos de información	Técnicas de Investigación	Instrumentos de recolección de información
1. Información secundaria	1.1. Análisis de documentos	1.1.1 Libros del Clima Organizacional, Gestión del Talento Humano, tesis de grado del clima Organizacional, Páginas Web.  2.1.1. Cuestionario
2. Información primaria	2.1 Encuesta	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Juan Lizano

### 3.6 Plan de procesamiento de la información

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera.



### **3.6.1 Revisar la información**

Luego aplicado los instrumentos para la recolección de datos se procedió a la revisión de la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias, organizar de forma clara que se facilite la tabulación.

### **3.6.2 Categorización y tabulación de la información**

Se procedió a categorizar determinando los grupos de acuerdo a las respuestas tomando en cuenta que una respuesta no puede corresponder más que a una sola categoría en cuanto la tabulación se logró conocer la frecuencia con lo que se repite los datos de la variable.

### **3.6.3 Codificación de datos**

Para la representación se utilizó el programa Excel utilizando gráficos, barras o pastel.

### **3.6.4 Análisis de datos**

Una vez que se recopiló, tabuló y graficó la información, fue necesario analizarla para presentar los resultados, el análisis de datos dependió de la complejidad de la hipótesis y del cuidado con el que se elaboró el proyecto de la investigación.

### **3.6.5 Interpretación de resultados**

Se elaboró bajo una síntesis de los resultados obtenidos, que permitió encontrar la información para dar una posible solución al objeto de estudio.

Se aplicó el Chi cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y ver si existe relación entre las variables.

## **CAPITULO IV**

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los Resultados**

##### **4.1.1. Encuesta aplicada a los Empleados de la Institución**

Los siguientes son los resultados del cuestionario de preguntas aplicado a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. Que se realizó con el objeto de recopilar información respecto a la Gestión del Talento humano y el Clima Organizacional.

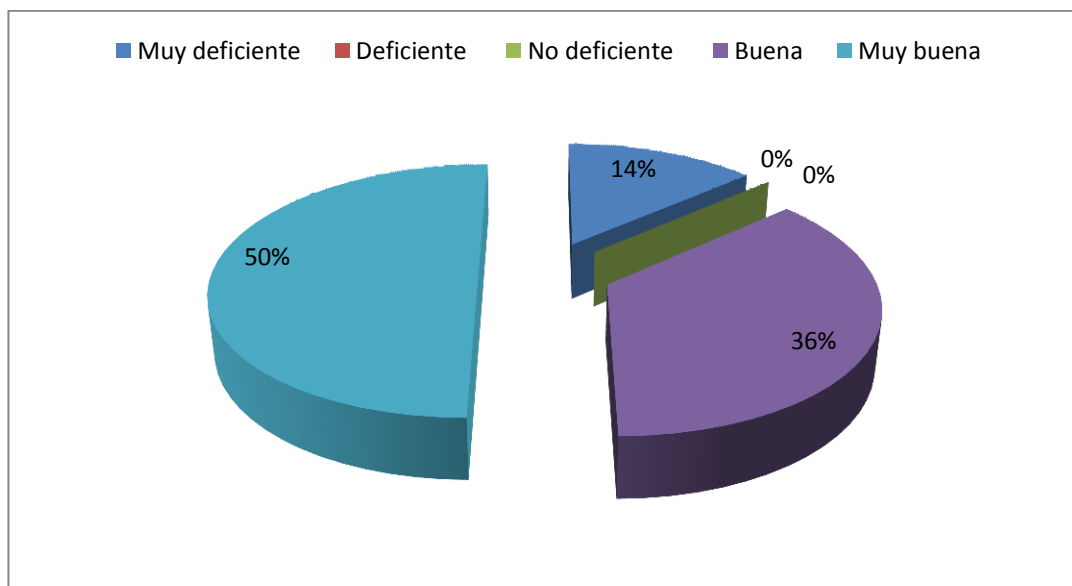
## 1. Clima Organizacional en la empresa

**Cuadro N° 5. Clima organizacional en la empresa**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	3	14
Buena	8	36
Muy buena	11	50
Total	22	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano



**Gráfico N° 5. Cómo es el clima Organizacional en la Empresa**

### **Análisis e Interpretación:**

Se observa en el cuadro N° 5 que el Clima organizacional es muy bueno según la opinión de los encuestados, el 50% manifestaron ese criterio, el 36% indicaron que es bueno y el 14% indicaron que es muy deficiente, lo cual indica que un porcentaje significativo no se sienten a gusto en el ambiente laboral, ante lo cual se deberá obtener algunas estrategias para mejorarlo.

## 2. Organización de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua

**Cuadro N° 6. Organización de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactoria	15	68
Satisfactoria	7	32
Total	22	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía.Ltda

Elaborado por: Juan Lizano

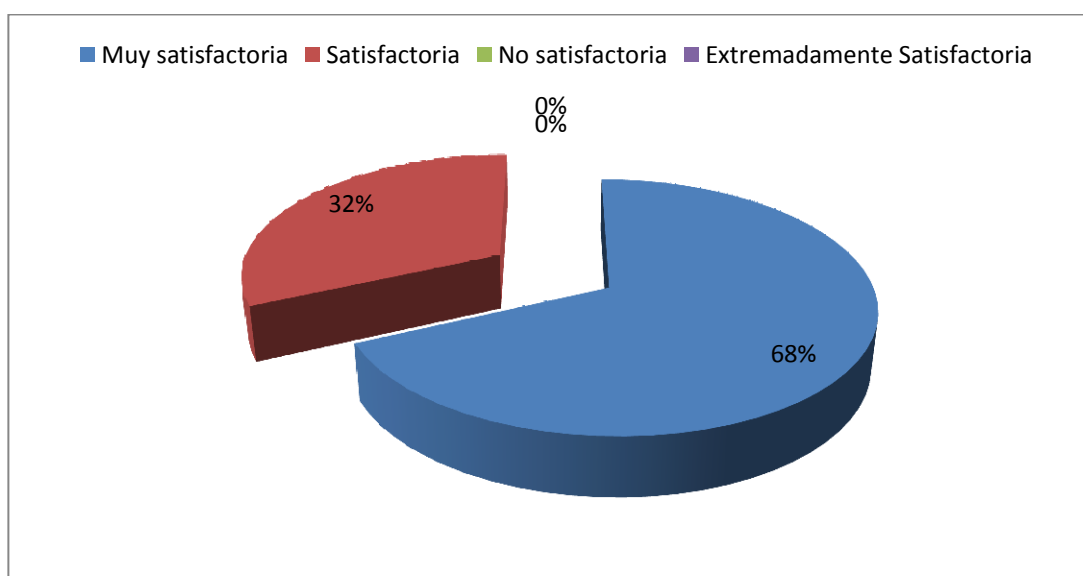


Gráfico N° 6. Organización de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua

### Análisis e Interpretación:

De la aplicación de las encuestas, se obtuvo que la mayoría de los empleados el 68% indicaron que la organización de la Cooperativa es muy satisfactoria, lo cual implica que los procesos están técnicamente estructurados, mientras el 32% manifestaron que es satisfactoria, es decir la totalidad de los empleados tienen una opinión positiva de la organización de los métodos de trabajo.

### 3. Tipo de Motivación que el empleado recibe

**Cuadro N° 7. Tipo de motivación que el empleado recibe**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	2	9
Ni deficiente, ni buena	4	18
Buena	10	46
Muy buena	6	27
Total	22	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

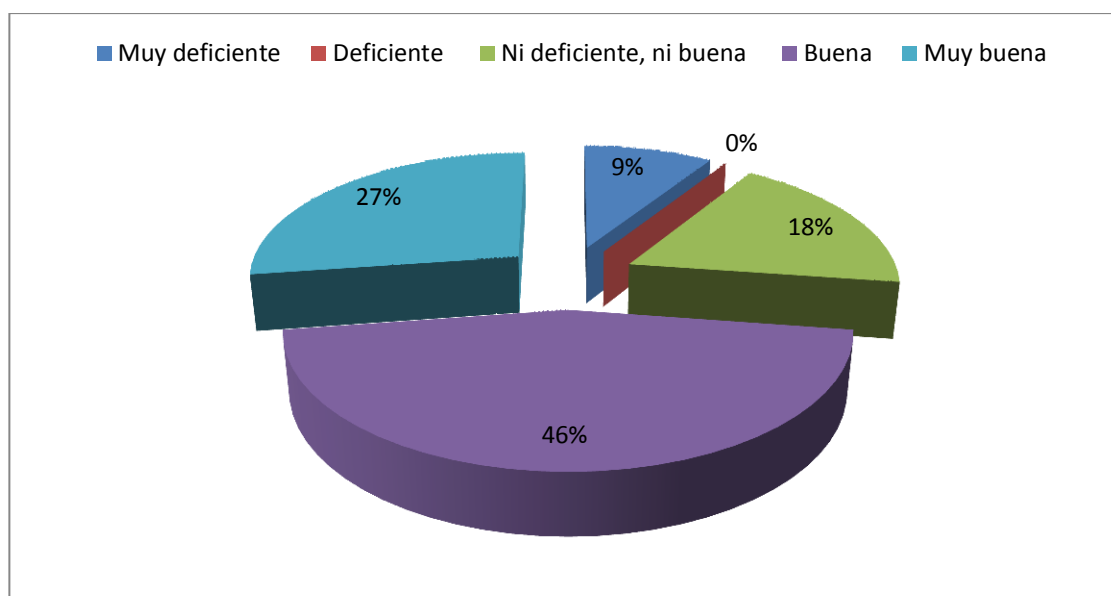


Gráfico N° 7. Tipo de motivación que el empleado recibe de la Cooperativa Educadores de Tungurahua

#### Análisis e Interpretación:

En el cuadro N° 7 se observa que el 46% de los encuestados manifiestan que el tipo de motivación que reciben es buena, el 27% indica que es muy buena, el 18% señala que es ni deficiente ni buena, con lo que se requiere reforzar, pues son empleados que no están motivados, mientras el 9% indican que es muy deficiente, por lo que se debería implementar estrategias para mejorar esta actitud.

#### 4. Iniciativas en el área de trabajo

**Cuadro N° 8. Iniciativas en el área de trabajo**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	23
De acuerdo	3	14
En desacuerdo	14	63
Total	22	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

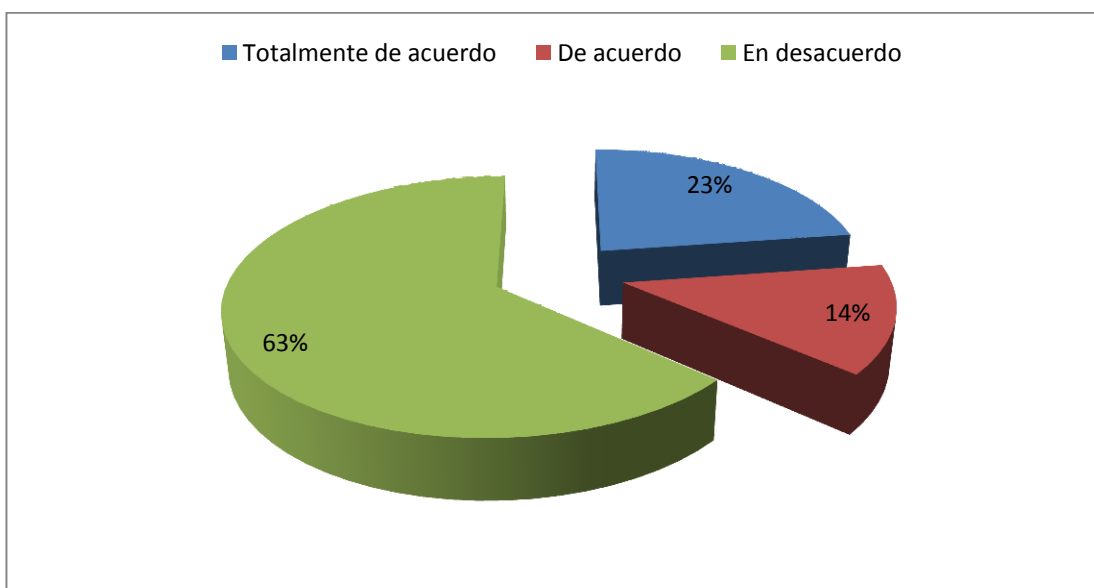


Gráfico N° 8. Como considera la Cooperativa la iniciativa de los empleados

#### **Análisis e Interpretación:**

En el cuadro N° 8 se observan las iniciativas de los empleados en el área de trabajo, se obtuvo que el 23% indicó que está totalmente de acuerdo, el 14% está de acuerdo con esta aseveración y el 63% está en desacuerdo, el porcentaje mayoritario de empleados se ubica fuera de la motivación, porque consideran que su iniciativa no se considera en su puesto de trabajo, esto también influye en el ambiente laboral por lo que hay que reforzar con estrategias para mejorarlo.

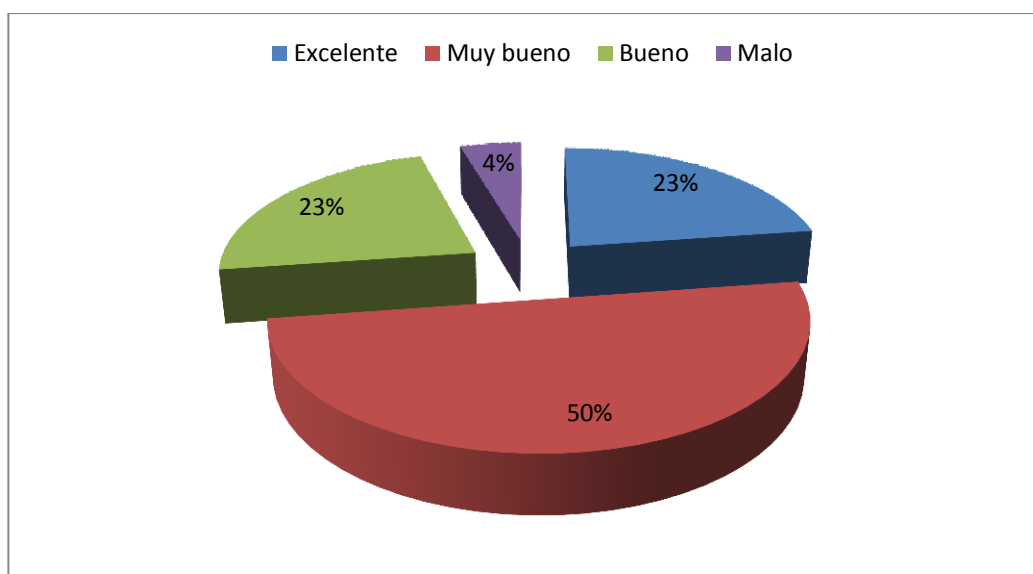
## 5. Percepción de los superiores

**Cuadro N° 9. Percepción de los superiores**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	23
Muy bueno	11	50
Bueno	5	23
Malo	1	4
Total	22	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano



**Gráfico N° 9. Percepción de los empleados de sus superiores**

### **Análisis e Interpretación:**

Se observa en el cuadro N° 9 que la percepción que tienen los empleados de sus superiores es muy buena en el 50%, esto indica la apertura en la comunicación con los niveles existentes, el 23% indicó que es buena y excelente, el 4% indicó que es mala, lo cual implica una revisión de las políticas internas en cuanto a comunicación y apertura con todos los empleados para disminuir la desmotivación que puede ocasionar

## 6. Selección de personal

**Cuadro N° 10. Selección de personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	14
En desacuerdo	1	4
De acuerdo	7	32
Totalmente de acuerdo	11	50
Total	22	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

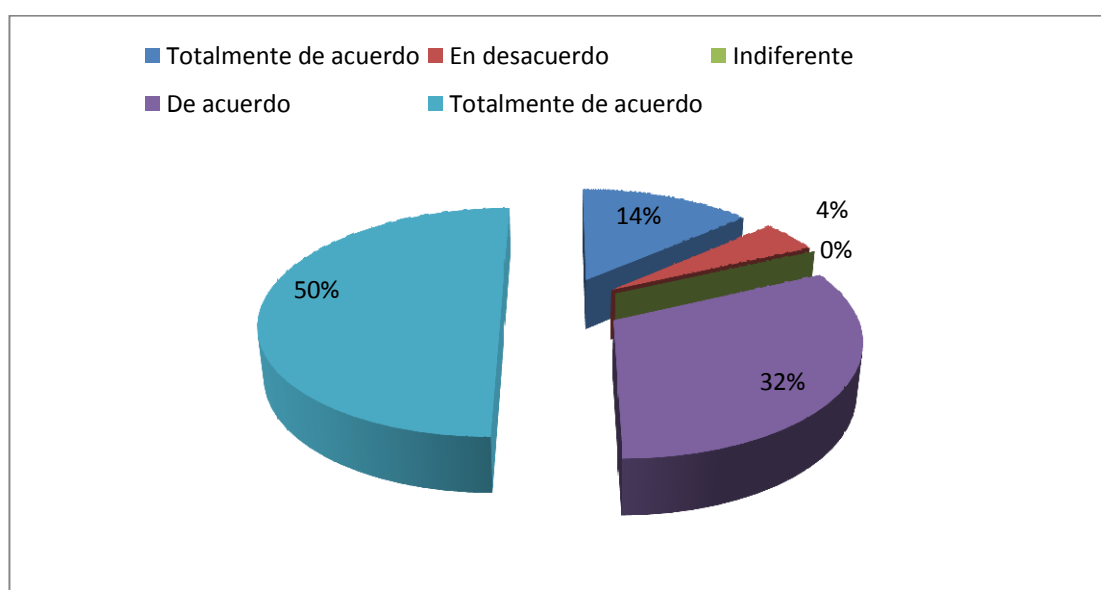


Gráfico N° 10. La Selección de personal se hace de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa

### Análisis e Interpretación:

En el cuadro N° 10 se observa que el criterio que tienen los empleados sobre la selección de personal en su mayoría está totalmente de acuerdo, el 50%, el 32% está de acuerdo, en desacuerdo está el 14%, lo cual implica revisar este proceso de gestión para contribuir a un mejoramiento de la gestión del talento humano.



## 7. Manera en la que se realiza la Selección de personal

**Cuadro N° 11. Manera en que se realiza la selección de personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	5
De acuerdo	13	59
Totalmente de acuerdo	8	36
Total	22	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

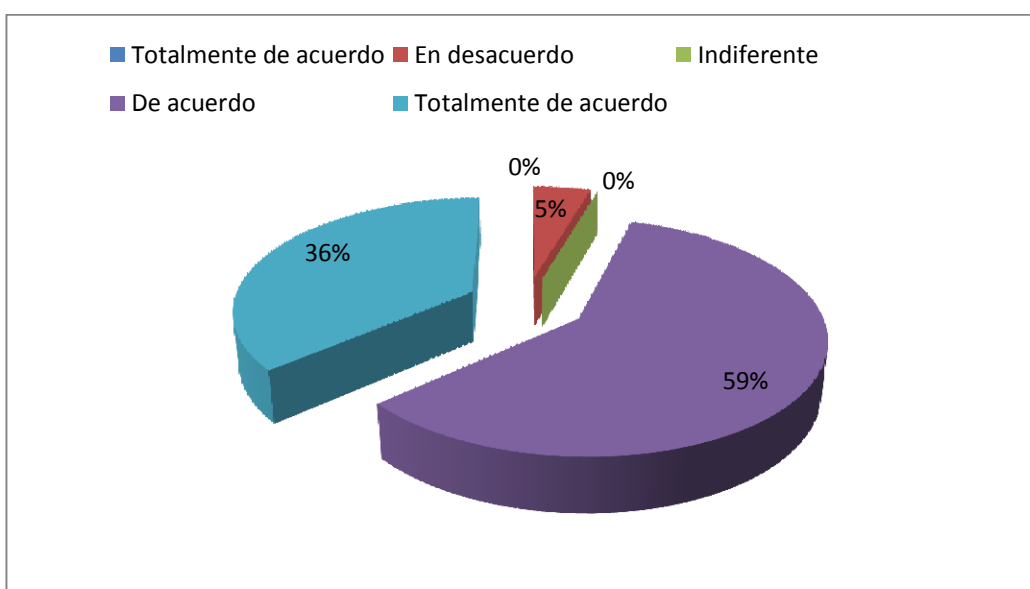


Gráfico N° 11. Opinión sobre la manera en que se selecciona al personal de la Cooperativa

### Análisis e Interpretación:

En el cuadro N° 11, se observa los resultados obtenidos de la opinión que tienen los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, se expone que el 59% de los encuestados opinaron que están de acuerdo, el 36% está totalmente de acuerdo, mientras que el 5% indica que está en desacuerdo, implica la limitación de políticas internas que brinden a los empleados la confianza en los procesos de selección

## 8. Funciones o tareas de acuerdo al cargo

**Cuadro N° 12. Funciones o tareas de acuerdo al cargo**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	45
Casi siempre	5	23
A veces	7	32
Total	22	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

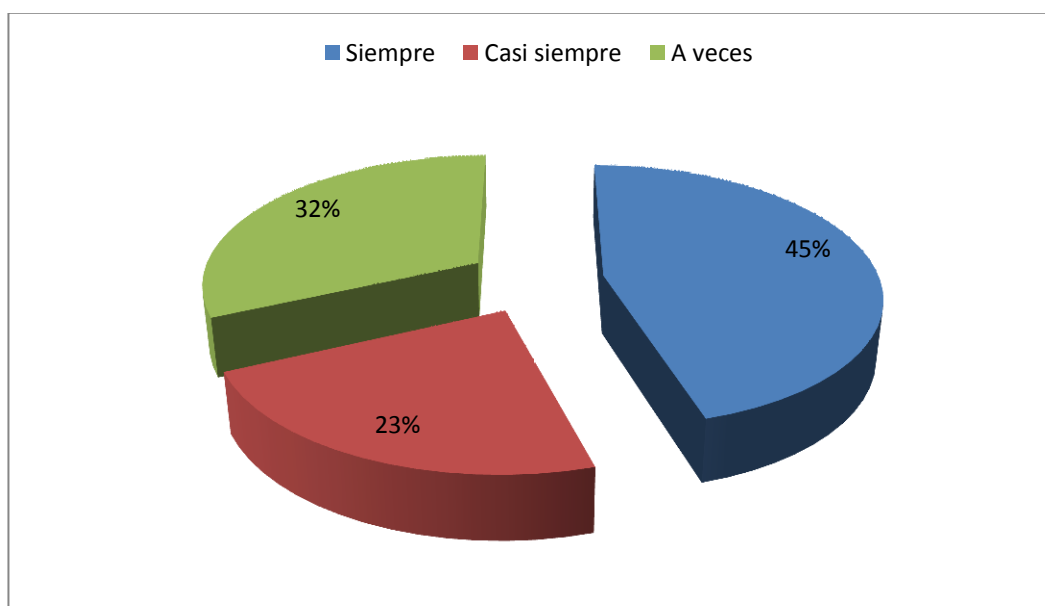


Gráfico N° 12. Funciones o tareas que los empleados tienen de acuerdo a su cargo

### **Análisis e Interpretación:**

En el cuadro N° 12 se indica que el 45% de los encuestados informaron que sus funciones o tareas están de acuerdo al cargo, esto es positivo porque se considera la capacidad y competencia en su puesto, el 32% manifestó que a veces, lo cual implica que la rotación de personal no es muy adecuado, el 23% indicó que casi siempre sus funciones están de acuerdo a lo que realizan, es positivo para el desempeño laboral.

## 9. Supervisión que se realiza en la Cooperativa

**Cuadro N° 13. Supervisión que se realiza en la Cooperativa**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	4
De acuerdo	18	82
Totalmente de acuerdo	3	14
Total	22	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

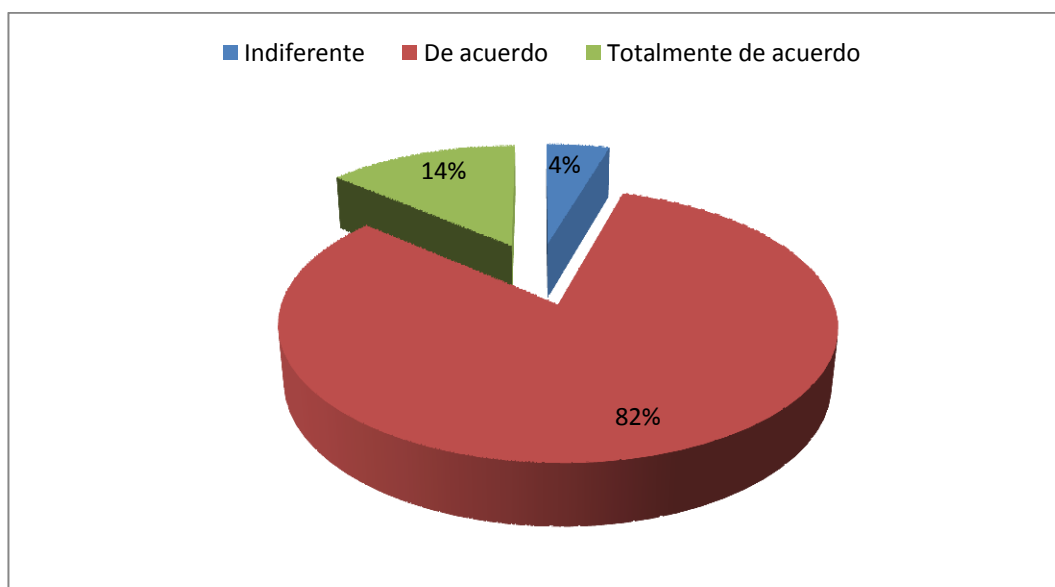


Gráfico N° 13. La Supervisión que se efectúa en la Cooperativa es la adecuada

### **Análisis e Interpretación:**

En el cuadro N° 13 se observa que la información recopilada, indica que el 82% de los encuestados, es decir la mayoría manifiestan que están de acuerdo con la Supervisión que se realiza en la Cooperativa, su actuación con respecto a los controles en todos los ámbitos es considerada adecuada, el 14% también indica que está totalmente de acuerdo, mientras el 4% es indiferente frente a este aspecto, se observa que no están comprometidos con las políticas organizaciones en su totalidad.

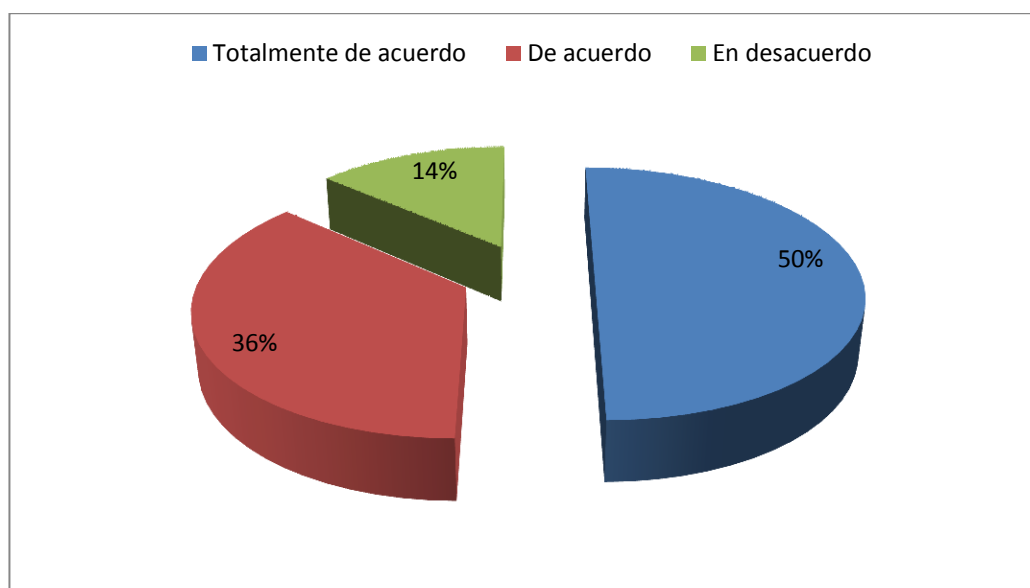
## 10. Implementación de una mejora en la Gestión del Talento Humano

**Cuadro N° 14. Implementación de una mejora en la Gestión del Talento Humano**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	50
De acuerdo	8	36
En desacuerdo	3	14
Total	22	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda

Elaborado por: Juan Lizano



**Gráfico N° 14. Necesidad de la implementación de una mejora en la Gestión del Talento Humano**

### **Análisis e Interpretación:**

En el cuadro N°14 se determinó que el 50% de los encuestados contestaron que si se debería implementar una mejora en la Gestión del Talento humano porque contribuirá a un mejor desarrollo de las personas, el 36% están de acuerdo también porque manifiestan que es necesario, mientras que el 14% indicó su desacuerdo con esta implementación porque manifiestan que no es necesario; se observó que la mayoría coincide que esta implementación dará otro giro y aporte a la gestión para mejorar la calidad de las relaciones en la Cooperativa.

#### 4.1.2. Encuesta aplicada a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

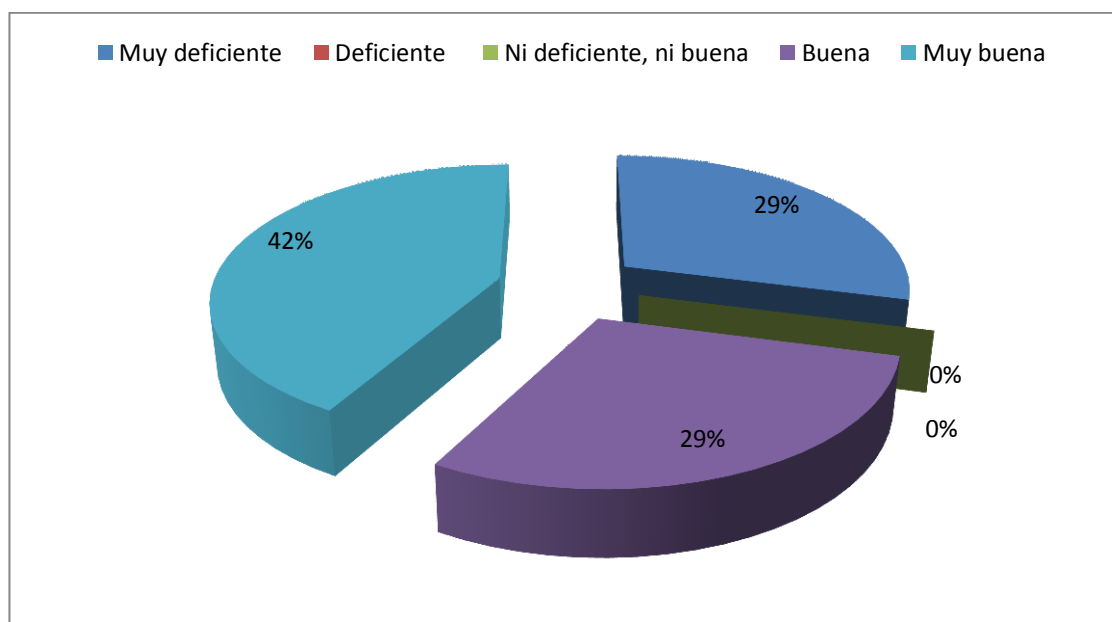
##### 1. Clima Organizacional de la Cooperativa

**Cuadro N° 15. Clima Organizacional de la Cooperativa**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	99	29
Buena	99	29
Muy buena	142	42
Total	340	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano



**Gráfico N° 15. Clima Organizacional de la Cooperativa**

##### **Análisis e Interpretación:**

En el cuadro N° 15, la opinión de los socios respecto al clima organizacional de la Cooperativa es en su mayoría es muy buena 42%, el 29% respondió que es buena y el 29% expuso que es deficiente, es importante la forma de ver desde la perspectiva de los socios pues las actitudes de servicio son positivas cuando hay un buen clima organizacional.

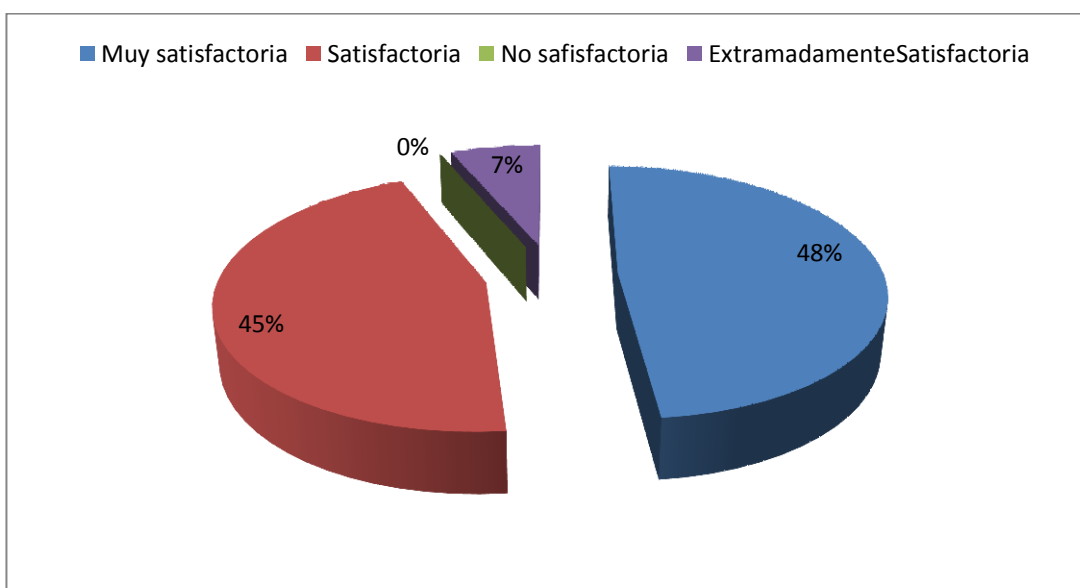
## 2. Organización de la Cooperativa

**Cuadro N° 16. Organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactoria	164	48
Satisfactoria	154	45
Extremadamente satisfactoria	22	7
Total	340	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano



**Gráfico N° 16. Opinión de los socios sobre la Organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua**

### **Análisis e Interpretación:**

La mayoría de los socios, el 48% manifestó que la organización de la Cooperativa es muy satisfactoria, es decir que sus procesos y procedimientos son los adecuados a sus necesidades, el 45% opinó que es satisfactoria, mientras que el 7% indicó que es extremadamente satisfactoria, lo cual implica que se sienten satisfechos con la atención recibida en sus trámites.

### 3. Tipo de atención que recibe el socio

**Cuadro N° 17. Atención que recibe el socio**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	99	29
Muy buena	241	71
Total	340	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

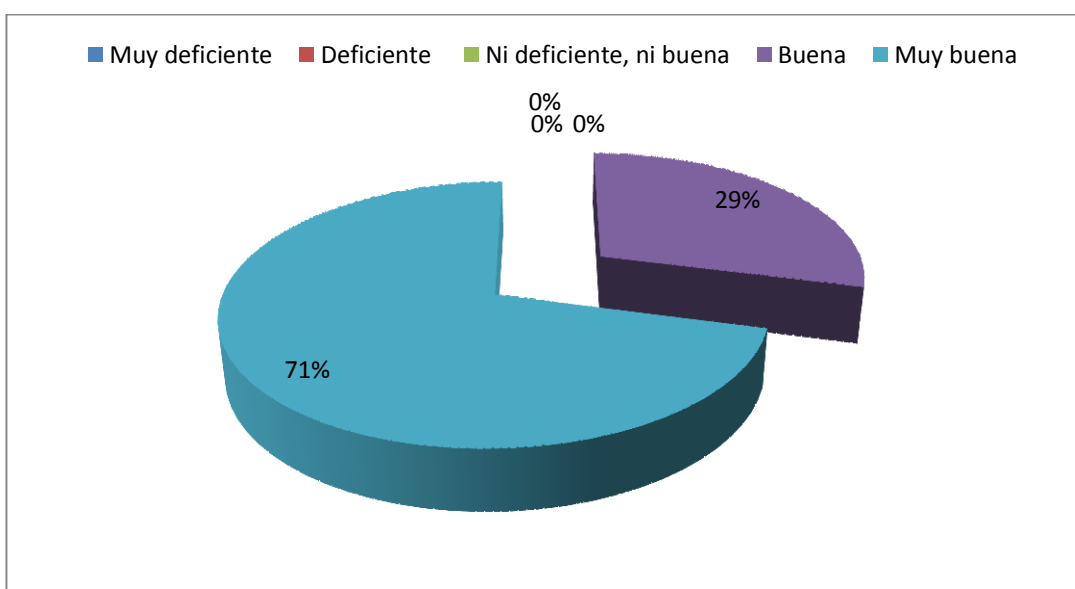


Gráfico N° 17. Opinión de los socios frente al tipo de atención que recibe de la Cooperativa

#### Análisis e Interpretación:

Con relación al cuadro N°17, los socios mayoritariamente, el 71%, expresaron que el tipo de atención es muy buena, la imagen de la Cooperativa en relación al servicio es excelente, el 29% indicó que es buena, la calidad de servicio es un indicativo de que los empleados están aptos para mantener una relación cordial con los socios y eso contribuye a su crecimiento paulatino.

#### 4. Necesidades satisfechas de los socios

**Cuadro N° 18. Necesidades satisfechas de los socios**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	230	68
Casi siempre	110	32
Total	340	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

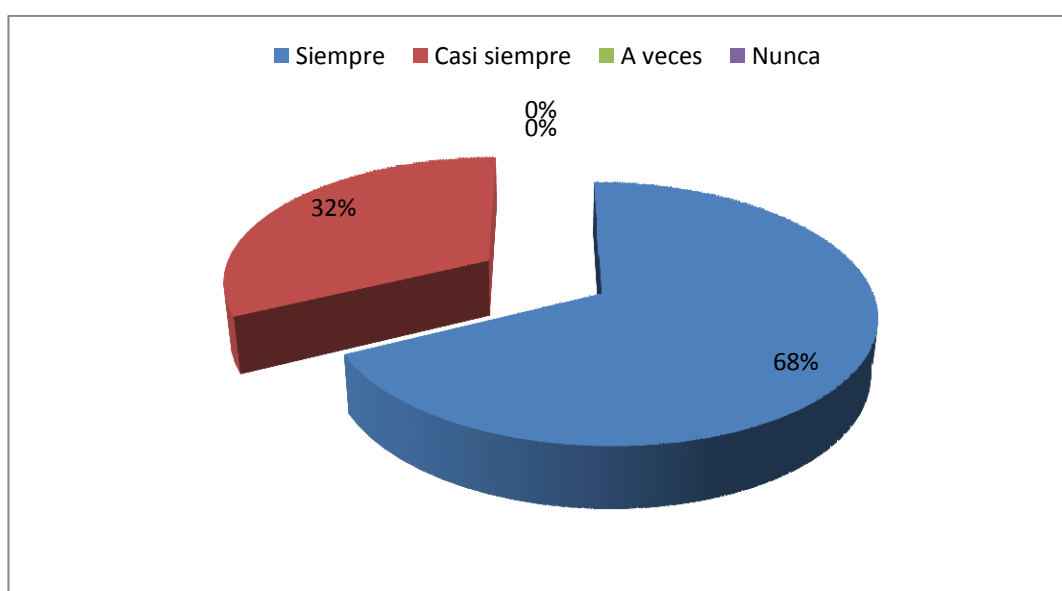


Gráfico N° 18. Opinión de los socios con relación a las necesidades satisfechas

#### **Análisis e Interpretación:**

Los socios manifiestan que la Cooperativa considera sus necesidades cuando acuden a ella, de manera mayoritaria, pues el 68% indicó que siempre se cumplen sus expectativas, el 32% indicó que casi siempre lo hacen, lo cual es importante por la calidad del servicio y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales de servir a sus socios.



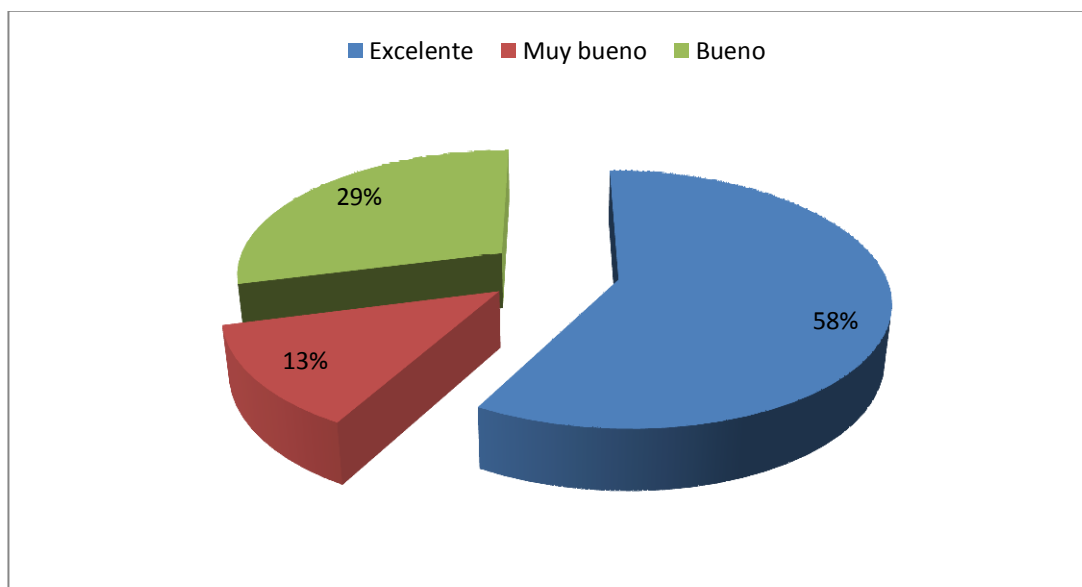
## 5. Percepción de los socios sobre la liquidez y solvencia de la Cooperativa

**Cuadro N° 19. Percepción de los socios sobre la liquidez y solvencia de la Cooperativa**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	197	58
Muy bueno	44	13
Bueno	99	29
Total	340	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano



**Gráfico N° 19. Percepción de los socios sobre la liquidez y solvencia que tiene la Cooperativa**

### **Análisis e Interpretación:**

En relación al cuadro N° 15, se observa que el 58% de los socios tienen la percepción de que la Cooperativa tiene la suficiente liquidez y solvencia, esta confianza es importante porque afianza los lazos entre socios e institución para que siga funcionando, el 29% indicó que es buena y el 13% manifestó que su percepción es muy buena, este resultado es positivo pues permite gestionar en base a la seguridad del número de aportes que los socios hacen a la empresa.

## 6. Adecuada selección de personal

**Cuadro N° 20. Adecuada selección de personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	44	13
Indiferente	10	3
De acuerdo	143	42
Totalmente de acuerdo	143	42
Total	340	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

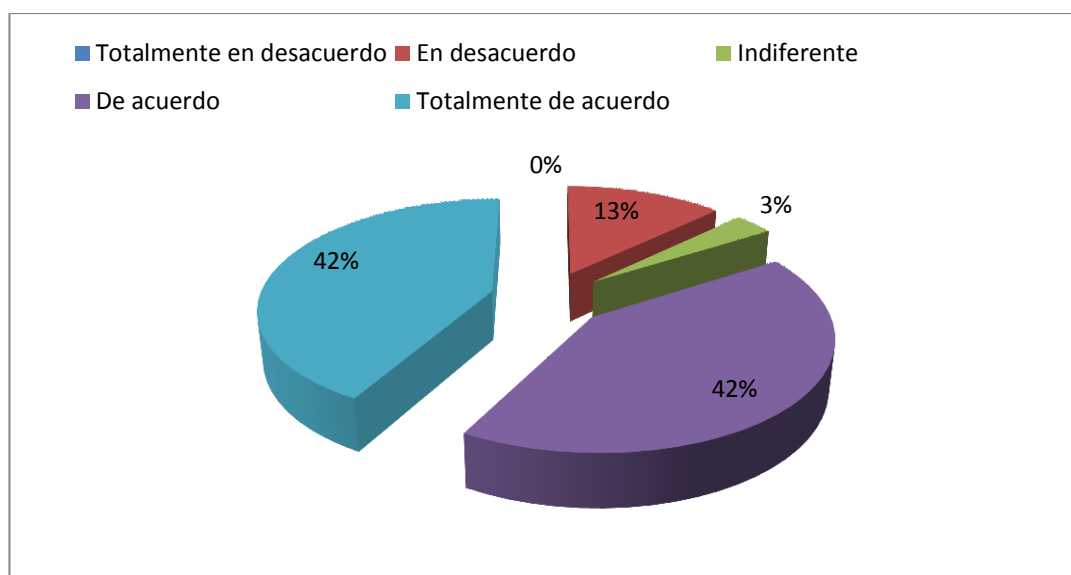


Gráfico N° 20. Opinión sobre la adecuada selección de personal

### Análisis e Interpretación

En referencia al cuadro N° 20, el 42% de los socios indicaron que les parece que la selección de personal es la adecuada, el 42% indicó además que está totalmente de acuerdo, mientras que el 13% está en desacuerdo, esta opinión se refiere a que existe un número considerable de socios que piensan que este proceso debe mejorar, el 3% de los socios es indiferente ante estas decisiones que se toman internamente en la Cooperativa.

## 7. Forma en que se distribuyen las funciones en la Cooperativa

**Cuadro N° 21. Opinión sobre la distribución de funciones de los empleados**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	175	52
Totalmente de acuerdo	165	48
Total	340	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

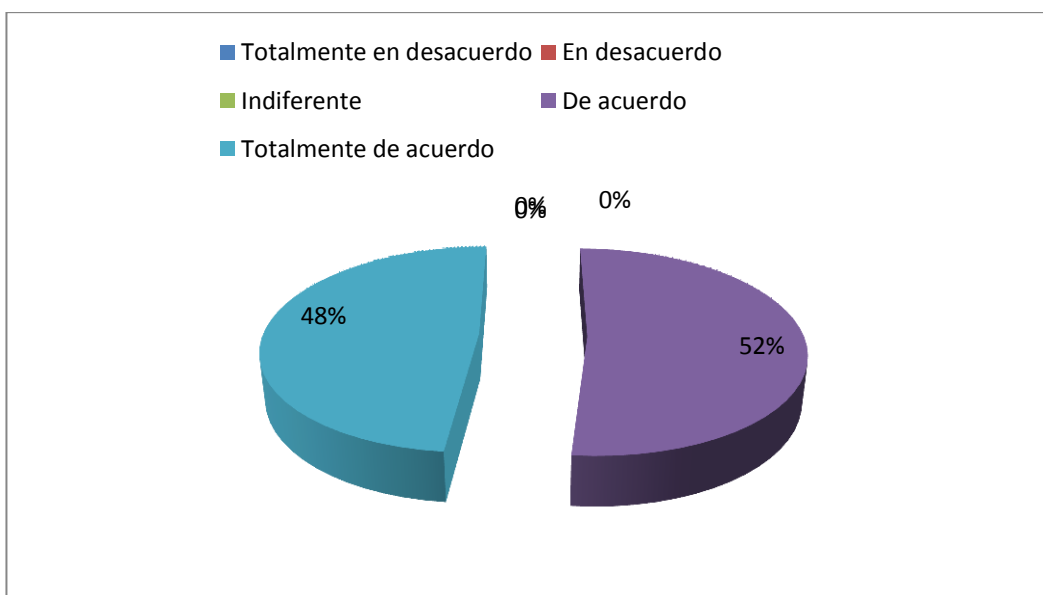


Gráfico N° 21. Opinión sobre la distribución de las funciones de los empleados

### Análisis e Interpretación:

Sobre el cuadro N°21, los socios manifestaron que la forma en que se distribuyen las funciones para que accedan a ellas cuando acuden a la empresa son las adecuadas, por ello mostraron que están de acuerdo en un 52%, el 48% manifestó que está totalmente de acuerdo, los procesos internos funcionan y están en pleno conocimiento de los socios porque no existe reclamos al respecto.

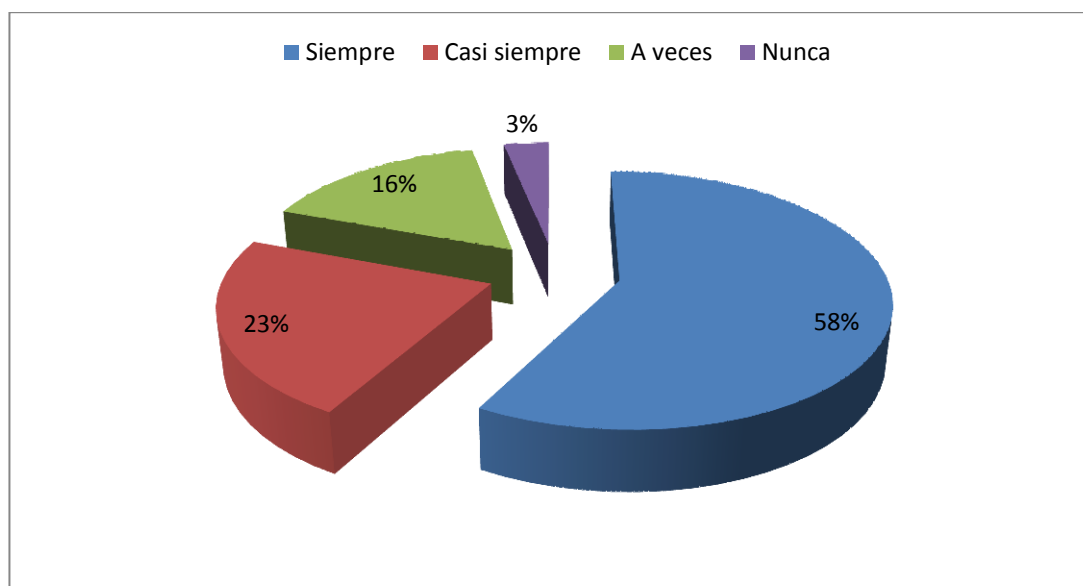
## 8. Personal preparado para sus cargos

**Cuadro N° 22. Opinión de los socios sobre la preparación del personal en sus cargos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	197	58
Casi siempre	77	23
A veces	55	16
Nunca	11	3
Total	340	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano



**Gráfico N° 22. Opinión de los socios de la preparación del personal en sus cargos**

### **Análisis e Interpretación:**

En relación al cuadro N° 22 se observó que los socios manifiestan que los empleados están aptos para cumplir con su cargo, el 58% indicó que siempre está preparado, el 23% manifestó que casi siempre lo están, el 16% expresa que a veces y el 3% indicó que nunca, en este sentido, la preparación de acuerdo a sus conocimientos tiene falencias, porque hay un número significativo de socios quienes han observado esta debilidad.

## 9. Existencia de supervisión a los empleados

**Cuadro N° 23. Supervisión a los empleados para que cumplan su función**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	55	16
Indiferente	11	3
De acuerdo	110	32
Totalmente de acuerdo	165	49
Total	340	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

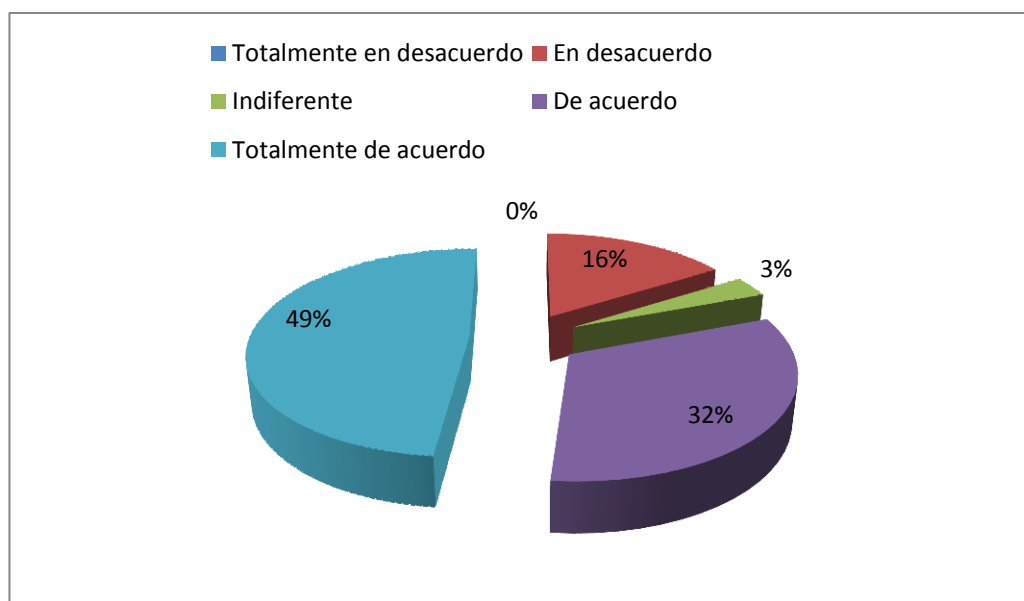


Gráfico N° 23. Supervisión a los empleados para que cumplan su función en la Cooperativa

### Análisis e Interpretación:

Sobre los resultados del cuadro N° 23, los socios indican que en la Cooperativa existe supervisión, porque el 49% de los socios manifiestan que están totalmente de acuerdo con esta aseveración, el 32 % indicó que está de acuerdo, el 16% manifestó que está en desacuerdo debido a que no ha observado la supervisión en los procesos que ha necesitado realizar y el 3% es indiferente ante esta situación

## 10. Necesidad de la implementación de una mejora en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa

**Cuadro N° 24. Necesidad de una mejora en la gestión del Talento Humano**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	175	52
No	143	42
Tal vez	22	6
Total	340	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

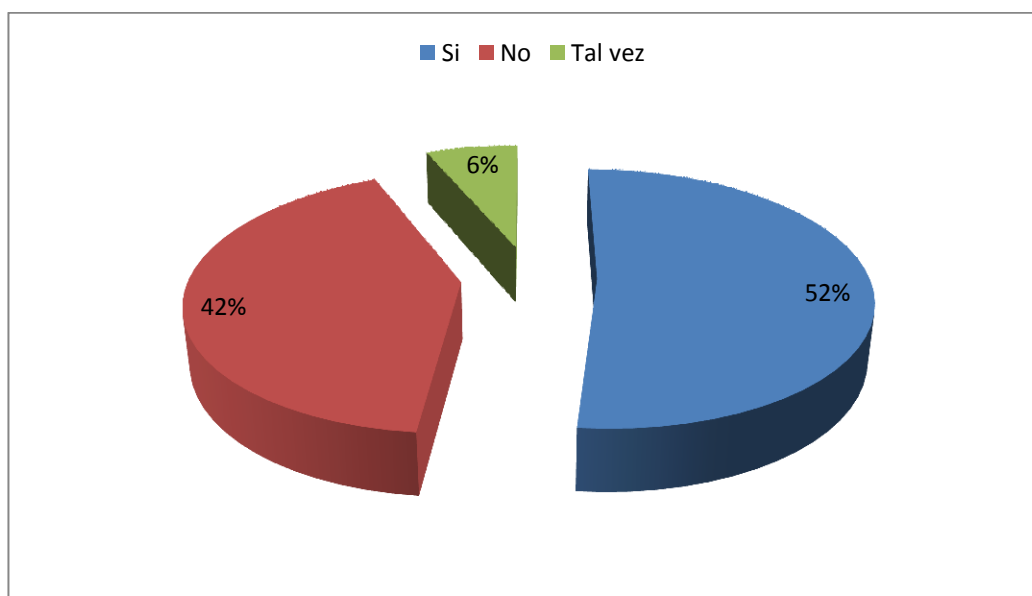


Gráfico N° 24. Necesidad de una mejora en la gestión del Talento Humano de la Cooperativa

### Análisis e Interpretación:

En el cuadro N° 24 se observó que los socios manifiestan en su mayoría, el 52% que debe existir la implementación de una mejora en la gestión del talento humano de la Cooperativa, lo cual indica su aceptación para que esta estrategia sirva para desarrollar sus potencialidades, el 42% manifestó que no es necesario y el 6% indicó que tal vez sea necesario porque están satisfechos con el servicio prestado en la empresa.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez establecido el problema e identificación la variable que compone la hipótesis planteada, se verifica con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

La hipótesis a verificar es la siguiente: Una adecuada Gestión del Talento Humano mejora el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Las variables que intervienen en la hipótesis son: **Variable Independiente:** Gestión del talento Humano. **Variable Dependiente:** Clima Organizacional.

### 4.2.1. Métodos estadísticos

Para comprobar la hipótesis se utiliza el método estadístico de distribución Chi Cuadrado.

#### a) Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establece así:

**Ho= Hipótesis Nula.-** Afirmación enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

**Hi= Hipótesis Alternativa o de Investigación.-** Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de la hipótesis nula es falsa, y se la designa por Hi.

Para el presente estudio:

**H<sub>0</sub>**= Una adecuada gestión del talento NO ayudará a mejorar el Clima Organizacional.

**H<sub>1</sub>**= Una adecuada Gestión del Talento Humano SI ayudará a mejorar el Clima Organizacional.

#### **4.2.2. Nivel de Significación**

La presente investigación tendrá un nivel de confianza de 0.95 (95%), por lo tanto un nivel de riesgo del 5%  $\alpha = 0.05$ .

#### **4.2.3. Prueba estadística del Chi Cuadrado**

Para la comprobación de la hipótesis se escogió la prueba del Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**X<sup>2</sup>**= Chi Cuadrado

$\sum$ = Sumatoria

**O**= Datos Observados

**E**= Datos Esperados

Con las preguntas que se detalla a continuación se obtuvieron las respuestas siguientes, lo cual permitirá relacionar sus resultados:



4. ¿Cree usted que se considera su iniciativa en el trabajo?

**Cuadro N° 8. Iniciativas en el área de trabajo**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	5	23
De acuerdo	3	14
En desacuerdo	14	63
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

10. ¿Considera que es necesaria la implementación de una mejora en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua?

**Cuadro N° 14. Implementación de una mejora en la Gestión del Talento Humano**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	11	50
De acuerdo	8	36
En desacuerdo	3	14
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

#### 4.2.4. Combinación de frecuencias

**Cuadro N° 14**

<b>Alternativas</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Pregunta 4	5	3	14	22
Pregunta 10	11	8	3	22
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>44</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Lizano

Se desea asociar la iniciativa que tienen los empleados con el mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.

#### 4.2.5. Zona de Aceptación o Rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

$$gl = (c-1)(h-1)$$

**gl**= Grados de Libertad

**c**= Columnas de la tabla

**h**= Hileras de la tabla

#### Cálculo de Grados de Libertad

$$gl = (3-1)(2-1)$$

$$gl = (2)(1)$$

$$gl = 2$$

El valor de  $X^2$  Tabular = 5,99

#### 4.2.6. Cálculo Matemático

Cuadro N° 25. Cálculo Matemático

Alternativas	Observados	Esperados	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	$\frac{(O-E)^2}{E}$
Pregunta 4. Totalmente de acuerdo	5	8	-3	9	1,13
Pregunta 4. De acuerdo	3	5,5	-2,5	6,25	1,14
Pregunta 4. En desacuerdo	14	8,5	5,5	30,25	3,56
Pregunta 10. Totalmente de acuerdo	11	8	3	9	1,13
Pregunta 10. De acuerdo	8	5,5	2,5	6,25	1,14
Pregunta 10. En desacuerdo	3	8,5	-5,5	30,25	3,56
El valor de $X^2$ para los valores observados es de :					<b>11,66</b>

#### **4.2.7 Interpretación**

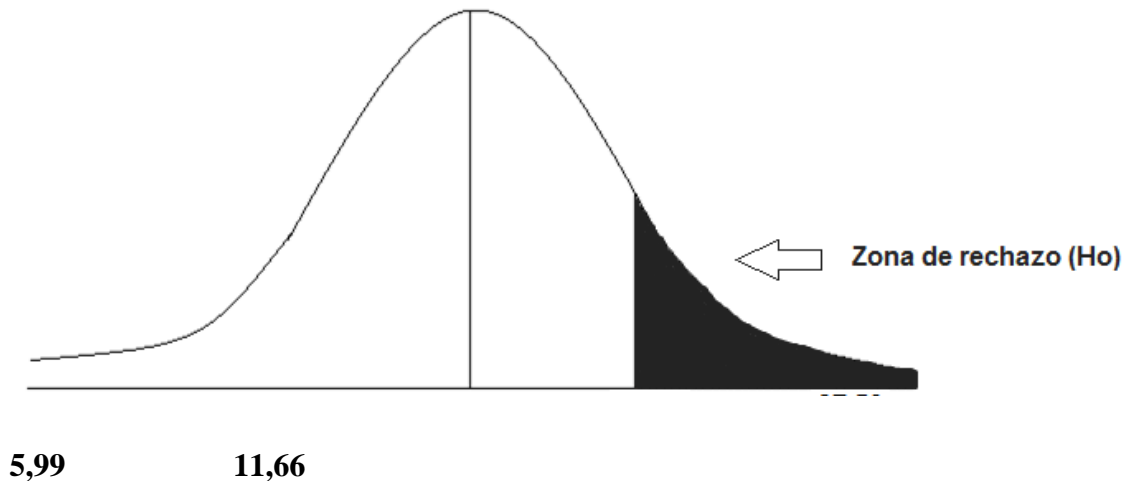
**Decisión:**

El Chi Cuadrado calculado 11,66 es  $>$  que el Chi Tabulado 5,99 y se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alternativa que dice:

**Hi=** Una adecuada Gestión del Talento Humano SI mejora el Clima Organizacional

#### 4.2.8. Representación gráfica del Chi Cuadrado

Gráfico N° 25. Representación gráfica del Chi Cuadrado



#### Decisión:

Si cumple la regla de decisión por lo tanto rechazamos la hipótesis nula, la misma que es  $H_0$ : Una adecuada gestión del talento NO ayudará a mejorar el Clima Organizacional. Entonces aceptamos la hipótesis alternativa  $H_1$ : Una adecuada Gestión del Talento Humano SI ayudará a mejorar el Clima Organizacional.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Con respecto a la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua se encontraron las siguientes características:

- El criterio de los empleados sobre el ambiente de trabajo es bueno, porque el 50% consideraron que no tienen problemas, lo cual es positivo para la organización, sin embargo el otro 50% consideró que debe mejorar en ciertos aspectos.
- La contribución de los otros elementos del clima organizacional es altamente productivo, pues en la Cooperativa se encontró que los empleados se sienten satisfechos con relación a la organización de sus procesos.
- De igual forma con relación al diagnóstico de la situación, se concluye que los empleados de la Cooperativa están motivados en su mayoría, pues contestaron que es buena en un porcentaje del 46%, si bien no es excelente es aceptable para

los empleados, sin embargo hay que reforzar para conseguir la total motivación, aspecto que sería muy favorable para la organización.

Los factores que influyen en el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua son los siguientes:

- El aporte del involucramiento de los empleados en sus puestos de trabajo no es considerado por sus superiores, por lo que es un factor para la desmotivación, esto se observa en la pregunta sobre la iniciativa de los empleados.

El vínculo de la actitud de los empleados con relación a la implementación de una mejora de gestión en el Talento Humano es positiva, pues el 50% está totalmente de acuerdo que se realice.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Realizar permanentes estudios sobre el clima organizacional, pues los factores como: la motivación, la iniciativa, el estrés, la relación entre compañeros, la satisfacción del empleado es importante para su desarrollo personal y laboral.

Analizar cuáles son los elementos de competencia que tiene cada empleado y aprovechar sus competencias, cuando aporten con sus iniciativas, pues si se mantiene una buena política de participación y apertura la empresa seguirá creciendo.

Desarrollar una propuesta de mejoramiento en la Gestión del Talento Humano para contribuir con ciertas áreas que necesitan reforzar sus acciones.

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano con el enfoque por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Tema:** Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano con el enfoque por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.

**Institución Ejecutora:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.

**Ubicación:** Ambato

**Beneficiarios:** Socios, Directivos y Empleados

**Tiempo Estimado:**

**Equipo Técnico Responsable:** Gerente General

**Costo:** \$ 2.300

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

El estudio precedente, determinó la necesidad de diseñar una propuesta que sea la que se ajuste a los requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, pues no todos los procesos de la organización están con falencias, la selección de Talento Humano para la mayoría de los empleados se lo realiza de buena manera, sin embargo un pequeño porcentaje de ellos todavía está en desacuerdo con ciertos procesos , por ello este cambio va a proporcionar la mayor seguridad a sus miembros, de que su asignación a los puestos será la correcta.

La organización de la Cooperativa tiene una buena percepción, pues sus directivos se han preocupado por los socios y el personal goza de un espacio adecuado para el desempeño de sus actividades, la motivación es un factor adicional que brinda al empleado la confianza y la seguridad para su labor diaria, en este aspecto el modelo que se propone, reconoce la competencia del empleado cuando éste aporta a la organización desde su puesto de trabajo.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El clima organizacional es afectado por sus miembros cuando aquellos no se comprometen en su totalidad para con la empresa, de los resultados obtenidos en el estudio, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, la comunicación entre los empleados es buena y el nivel de relaciones cordiales entre sus superiores es aceptable, sin embargo las iniciativas de los empleados en sus puestos de trabajo, no son consideradas. La importancia del diseño que se propone es que éste permitirá identificar cuáles son las competencias de los empleados y brindar un direccionamiento más adecuado, de este modo el empleado se sentirá con pertenencia a la empresa y tendrá una mayor contribución en su trabajo, pues las organizaciones modernas buscan que este aspecto sea impulsado dentro de la organización.

Los cambios estructurales internos contribuyen a este mejoramiento y el modelo propuesto tiene como base las competencias, término que se ha usado la última década



como parte del cambio de mentalidad entre los distintos niveles de las organizaciones, pues su interrelación ya no será solo vertical sino con una retroalimentación constante en beneficio de todos en general.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 General**

- ✓ Diseñar el Modelo de Gestión del Talento Humano con el enfoque por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.

### **6.4.2 Específicos**

- ✓ Identificar las competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.
- ✓ Desarrollar la gestión del desempeño de los empleados de la Cooperativa por competencias

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Social**

Al diseñar el modelo de gestión por competencias, se contribuye a la factibilidad social, pues el vínculo de los empleados con la sociedad es directo, con la atención a los socios, la calidad de servicio se mejora y existirá la satisfacción de los empleados concomitante con su contribución en el puesto de trabajo.

### **Económica**

En el área económica la propuesta es viable, los recursos con que se aportó para el desarrollo del tema al inicio fueron propios de estudiante, esta propuesta será utilizada

como un aporte para la empresa porque se tiene apoyo del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua.

### **Legal**

Con respecto a la factibilidad legal, este tema es factible, pues en la Constitución de la República del Ecuador, en la sección Octava Trabajo y Seguridad Social Art. 38 se establece que es prioridad del Estado tomará medidas sobre: Desarrollo de programas y políticas destinadas a fomentar su autonomía personal, disminuir su dependencia y conseguir su plena integración social, este marco legal permite proponer este diseño pues aporta a todos los elementos detallados con respecto a la autonomía personal porque se incentivará a los empleados en base al desarrollo de sus competencias.

## **6.6. FUNDAMENTACION TEORICA**

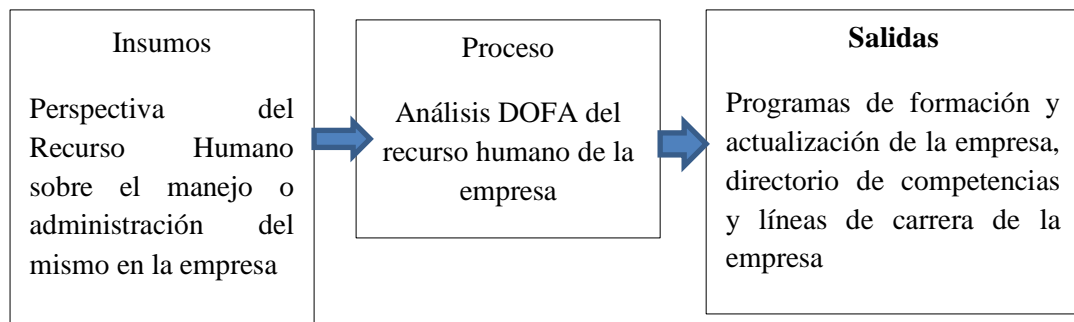
### **6.6.1. El Ciclo PHVA en la Gestión del Talento Humano**

LEÓN, Ángel (2006). En la actualidad, debido a la fuerte influencia de factores externos que condicionan a las organizaciones, ha surgido un proceso de mejora continua con miras a la estandarización de sus procesos internos, mejor conocido como ciclo **PHVA** (Planear-Hacer-Verificar-Actuar. Este es importante también como guía principal para el diseño e implementación eficiente y eficaz de un modelo de competencias para el mejoramiento de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personal de toda organización

## 6.6.2. Implementación de un modelo por competencias

### Fase 1. Planear

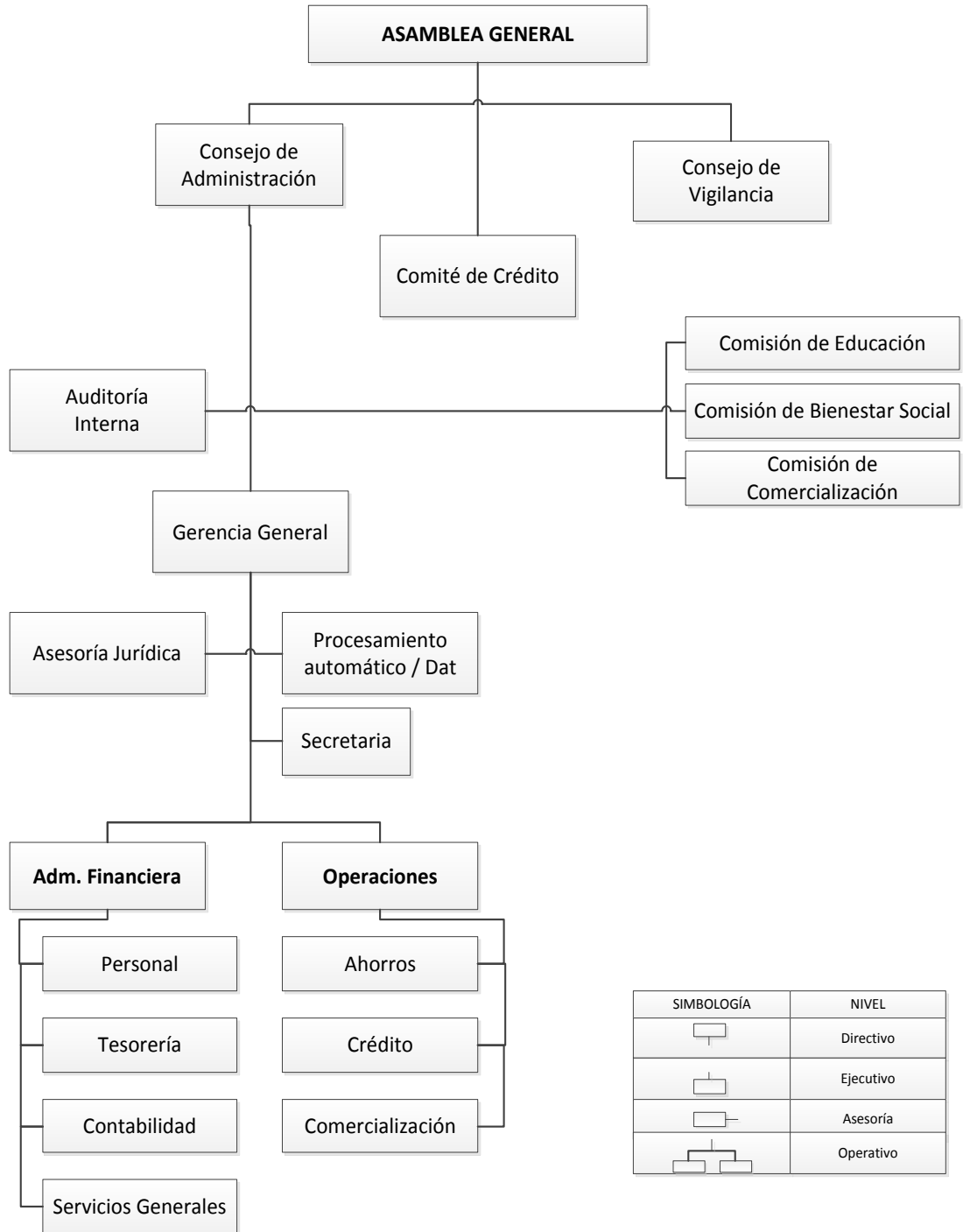
Gráfico N° 26. Fase 1. Planear



Fuente: León, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
Elaborado por: Juan Liza

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO «EDUCADORES DE TUNGURAHUA» LTDA

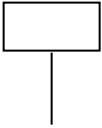

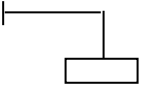
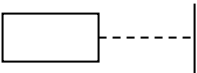
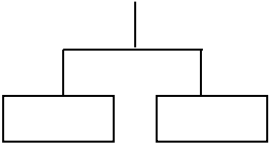
Gráfico N° 27. Organigrama Estructural de la Cooperativa



Fuente: Datos de Campo  
Elaborado por: Juan Lizano

**Organigrama Funcional de la Cooperativa de  
Ahorro y Crédito “Educadores de  
Tungurahua Cía. Ltda.”**

**Cuadro N° 26. Organigrama Funcional de la Cooperativa**

ASPECTO	SIMBOLOGIA	PUESTOS	ACTIVIDADES
<b>DIRECTIVO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asamblea general de Representantes</li> <li>- Consejo de Administración</li> <li>- Consejo de Vigilancia</li> <li>- Comité de crédito</li> <li>- Comisión de educación</li>   <li>- Comisión de bienestar social</li> <li>- Comisión de comercialización</li> <li>- Auditoria Interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar decisiones en bien de la cooperativa</li> <li>- Sancionar a los socios</li> <li>- Supervisar las inversiones económicas</li> <li>- Aprobar o negar los préstamos solicitados por los socios</li> <li>- Esta encargado de la difusión de los programas, cooperativistas y de educación</li> <li>- Se encarga de velar por el aspecto humanitario.</li> <li>- Establece procedimientos en la operación comercial</li> <li>- Revisa los estados financieros</li> </ul>
<b>EJECUTIVO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- GERENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifica y dirige las actividades administrativas</li> <li>- Representa legalmente a la cooperativa</li> </ul>
<b>AUXILIAR</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- SECRETARIAS</li>   <li>-PROCEDIMIENTO AUTOMÁTICO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendir informes mensuales al consejo administrativo.</li> <li>- Otorga a los socios el préstamo, crédito fácil</li> <li>- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa</li>   <li>- Seleccionar alternativos de recursos informáticos.</li> <li>- Administra el sistema de cómputo instalando en la cooperativa.</li> </ul>
<b>ASESOR</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASESORIA JURIDICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza todo trámite legal</li> <li>- Elabora contratos, convenios institucionales</li> <li>- Asume la defensa jurídica de la institución</li> </ul>
<b>OPERATIVO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</li>   <li>- OPERACIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encarga de cumplir con las políticas y objetivos.</li> <li>- Ejecución de planes y programas</li> <li>- Velar por los intereses de los socios</li>   <li>- Satisfacer las necesidades de los socios</li> <li>- Cumplen las políticas y estatutos y reglamentos</li> <li>- Atiende al socio oportunamente</li> </ul>

## ANÁLISIS FODA

**Cuadro N° 27. ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Que tienen una buena Infraestructura.</p> <p>Si posee tecnología de punta.</p> <p>Liquidez y solvencia de la entidad.</p> <p>Personal Calificado para cada puesto.</p> <p>Variedad de servicios que ofrece.</p>	<p>El apoyo del Gobierno.</p> <p>Apoyo del Magisterio hacia los Maestros.</p> <p>Convenios con empresas de la Provincia,</p> <p>Brindar créditos a personas que no sean maestros.</p> <p>Alianzas con empresas públicas para que sean socios.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Falta compromiso por parte de algunos trabajadores.</p> <p>Falta charlas de capacitación a los Empleados.</p> <p>No contar con incentivos para el personal.</p> <p>Deficiente difusión promoción y publicidad.</p> <p>Débil gestión gerencial frente a la competencia.</p>	<p>Las otras cooperativas de la localidad</p> <p>Las nuevas leyes por parte del Gobierno actual.</p> <p>La Falta de maestros en la Provincia.</p> <p>Nuevo Modelo Económico</p> <p>Altas tasas de interés.</p>

Fuente: Datos de Campo  
 Elaborado por: Juan Lizano

## EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Para el análisis de las matrices de factores tanto internos como externos se consideró los siguientes indicadores.

**Cuadro N° 28. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (PCI)**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>
1. Que tiene una buena Infraestructura	0,1	4	0,4
2. Si posee tecnología de Punta.	0.09	4	0,36
3. Liquidez y Solvencia de la Entidad.	0,06	4	0,24
4. Personal Calificado para cada puesto.	0,1	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>
1. Falta de compromiso por parte de algunos	0,4	2	0,8
2. Falta charlas de capacitación a los	0.09	2	0,18
3. No contar con incentivos para el Personal.	0,08	2	0,16
4. Deficiente difusión de Promoción v Publicidad.	0,08	2	0,16
	1		2,7

Fuente: Datos de Campo

Elaborado por: Juan Lizano

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la división, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones será igual a 1, el resultado ponderado debe oscilar entre 4.0 como máximo y 1.0 como mínimo, el promedio es entonces 2.7.

## Conclusiones

Como conclusión el resultado ponderado (2,7) es mayor, de tal manera que las debilidades son menores, en consecuencia las fortalezas permitirán hacer frente en forma adecuada a los problemas que se presente.

**Cuadro N° 29. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (POAM)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>
El apoyo del Gobierno.	0,3	3	0,9
El apoyo del Magisterio hacia los Maestros.	0,06	4	0,24
Convenios con empresas de la Provincia.	0,05	3	0,15
Brindar créditos a personas que no sean maestros.	0,04	4	0,16
<b>AMENAZA</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>
Las otras cooperativas de la localidad	0,3	1	0,3
Las nuevas leyes por parte del Gobierno actual.	0,1	2	0,2
La Falta de maestros en la Provincia.	0,07	1	0,07
Nuevo Modelo Económico	0,08	2	0,16
	1		2,18

Fuente: Datos de Campo

Elaborado por: Juan Lizano

## Conclusión

La conclusión al análisis externo frente al resultado de 2,18 que 2,5 se puede afirmar que las oportunidades que brinda el entorno son favorables para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.



**Cuadro N° 30. Desarrollo del FODA**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>  <b>FACTORS INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que tiene una buena Infraestructura</li> <li>2. Si posee Tecnología de Punta</li> <li>3. Liquidez y Solvencia de la entidad</li> <li>4. Personal Calificado para el Puesto</li> <li>5. Variedad de Servicios que ofrece</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El apoyo del Gobierno</li> <li>2. Apoyo del Magisterio hacia los maestro.</li> <li>3. Convenios con empresas de la Provincia</li> <li>4. Brindar Créditos a personas que no son Maestros</li> <li>5. Alianzas con empresas públicas para que sean socios.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otras Cooperativas de la Localidad</li> <li>2. Las nuevas Leyes por parte del Gobierno Local</li> <li>3. La falta de maestros en la Provincia</li> <li>4. Nuevo Modelo Económico</li> <li>5. Altas tasas de Interés</li> </ol>	<p>(F3-A3) Dar a conocer a los maestros de la provincia la solvencia y liquidez de la cooperativa.</p> <p>(F1-A5) Brindar tasas accesibles a nuestros socios ya que en otras cooperativas son muy altas.</p> <p>(F4-A4) El personal está apto y preparado para enfrentas los nuevos Modelos Económicos.</p> <p>(F2-A4) Que si tiene una buena tecnología a los cambios económicos.</p>	<p>(F3-O5) Dar charlas en las empresas públicas diciéndole que es una cooperativa solvente y que sean socios.</p> <p>(F4-O4) Decir que tenemos personal capacitado a maestros que no son socios de la cooperativa</p> <p>(F3-O5) Hacer convenios con empresas locales para incrementar los servicios en la cooperativa</p> <p>(F5-O1) Pedir apoyo al Gobierno al gobiernos para satisfacer con mayores servicios a los socios.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de compromiso por parte algunos empleados</li> <li>2. Falta Charlas de Capacitación a los Empleados</li> <li>3. No contar con incentivos a los Empleados</li> <li>4. Deficiente difusión de Promoción y Publicidad</li> <li>5. Débil gestión Gerencial frente a la Competencia</li> </ol>	<p>(D4-A3) Realizar campañas de publicidad a los maestros que no son socios de la Cooperativa.</p> <p>(D5-A4) Hacer gestión por parte de la gerencia implementando nuevos modelos económicos frente a la competencia.</p> <p>(D3-A1) Incentivas a los empleados ya que en otras cooperativas no lo hacen.</p> <p>(D1-A1) Poner entusiasmo de los empleados ya que las nuevas leyes amparan al empleador.</p>	<p>( D5-O1) Pedir apoyo al Gobierno para realizar una mejor publicidad</p> <p>(D1-O2) Solicitar al Magisterio capacitadores que ayuden a los empleados que no tienen compromiso.</p> <p>(D3-O3) Realizar convenios con empresas de la provincia para incentivar a los empleados</p> <p>(D2-O1) Solicitar apoyo al Gobiernos para motivarles a los Empleados.</p>

Fuente: Datos de Campo  
 Elaborado por: Juan Lizano

**Cuadro N° 31. CRONOGRAMA DE COMO SELECCIONAR AL PERSONAL**

CRONOGRAMA DE COMO SELECCIONAR AL PERSONAL							
PROGRAMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TAREAS	FECHA	INDICADORES		
					TIEMPO	CANTIDAD	CALIDAD
<b>La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”</b>		1.1.-Convocatoria	1.1.1.-Solicitud Gerente	17/02/2014	15 minutos 15 minutos		
	1.- Selección y Reclutamiento del Gestión del Talento Humano	1.2.-Memorándums Individuales	1.1.2.-Entrega de Memorándum 1.2.1.-Cordinar y orientar las actividades a realizarse.	18/02/2014 19/02/2014	Una hora	X	
		1.3.- Entrevista	1.3.1.- Diagnosticar y Evaluar los conocimientos que posee el empleado	21/02/2014	Una hora		X
		2.1.- Conferencias.	2.1.1.- Motivar al Personal 2.1.2.- Dar a conocer lo importante que es su empleado en la entidad	21/05/2014 21/05/2014	Una hora Una hora		X
	2.Capacitacion del Gestión del Talento Humano	2.2.- Técnicas audiovisuales	2.2.2.- Comunicación de doble Vía	22/02/2014	Una hora		X
		2.3.-Aprendizaje Programado	2.2.3.- Contribuir con la actualización de conocimientos del talento humano.	22/02/2014	Dos horas		X
		3.1.1.- Realizar Encuestas a los empleados	3.1.1.- Realizar Encuestas a los empleados	22/02/2014	30 minutos	X	
	3.- Evaluación del Gestión del Talento Humano	3.2.1.- Realizar publicaciones Institucionales al mejor empleado mensualmente	3.2.1.- Realizar publicaciones Institucionales al mejor empleado mensualmente	22/05/2014	15 minutos		X
		3.2.2.- Proporcionar estímulos económicos.	3.2.2.- Proporcionar estímulos económicos	25/05/2014	15 minutos	X	

Fuente: Datos de Campo  
Elaborado por: Juan Lizano

### **6.6.3. Competencias**

LEÓN, Ángel (2006, Pág. 35). Con respecto a la clasificación de las competencias, es preciso tener en cuenta que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el término "competencia" como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada; por ello considera la categorización de éstas en tres enfoques: El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

### **6.6.4. Gestión por Competencias**

GONZÁLEZ, Ángel (2006, Pág. 35). La gestión por competencias genera múltiples beneficios:

- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concienciación de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos estén atendidas.

## **6.6.5. Clasificación por Competencias**

GONZÁLEZ, Ángel (2006, Pág. 36).Las competencias se clasifican por:

### **6.6.5.1. Competencias por la capacidad de ejecutar las tareas**

#### **a) Competencias de logro y acción**

- Motivación por el logro: preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia. es el impulso hacia la innovación y el "kaizen", la continua mejora en calidad y productividad necesaria para hacer frente (o mejor, liderar) a una siempre creciente competencia.
- Preocupación por el orden y la calidad: preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.
- Iniciativa: predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- Búsqueda de información: curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

#### **b) Competencias de ayuda y servicios**

- Sensibilidad interpersonal: Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responderá pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos los hayan expresados o los expresen sólo parcialmente.
- Orientación al servicio al cliente: Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los "clientes" puede incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa. Es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para "escuchar las necesidades de los clientes" y su estado emocional, así como

suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa, a fin de resolver los problemas del cliente.

- Colaboración: es la capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinares con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización.

### **c) Competencia de eficacia personal**

- Autocontrol: Capacidad de mantener el control en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- Confianza en sí mismo: Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
- Comportamiento ante fracasos: Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o acontecimientos negativos.
- Compromiso con la organización: capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

### **6.6.5.2. Competencias según actitudes y capacidades**

En el segundo grupo de competencia podemos clasificar aquellas que relacionan comportamientos, actitudes y aptitudes.

#### **a) Competencias Genéricas**

GONZÁLEZ, Ángel (2006, Pág. 38). Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, que a su vez se clasifican en:

### **a1) Competencias del “Aprender a ser”**

Se refieren a las conductas y actitudes propias del individuo, la forma en que desarrolla su personalidad en el trabajo o ambiente laboral, su comportamiento frente a situaciones de diversa índole que se pueden presentar en el día a día. Este tipo de competencias son inherentes al individuo y difícilmente son desarrolladas debido a que son casi innatas. Ejemplos de estas competencias pueden ser: tolerancia, trabajo armónico, comprensión, solidaridad.

### **a2) Competencias del “Saber”**

GONZÁLEZ, Ángel (2006, Pág. 38). Se refieren al conjunto de conocimientos adquiridos por el individuo que le permiten desarrollar competentemente su trabajo. Estos conocimientos vienen dados por la educación, la experiencia y la capacitación del personal, que deben estar orientados hacia las necesidades básicas requeridas para su aplicación en la realización de las actividades laborales. Tales como:

- Educación requerida: Hace referencia a la educación básica mínima que se requiere para desempeñar el cargo y por ende, los conocimientos que este nivel de educación proporciona al individuo le permitan desempeñarse competentemente en la posición correspondiente.
- Especialización: Si el cargo para su desempeño bajo competencias requiere una especialización o estudio de postgrado, tanto como sea preferible o indispensable. Además:
  - Estudios complementarios
    - Sistemas: Programas de computador que requiere conocer y manejar, base de datos, sistema operativo y otras habilidades relacionadas con sistemas.
    - Inglés: Nivel de inglés que se requiere para el desempeño del cargo, tanto hablado como escrito.
    - Cursos adicionales: Seminarios o cursos sobre administración de personal, habilidades gerenciales, relaciones

### **a3) Competencias del "saber hacer"**

GONZÁLEZ, Ángel (2006, Pág. 39). Se refieren a las habilidades, destrezas y/o aptitudes necesarias en un individuo para desempeñar, de una forma aplicativa, las tareas propias de una ocupación de acuerdo con su función productiva y con base en los requerimientos de calidad esperados.

- Inteligencia general: Capacidad para enfrentar, comprender, analizar y evaluar situaciones diferentes y emitir juicios lógicos acordes con la exigencia del medio.
- Aptitud perceptiva: capacidad para concentrarse en tareas monótonas, mostrando a la vez rapidez perceptiva y atención continuada, resistiendo la fatiga.

### **b) Competencias específicas**

GONZÁLEZ, Ángel (2006, Pág. 39). Ejemplos de este tipo de competencias son:

- Agudeza visual: capacidad de distinguir detalles y objetos en condiciones normales a una distancia determinada.
- Exactitud: esta competencia implica la capacidad para realizar procedimientos manuales a través de registros sin cometer errores.
- Habilidad numérica: Capacidad para realizar operaciones numéricas.
- Destreza manual: Habilidad motriz (gruesa y fina) para ejecutar trabajos que requieran exactitud, detalle, rapidez y calidad.
- Observación: Habilidad para mirar y detallar con atención y recato.

## **6.7 METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO**

La Metodología del modelo operativo a emplearse tiene la siguiente estructura:

- Identificación de Competencias en la empresa
- Perfiles de cargos por competencias
- Formulación del Modelo

### **6.7.1. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA**

Para identificar las competencias, los empleados de la Cooperativa deben tener un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar su puesto de trabajo, es decir deben expresar el saber, el hacer y el saber hacer de su puesto laboral.

“Las competencias se identifican en el ámbito laboral, a partir de la observación y el diálogo con los trabajadores, exige una reconstrucción de las áreas de desempeño, las actividades principales del contexto profesional, los conocimientos, destrezas, habilidades operativas, organizacionales; los criterios, valores y normas que guían la tarea, las actitudes en relación con la tarea y el contexto.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Mastache, Anahí. (2009). Formar personas competentes. Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales



**Cuadro N° 32. Identificación de Competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”**

<b>AREAS DE DESEMPEÑO</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>	<b>CRITERIOS, VALORES Y NORMAS</b>	<b>ACTITUDES</b>
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Relacionadas a las funciones	Relacionado a la educación obtenida	Relacionada a su movimiento de funcionalidad en las tareas	Relacionada al desempeño en su puesto	Referentes al individuo	Referentes al individuo
Personal	Realizar la selección, reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación del personal	En Administración de Recursos Humanos	En el desarrollo y manipulación de documentos	Comprensión en el manejo de archivos, claves y procedimientos	Juicio de valor para respetar la política interna de la empresa	Positiva, proactiva y participativa
Tesorería	Gestión de cobros y pagos	En Finanzas	En la aplicación de normas	Aptitud para resolver problemas difíciles	Juicio para aplicar la ética en sus funciones	Positiva, proactiva y participativa
Contabilidad	Registro de cuentas, elaboración de Estados Financieros	En Contabilidad	En la aplicación de principios contables	Desarrollo de la práctica contable	Desarrollo de su credibilidad y experticia profesional	Positiva, proactiva y participativa
Servicios Generales	Realizar a limpieza y cuidado de las instalaciones y oficinas	En relaciones humanas	En el manejo de herramientas y materiales de limpieza	Rapidez en el desempeño de sus funciones	Prudencia y responsabilidad	Positiva, proactiva y participativa
<b>OPERACIONES</b>						
Ahorros	Servicio al cliente, atención y supervisión de cajas	En Contabilidad, Finanzas o Ing. Comercial	En el conteo de dinero	Rapidez en la atención al cliente	Ética y moral en el manejo de dinero	Positiva, proactiva y participativa
Crédito	Otorgación y análisis de créditos	En Contabilidad, Finanzas o Ing. Comercial	En el registro de la documentación	Aptitud para atención al cliente eterno	Actitud positiva con el cliente, paciencia, perseverancia	Positiva, proactiva y participativa
Comercialización	Captación de inversiones y apertura de mercados nuevos	En Contabilidad, Finanzas o Ing. Comercial/Marketing	Manejo de los mapas de la ciudad	Aptitud para las interrelaciones personales	Actitud positiva con el cliente, paciencia, perseverancia	Positiva, proactiva y participativa

**Fuente:** Investigación de campo. Coop de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Juan Lizano

## 6.7.2. Formato de Competencias requeridas para cada cargo

**Cuadro N° 33. Formato de Competencias requeridas para cada cargo**

<b>Área:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>COMPETENCIA: POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS</b>			
Competencias de logro y acción: <b>Motivación por el Logro</b>			
Preocupación por trabajar bien	Preocupación por disminuir la incertidumbre	Iniciativa:	Búsqueda de información:
<b>Competencias de ayuda y servicios</b>			
Sensibilidad interpersonal:	Orientación al servicio al cliente:	Colaboración:	Expectativas positivas
<b>Competencias de influencia</b>			
Impacto o influencia:	Conocimiento organizativo:	Construcción de relaciones:	
<b>Competencias Gerenciales</b>			
Desarrollo de personas:	Dirección de personas:	Trabajo en equipo y cooperación:	Liderazgo:
<b>Competencias Cognoscitivas</b>			
Pensamiento analítico:	Pensamiento conceptual:	Conocimientos y experiencias:	
<b>Competencia de Eficacia Personal</b>			
Autocontrol:	Confianza en sí mismo:	Comportamiento ante fracasos:	Compromiso con la organización:
<b>Competencias según aptitudes y capacidades</b>			
Relación de comportamiento, actitudes y aptitudes			
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>			
<b>Competencias del Aprender Ser</b>			

Tolerancia	Trabajo armónico	Comprensión	Solidaridad	
<b>Competencias del Saber</b>				
Educación requerida	Especialización	Experiencia laboral		
<b>Competencias del Saber hacer</b>				
Inteligencia general		Aptitud perceptiva		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>				
Agudeza visual	Exactitud	Habilidad numérica	Destreza manual	Observación

Fuente: Gonzales, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
Elaborado por: Juan Lizano

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada; por ello considera la categorización de estas en tres enfoques: El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

### **Competencias por la capacidad de ejecutar las tareas**

#### **Competencias de logro y acción**

- Motivación por el logro: Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia. Es el impulso hacia la innovación y el "káisen", la continua mejora en calidad y productividad necesaria para hacer frente (o mejor, liderar) a una siempre creciente competencia.
- Preocupación por el orden y la calidad: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

- **Iniciativa:** Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- **Búsqueda de información:** Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta
- **Búsqueda de información:** Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

### **Competencias de ayuda y servicios**

- **Sensibilidad interpersonal:** Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responderá pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que estos los hayan expresados a los expresen solo parcialmente.
- **Orientación al servicio al cliente:** Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los "clientes" puede incluirse. En compañeros de trabajo dentro de la empresa. Es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para "escuchar las necesidades de los clientes" y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa, a fin de resolver los problemas del cliente.
- **Colaboración:** Es la capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización.

### **Competencias de influencia**

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos con el fin de lograr que sigan una línea de acción.

- Impacto o influencia: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir con otros o impresionarlos con el fin de lograr que sigan una línea de acción.
- Conocimiento organizativo: Capacidad de comprender o utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
- Construcción de relaciones: Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

### **Competencias gerenciales**

- Desarrollo de personas: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar al talento y las capacidades de los demás.
- Dirección de personas: Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente al bien de la organización a largo plazo.
- Trabajo en equipo y cooperación: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros. Es el conjunto de dotes de proceso de grupos, necesario para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común; por ejemplo, establecer las metas y los papeles con claridad, controlar a los "que hablan demasiado", invitar a participar a los que "guardan silencio", resolver conflictos, entre otros.
- Liderazgo: Capacidad de desempeñar el rol de hacer de un grupo o equipo.

### **Competencias cognoscitivas**

- Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática.

- Pensamiento conceptual: Capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.
- Conocimientos y experiencias: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que las demás adquieran conocimiento relacionado con el trabajo.

### **Competencia de eficacia personal**

- Autocontrol: Capacidad de mantener el control en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- Confianza en sí mismo: Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevada a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
- Comportamiento ante fracasos: Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o acontecimientos negativos.
- Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

### **Competencias según actitudes y capacidades**

En el segundo grupo de competencia podemos clasificar aquellas que relacionan comportamientos, actitudes y aptitudes.

### **Competencias genéricas**

Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, que a su vez se clasifican en:

#### ❖ Competencias del "aprender a ser"

Se refieren a las conductas y actitudes propias del individuo, la forma en que desarrolla su personalidad en el trabajo o ambiente laboral, su comportamiento frente a situaciones de diversa índole que se pueden presentar en el día a día. Esto tipo de competencias son inherentes al individuo y difícilmente son desarrollables debido a que son casi innatas.

Ejemplos de estas competencias pueden ser:

- Tolerancia
- Trabajo armónico
- Comprensión
- Solidaridad

#### ❖ Competencias del "saber"

Se refieren al conjunto de conocimientos adquiridos por el individuo que le permiten desarrollar competentemente su trabajo.

Estos conocimientos vienen dados por la educación, la experiencia y la capacitación del personal, que deben estar orientados hacia las necesidades básicas requeridas para su aplicación en la realización de las actividades laborales. Tales como:

- Educación requerida: Hace referencia a la educación básica mínima que se requiere para desempeñar el cargo y, por ende, los conocimientos que este nivel de educación proporciona al individuo le permitan desempeñarse competentemente en la posición correspondiente.
- Especialización: Si el cargo para su desempeño bajo competencias requiere una especialización o estudio de postgrado, tanto como sea preferible o indispensable. Además:
  - Estudios complementarios

- Sistemas: Programas de computador que requiere conocer y manejar, base de datos, sistema operativo y otras habilidades relacionadas con sistemas.
- Inglés: Nivel de inglés que se requiere para el desempeño del cargo, tanto hablado como escrito.
- Cursos adicionales: Seminarios o cursos sobre administración de personal, habilidades gerenciales relaciones humanas, entre otros.
- Experiencia laboral: Tiempo mínimo de desempeño en cargos a fines o en el cargo propiamente dicho cuando el ejercicio de la posición lo requiera.

### ❖ **Competencias del "saber hacer"**

Se refieren a las habilidades, destrezas y/aptitudes necesarias en un individuo para desempeñar de una forma aplicativa, las tareas propias de una ocupación de acuerdo con su función productiva y con base en los requerimientos de calidad esperados.

- Inteligencia general: Capacidad para enfrentar, comprender, analizar y evaluar situaciones diferentes y emitir juicios lógicos acordes con la exigencia del medio.
- Aptitud perceptiva: Capacidad para concentrarse en tareas monótonas, mostrando a la vez rápidos perceptiva y atención continuada, resistiendo la fatiga.

### **Competencias específicas**

Ejemplos de este tipo de competencias son:

- Agudeza visual: Capacidad de distinguir detalles y objetos en condiciones normales a una distancia determinada.
- Exactitud: Esta competencia implica la capacidad para realizar procedimientos manuales a través de registros sin cometer errores.
- Habilidad numérica: Capacidad para realizar operaciones numéricas.



- Destreza manual: Habilidad motriz (gruesa y fina) para ejecutar trabajos que requieran exactitud, detalle, rapidez y calidad.
- Observación: Habilidad para mirar y detallar con atención y recato.

### **Competencias holísticas**

Las competencias holísticas resultan de la combinación de las competencias por capacidad para ejecutar la tarea y las aptitudes propias del ejecutor. Ejemplo de estas son:

#### **Competencias de influencia (de aptitud)**

Impacto e influencia: Es el efecto de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos con el fin de lograr que sigan un plan o línea de acción.

Liderazgo: Capacidad para abanderar gestiones, proyectos e ideas que fortalezcan y consoliden la organización a través del desarrollo de acciones y actividades que propicien un ambiente interno que busque la consecución de objetivos comunes.

#### **Competencias de logro y acción (de capacidad)**

Motivación por el logro: Preocupación por trabajar de acuerdo con las especificaciones de calidad requeridas, en un tiempo oportuno y con los elementos de seguridad necesarios.

Para lograr que un grupo de personas se sientan influenciadas por realizar una determinada actividad de manera satisfactoria, se debe tener la competencia de liderazgo para realizar las gestiones pertinentes a tal actividad, y por supuesto, se requiere que los trabajadores estén motivados y respaldados para la obtención de dicha actividad, por lo cual se requieren competencias actitudinales y actitudinales.

### 6.7.3. Desarrollo de las Competencias requeridas para los cargos en la empresa

**Cuadro N° 34. Jefe de Recursos Humanos**

<b>Área: Administración Financiera</b>		<b>Cargo: Jefe de Recursos Humanos</b>	
<b>Sección: Personal</b>			
<b>COMPETENCIA: POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS</b>			
Competencias de logro y acción: <b>Motivación por el Logro</b>			
Preocupación por trabajar bien	Preocupación por disminuir la incertidumbre	Iniciativa: predisposición para emprender acciones	Búsqueda de información: curiosidad por obtener información amplia y llegar al fondo de los asuntos
<b>Competencias de ayuda y servicios</b>			
Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar y comprender	Orientación al servicio al cliente interno: deseo de ayudar o servir a sus compañeros	Colaboración: capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo distintos	Expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización
<b>Competencias Gerenciales</b>			
<b>Desarrollo de personas</b>  Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar al talento y las capacidades de los demás.	<b>Dirección de personas:</b>  Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente al bien de la organización a largo plazo.	<b>Trabajo en equipo y cooperación:</b>  Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen,	<b>Liderazgo:</b>  Capacidad de desempeñar el rol de hacer de un grupo o equipo.

<b>Competencias Cognoscitivas</b>			
<b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad de comprender las situaciones			
<b>Competencia de Eficacia Personal</b>			
<b>Autocontrol:</b> Capacidad de mantener el control en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.		<b>Compromiso con la organización:</b> Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.	
<b>COMPETENCIAS SEGÚN APTITUDES Y CAPACIDADES</b>			
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>			
<b>Competencias del Aprender Ser</b>			
Tolerancia	Trabajo armónico	Comprensión	Solidaridad
<b>Competencias del Saber</b>			
Educación requerida  -Lic. en Ciencias Administrativas  -Dr. en Administración	Especialización  -Organización de Empresas  -Administración de Recursos Humanos	Experiencia laboral  Cuatro años de experiencia en el área de Recursos Humanos	

<b>Competencias del Saber hacer</b>		
<p style="text-align: center;">Inteligencia general:</p> <p style="text-align: center;">Capacidad para enfrentar, comprender, analizar y evaluar situaciones diferentes</p>		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>		
<p style="text-align: center;">Observación:</p> <p style="text-align: center;">Habilidad para mirar y detallar con atención y recato</p>		

Fuente: Gonzales, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
Elaborado por: Juan Lizano

**Cuadro N° 35. Auxiliar de Recursos Humanos**

<b>Área: Administración Financiera</b>		<b>Cargo: Auxiliar de Recursos Humanos</b>	
<b>Sección: Personal</b>			
<b>COMPETENCIA: POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS</b>			
Competencias de logro y acción: <b>Motivación por el Logro</b>			
Preocupación por trabajar bien	Iniciativa: predisposición para emprender acciones	Búsqueda de información: curiosidad por obtener información amplia y llegar al fondo de los asuntos	
<b>Competencias de ayuda y servicios</b>			
Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar y comprender	Colaboración: capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinares con compañeros de trabajo distintos	Expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización	
<b>Competencias Gerenciales</b>			
<b>Trabajo en equipo y cooperación:</b>			
Capacidad de trabajar y colaborar con sus compañeros			
<b>Competencias Cognoscitivas</b>			
<b>Pensamiento analítico:</b>			
Capacidad de comprender las situaciones			
<b>Competencia de Eficacia Personal</b>			
<b>Autocontrol:</b>		<b>Compromiso con la organización:</b>	
Capacidad de mantener el control en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.		Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.	

<b>COMPETENCIAS SEGÚN APTITUDES Y CAPACIDADES</b>			
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>			
<b>Competencias del Aprender Ser</b>			
Tolerancia	Trabajo armónico	Comprensión	Solidaridad
<b>Competencias del Saber</b>			
Educación requerida  -Lic. en Ciencias Administrativas  -Ing. en Recursos Humanos	Especialización  -Organización de Empresas  -Administración de Recursos Humanos	Experiencia laboral  Dos años de experiencia en el área de Recursos Humanos	
<b>Competencias del Saber hacer</b>			
Aptitud perceptiva: Capacidad para concentrarse en tareas monótonas, mostrando a la vez rápidos perceptiva y atención continuada, resistiendo la fatiga.			
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agudeza visual: Capacidad de distinguir detalles y objetos en condiciones normales a una distancia determinada. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exactitud: Realizar procedimientos manuales a través de registros sin cometer errores.</li> </ul> </li> </ul>			

Fuente: Gonzales, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
Elaborado por: Juan Lizano

**Cuadro N° 36. Tesorero (a)**

<b>Área: Administración Financiera</b>		<b>Cargo: Tesorero (a)</b>
<b>Sección: Tesorería</b>		
<b>COMPETENCIA: POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS</b>		
Competencias de logro y acción: <b>Motivación por el Logro</b>		
Preocupación por disminuir la incertidumbre	Iniciativa: predisposición para emprender acciones	Búsqueda de información: curiosidad por obtener información amplia y llegar al fondo de los asuntos
<b>Competencias de ayuda y servicios</b>		
Colaboración: capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinares con compañeros de trabajo distintos		Expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización
<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>Trabajo en equipo y cooperación:</b>		
Capacidad de trabajar y colaborar con sus compañeros		
<b>Dirección de personas:</b>		
Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente al bien de la organización a largo plazo.		
<b>Competencias Cognoscitivas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática.</li> <li>• Pensamiento conceptual: Capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos y experiencias: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que las demás adquieran conocimiento relacionado con el trabajo</li> </ul>			
<b>Competencia de Eficacia Personal</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confianza en sí mismo:</b> Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y Nevada a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comportamiento ante fracasos:</b> Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o acontecimientos negativos.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS SEGÚN APTITUDES Y CAPACIDADES</b>			
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>			
<b>Competencias del Aprender Ser</b>			
Tolerancia	Trabajo armónico	Comprensión	Solidaridad
<b>Competencias del Saber</b>			
Educación requerida  -Economista -Ing. Comercial	Especialización  -Finanzas	Experiencia laboral  Cuatro años de experiencia en el área Finanzas	
<b>Competencias del Saber hacer</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia general: Capacidad para enfrentar, comprender, analizar y evaluar situaciones diferentes y emitir juicios lógicos acordes con la exigencia del medio.</li> </ul>			



**COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

- Observación: Habilidad para mirar y detallar con atención y recato.

Fuente: Gonzales, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
Elaborado por: Juan Lizano

**Cuadro N° 37. Contador**

<b>Área: Administración Financiera</b>		<b>Cargo: Contador</b>
<b>Sección: Contabilidad</b>		
<b>COMPETENCIA: POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS</b>		
Competencias de logro y acción: <b>Motivación por el Logro</b>		
Preocupación por trabajar bien	Iniciativa: predisposición para emprender acciones	Búsqueda de información: curiosidad por obtener información amplia y llegar al fondo de los asuntos
<b>Competencias de ayuda y servicios</b>		
Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar y comprender	Colaboración: capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo distintos	Expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización
<b>Competencias Gerenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar al talento y las capacidades de los demás.</li> <li>• Dirección de personas: Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.</li> </ul>		

<b>Competencias Cognoscitivas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos y experiencias: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que las demás adquirieran conocimiento relacionado con el trabajo.</li> </ul>			
<b>Competencia de Eficacia Personal</b>			
<b>Autocontrol:</b>  Capacidad de mantener el control en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.		<b>Compromiso con la organización:</b>  Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.	
<b>COMPETENCIAS SEGÚN APTITUDES Y CAPACIDADES</b>			
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>			
<b>Competencias del Aprender Ser</b>			
Tolerancia	Trabajo armónico	Comprensión	Solidaridad
<b>Competencias del Saber</b>			
Educación requerida  -Auditor  -Contador público (CPA)	Especialización  -Auditoría  -Contabilidad	Experiencia laboral  Tres años de experiencia en el área de Contabilidad	
<b>Competencias del Saber hacer</b>			
Aptitud perceptiva: Capacidad para concentrarse en tareas monótonas, mostrando a la vez			

rápidos perceptiva y atención continuada, resistiendo la fatiga.

**COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

- Agudeza visual: Capacidad de distinguir detalles y objetos en condiciones normales a una distancia determinada.
- Exactitud: Esta competencia implica la capacidad para realizar procedimientos manuales a través de registros sin cometer errores.
- Habilidad numérica: Capacidad para realizar operaciones numéricas.

Fuente: Gonzales, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
 Elaborado por: Juan Lizano

**Cuadro N° 38. Conserje**

<b>Área: Administración Financiera</b>		<b>Cargo: Conserje</b>
<b>Sección: Servicios Generales</b>		
<b>COMPETENCIA: POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS</b>		
Competencias de logro y acción: <b>Motivación por el Logro</b>		
Preocupación por trabajar bien		
<b>Competencias de ayuda y servicios</b>		
Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades	Colaboración: capacidad de trabajar colaborando con compañeros de trabajo distintos	Expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización
<b>Competencias de Influencia</b>		
<b>Impacto o influencia:</b> deseo de producir un impacto o efecto determinado por los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos con el	<b>Construcción de relaciones:</b> Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo	

fin de lograr que sigan una línea de acción	Expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización		
<b>Competencias Cognoscitivas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos y experiencias: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que las demás adquieran conocimiento relacionado con el trabajo.</li> </ul>			
<b>Competencia de Eficacia Personal</b>			
<b>Autocontrol:</b>  Capacidad de mantener el control en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.		<b>Compromiso con la organización:</b>  Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.	
<b>COMPETENCIAS SEGÚN APTITUDES Y CAPACIDADES</b>			
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>			
<b>Competencias del Aprender Ser</b>			
Tolerancia	Trabajo armónico	Comprensión	Solidaridad
<b>Competencias del Saber</b>			
Educación requerida  -Bachiller en Ciencias	Especialización  -Sociales	Experiencia laboral  Un año de experiencia en el área de Conserjería	
<b>Competencias del Saber hacer</b>			

Aptitud perceptiva: Capacidad para concentrarse en tareas monótonas, mostrando a la vez rápidos perceptiva y atención continuada, resistiendo la fatiga.

**COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

- Destreza manual: Habilidad motriz (gruesa y fina) para ejecutar trabajos que requieran exactitud, detalle, rapidez y calidad.

Fuente: Gonzales, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
 Elaborado por: Juan Lizano

**Cuadro N° 39. Cajera (o)**

<b>Área: Operaciones</b>	<b>Cargo: Cajera (o)</b>
<b>Sección: Ahorros</b>	
<b>COMPETENCIA: POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS</b>	
Competencias de logro y acción: <b>Motivación por el Logro</b>	
Preocupación por trabajar bien	<b>Preocupación por el orden y la calidad:</b> Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados
<b>Competencias de ayuda y servicios</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientación al servicio al cliente:</b> Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los "clientes" puede incluirse. En compañeros de trabajo dentro de la empresa. Es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para "escuchar las necesidades de los clientes" y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa, a fin de resolver los problemas del cliente.</li> </ul>	
<b>Competencias Gerenciales</b>	
<b>Trabajo en equipo y cooperación:</b>	

Capacidad de trabajar y colaborar con sus compañeros		
<b>Competencias Cognoscitivas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática.</li> <li>• Conocimientos y experiencias: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que las demás adquieran conocimiento relacionado con el trabajo.</li> </ul>		
<b>Competencia de Eficacia Personal</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confianza en sí mismo:</b> Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y Nevada a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autocontrol</b> Capacidad de mantener el control en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS SEGÚN APTITUDES Y CAPACIDADES</b>		
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>		
<b>Competencias del Aprender Ser</b>		
Tolerancia	Trabajo armónico	Comprensión
<b>Competencias del Saber</b>		
Educación requerida  -Ing. de Empresas  -Ing. Comercial  -Contadora	Especialización  -Finanzas  - Contabilidad	Experiencia laboral  Un año de experiencia en el área de cajas

<b>Competencias del Saber hacer</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud perceptiva: Capacidad para concentrarse en tareas monótonas, mostrando a la vez rápidos perceptiva y atención continuada, resistiendo la fatiga.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agudeza visual: Capacidad de distinguir detalles y objetos en condiciones normales a una distancia determinada.</li> <li>• Exactitud: Esta competencia implica la capacidad para realizar procedimientos manuales a través de registros sin cometer errores.</li> <li>• Habilidad numérica: Capacidad para realizar operaciones numéricas.</li> </ul>		

Fuente: Gonzales, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
 Elaborado por: Juan Lizano

**Cuadro N° 40. Oficial de crédito**

<b>Área: Operaciones</b>		<b>Cargo: Oficial de crédito</b>
<b>Sección: Crédito</b>		
<b>COMPETENCIA: POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS</b>		
Competencias de logro y acción: <b>Motivación por el Logro</b>		
Preocupación por trabajar bien	<b>Preocupación por el orden y la calidad:</b> Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados	
<b>Competencias de ayuda y servicios</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientación al servicio al cliente:</b> Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los "clientes" puede incluirse. En compañeros de trabajo dentro de la empresa. Es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para "escuchar las necesidades de los clientes" y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa, a fin de resolver los problemas del cliente.</li> </ul>		
<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>Trabajo en equipo y cooperación:</b>		
Capacidad de trabajar y colaborar con sus compañeros		
<b>Competencias Cognoscitivas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática.</li> <li>• <b>Conocimientos y experiencias:</b> Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que las demás adquieran conocimiento relacionado con el trabajo.</li> </ul>		
<b>Competencia de Eficacia Personal</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confianza en sí mismo:</b> Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y Nevada a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autocontrol</b></li> </ul>	Capacidad de mantener el control en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
<b>COMPETENCIAS SEGÚN APTITUDES Y CAPACIDADES</b>		
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>		
<b>Competencias del Aprender Ser</b>		
Tolerancia	Trabajo armónico	Comprensión
<b>Competencias del Saber</b>		
Educación	Especialización	Experiencia laboral



requerida		Dos años de experiencia en el área de crédito
-Ing. de Empresas	-Finanzas	
-Ing. Comercial	- Contabilidad	
-Contadora	-Economía	
-Economista		
<b>Competencias del Saber hacer</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia general: Capacidad para enfrentar, comprender, analizar y evaluar situaciones diferentes y emitir juicios lógicos acordes con la exigencia del medio.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agudeza visual: Capacidad de distinguir detalles y objetos en condiciones normales a una distancia determinada.</li> <li>• Exactitud: Esta competencia implica la capacidad para realizar procedimientos manuales a través de registros sin cometer errores.</li> <li>• Habilidad numérica: Capacidad para realizar operaciones numéricas.</li> </ul>		

Fuente: Gonzales, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
Elaborado por: Juan Lizano

#### Cuadro N° 41. Asesor comercial

<b>Área: Operaciones</b>	<b>Cargo: Asesor comercial</b>
<b>Sección: Comercialización</b>	
<b>COMPETENCIA: POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS</b>	
Competencias de logro y acción: <b>Motivación por el Logro</b>	
<b>Búsqueda de información:</b> curiosidad por obtener	<b>Iniciativa:</b> predisposición para emprender acciones

<p>información amplia y llegar al fondo de los asuntos</p>		
<p><b>Competencias de ayuda y servicios</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientación al servicio al cliente:</b> Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los "clientes" puede incluirse. En compañeros de trabajo dentro de la empresa. Es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para "escuchar las necesidades de los clientes" y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa, a fin de resolver los problemas del cliente.</li> </ul>		
<p><b>Competencias de influencia</b></p>		
<p><b>Impacto o influencia:</b> deseo de producir un impacto o efecto determinado por los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos con el fin de lograr que sigan una línea de acción</p>	<p><b>Conocimiento organizativo:</b> capacidad de comprender o utilizar la dinámica existente dentro de la organización</p>	<p><b>Construcción de relaciones:</b> Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. Expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización</p>
<p><b>Competencias Gerenciales</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trabajo en equipo y cooperación:</b> Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando u nos con otros. Es el conjunto de dotes de proceso de grupos, necesario para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común; por ejemplo, establecer las metas y los papeles con claridad, controlar a los "que hablan demasiado", invitar a participar a los que "guardan silencio", resolver conflictos, entre otros.</li> <li>• <b>Liderazgo:</b> Capacidad de desempeñar el rol de hacer de un grupo o equipo.</li> </ul>		

<b>Competencias Cognoscitivas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos y experiencias: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que las demás adquieran conocimiento relacionado con el trabajo.</li> </ul>		
<b>Competencia de Eficacia Personal</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compromiso con la organización:</b> Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS SEGÚN APTITUDES Y CAPACIDADES</b>		
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>		
<b>Competencias del Aprender Ser</b>		
Tolerancia	Trabajo armónico	Comprensión
<b>Competencias del Saber</b>		
Educación requerida  -Ing. de Empresas  -Ing. Comercial  -Contadora  -Ing. en Marketing	Especialización  -Finanzas  - Contabilidad  -Marketing y Gestión de Negocios	Experiencia laboral  Dos años de experiencia en el área como Asesor Comercial
<b>Competencias del Saber hacer</b>		

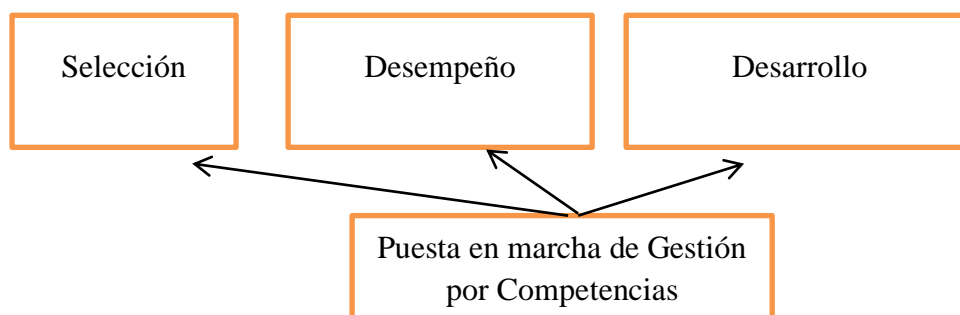
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inteligencia general:</b> Capacidad para enfrentar, comprender, analizar y evaluar situaciones diferentes y emitir juicios lógicos acordes con la exigencia del medio.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Destreza manual:</b> Habilidad motriz (gruesa y fina) para ejecutar trabajos que requieran exactitud, detalle, rapidez y calidad.</li> <li>• <b>Observación:</b> Habilidad para mirar y detallar con atención y recato.</li> </ul>

Fuente: Gonzales, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
 Elaborado por: Juan Lizano

#### 6.7.4. Formulación del Modelo

Considerando las fases de la implementación de un modelo por competencias, desarrollado por la autora Alles, Alicia (2005), indica que la Gestión por competencias se puede lograr con tres elementos:

Gráfico N° 28. Formulación del Modelo



Fuente: Alles, Alicia (2005)  
 Elaborado por: Juan Lizano

Con este criterio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda. Se desarrolla cada uno de los pasos anteriormente descritos.

#### 1. Selección basada en competencias

Se utiliza con el propósito de elegir a las personas más idóneas para los puestos, para lo cual se establece los siguientes pasos:

## 1.1. Identificar las competencias a incluir en el proceso

El modelo de competencias para la selección debe simplificarse al máximo para facilitar la labor, eligiendo competencias más relacionadas con la motivación y la personalidad, ya que las de conocimientos y formación, puede ser enseñada fácilmente.

Estas competencias son:

### Competencias relacionadas con la motivación

**Cuadro N° 42. Competencias relacionadas con la motivación**

Competencias de logro y acción: <b>Motivación por el Logro</b>		
Preocupación por disminuir la incertidumbre	Iniciativa: predisposición para emprender acciones	Búsqueda de información: curiosidad por obtener información amplia y llegar al fondo de los asuntos

Fuente: León, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
Elaborado por: Juan Lizano

### Competencias relacionadas con la personalidad

**Cuadro N° 43. Competencias relacionadas con la personalidad**

Competencias de ayuda y servicios			
Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar y comprender	Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades	Colaboración: capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinares con compañeros de trabajo distintos	Expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización

Fuente: León, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias  
Elaborado por: Juan Lizano

Para identificar estas competencias se debe realizar una entrevista de incidentes críticos, que se realiza a los empleados que ocupan el puesto, que va hacer incrementado en número de trabajadores. El siguiente es el formato que se puede implementar:

**Cuadro N° 44. Ejemplo para la entrevista de incidentes críticos**

Guía para la Entrevista de incidentes críticos	
Objetivo: Selección de personal por competencias	Cargo: Oficial de Crédito
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que su aptitud para atender al cliente externo está basada en las políticas y principios de la Cooperativa?</li> <li>• ¿Considera que atender al cliente le da un valor agregado a la Cooperativa?</li> </ul>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Acepta críticas de los clientes externos?</li> <li>• ¿Busca soluciones cuándo se presentan problemas con los clientes externos?</li> <li>• ¿Escucha al cliente antes de tomar una decisión sobre la necesidad que requiere el cliente externo?</li> </ul>
Rasgos del empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es positivo cuándo desempeña sus funciones?</li> <li>• ¿Es amable y cooperativo con los clientes externos?</li> <li>• ¿Es organizado, independiente y servicial en su puesto de trabajo?</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Juan Lizano

## 2. Desempeño basado en competencias

En el desempeño por competencias se consideran los niveles, se expone los cinco grados de comportamiento que se debe considerar para calificar el desempeño.

**Cuadro N° 45. Ejemplo del formato para el Desempeño por competencias**

Grados de comportamiento	Colaboración: Capacidad para brindar apoyo a los compañeros, responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas			
	Comportamiento cotidiano relativo a la vinculación con otras personas, de su área, de otras áreas, clientes, proveedores u otros relacionados en su puesto de trabajo		Cargo: Oficial de crédito	
	Preguntas sugeridas		Comportamientos observados	Competencias asignadas al puesto de trabajo
A	Brinda apoyo y ayuda a otras tareas y responde a las necesidades y requerimientos que presentan	Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes?	Alto, medio, bajo	Competencias de ayuda y servicios
B	Brinda apoyo y ayuda a las personas de su área y de otras relacionadas	¿Cómo demuestra su apoyo a sus pares y colaboradores?	Alto, medio, bajo	Competencias de ayuda y servicios
C	Apoya y colabora activamente con los integrantes de	Cuénteme sobre una situación en que un compañero	Alto, medio, bajo	Competencias de ayuda y servicios

	su propia área	hay recurrido a Usted para solicitarle ayuda. ¿Puede conversarme cómo se comporta en dicha situación?		
D	Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicita	¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros sectores o áreas?	Alto, medio, bajo	Competencias de ayuda y servicios
E	No demuestra interés por las necesidades y mantiene una actitud poco colaboradora hacia ellos en la consecución de sus objetivos	¿Se siente motivado ayudar en tareas que no le corresponden?	Alto, medio, bajo	Competencias de ayuda y servicios

Fuente: Alles, Martha (2009)  
Elaborado por: Juan Lizano

## 2.1. Pago basado en competencias

El pago basado en competencias es un plan de compensación de recompensa a los empleados por su experiencia demostrada. Las competencias incluyen las habilidades, pero que también otros factores como los intereses, los rasgos, los valores, las actitudes y los conceptos sobre uno mismo.

Las competencias que se debe considerar son las siguientes:

Centrado en el trabajo en equipo. Desarrolla relaciones laborales productivas en diferentes niveles dentro y fuera de la organización.



Orientado hacia los resultados. Se enfoca en el logro de objetivos clave.

Dedicado al cliente. Trabaja como un socio tanto con clientes internos como externos.

Innovador. Genera e implementa nuevas ideas, productos, servicios y soluciones a problemas.

El pago por desempeño se enfoca en los resultados finales; el pago basado en competencias examina cómo un empleado logra los objetivos.

### 3. Desarrollo basado en competencias

#### 3.1. Autodesarrollo de las competencias

El desarrollo basado en competencias deberá basarse en las competencias que el puesto requiera, se exponen las siguientes competencias para el cargo de Oficial de crédito.

**Cuadro N° 46. Autodesarrollo de las competencias**

Competencias	Puesta en práctica		Análisis de la competencia		Valor agregado	
	Si	No	Analiza el éxito	No analiza el éxito	Se agrega valor al desarrollo de la competencia	No se agrega valor al desarrollo de la competencia
Comunicación	x		x		X	
Dirección de equipos		x	x		X	
Ética	x		x		X	
Prudencia	x		x		X	
Justicia						
Adaptabilidad al cambio	x		x		X	
Innovación	x		x		X	

Temple	x		x		X	
Desarrollo de la persona	x		x		X	
Liderazgo	x		x		X	

Fuente: Alles, Martha( 2009)

Elaborado por: Juan Lizano

### 6.7.5. Presupuesto para la implementación el modelo por competencias

**Cuadro N° 47. Presupuesto**

Concepto	Tiempo	Costo	Responsable
<b>Fase I</b>		Dólares	
Selección	2 meses		
Inducción al área de personal para que se familiarice con el modelo de competencias (capacitación interna)			
Instructor		1000	Capacitador externo
<b>Fase II</b>			
Desempeño	1 mes		
Inducción para el manejo de la evaluación del desempeño en el área de personal			
Pago al capacitador externo		500	Capacitador externo
<b>Fase III</b>			
Desarrollo	2 meses		
Realización del autodesarrollo de las competencias			
Recursos propios de la empresa (Jefe de personal)		800	Jefe de personal de la Cooperativa
<b>Total</b>		\$ 2.300	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan Lizano

## 6.7.6 PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA

**Cuadro N° 48. PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA**

Plan de Acción							
Propuesta	Fases	Área	Puesto o Cargo	Nombres	Actividades	Periodo de cumplimiento	
Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano con el Enfoque por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua	FASE I . Inducción al área de personal para que se familiarice con el modelo de competencias (capacitación interna)	Operativo	Contadora	Lic. Silvia Reyes	Capacitación sobre competencias de la Contadora	Primer semestre 2015	
	FASE II. Inducción para el manejo de la evaluación del desempeño en el área de personal	Ejecutivo	Gerente (Subrogante)	Dra:Nancy Usiña	Capacitación sobre planificación y dirección de las actividades Administrativas	Primer semestre 2015	
	FASE III. Realización del autodesarrollo de las competencias	Directivo	Asamblea de Representantes			Capacitación sobre toma de decisiones en bien de la cooperativa	Primer semestre 2015
			Consejo de Administración			Conferencias sobre aspectos de sanción a los Socios	Primer semestre 2015
			Presidente	Dr. Ronald Reyes Dr. Fabián Molina Lic. Luis Silva Lic. Wilma Garzón Lic. Vicente Cruz			
			Comisión de Vigilancia	Dra. Inés López Lic. Harol Cabezas	Conferencias sobre como supervisar las Inversiones	Primer semestre 2015	

			Lic. Octavio Urbina	económicas		
		Directivo	Comisión de Crédito	Lic. Luis Aldaz Lic. Rodrigo Santamaria Lic. Norma Atencia	Conferencia sobre aprobación o negación de préstamos solicitados por los socios	Primer semestre 2015
		Directivo	Comisión de Educación	Dr. Rodrigo Ramos Lic. Patricio Acurio Lic. Martha Bustos	Difusión de los programas, cooperativistas y de educación	Primer semestre 2015
		Directivo	Comisión de Bienestar Social	Lic. Taña Romero Lic. Goncio Villacres Dr. Nelson Silva	Conferencia sobre Relaciones Humanas	Primer semestre 2015
		Directivo	Comisión de Comercialización	Lic. Ana Almeida Lic. Ana Martínez Lic. Fausto Villacres	Capacitación sobre procedimientos en la operación comercial	Primer semestre 2015

Fuente: Datos de campo

Elaborado por: Juan Lizano

## **6.8. Administración de la propuesta**

La administración de la propuesta estará a disposición del Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”, pues la gestión del talento humano es importante para mantener un clima organizacional saludable.

## **6.9. Previsión de la Evaluación**

Para asegurar la ejecución de la propuesta planteada y del cumplimiento de los objetivos, se deberá realizar el monitoreo de las actividades, para lo cual las respuestas a las siguientes interrogantes permitirán este cometido:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

El Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.” pues el modelo de gestión servirá para este objetivo.

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación será una medida del desempeño de los empleados

3.- ¿Para qué evaluar?

Se evaluará la propuesta del modelo de gestión, para determinar si se obtiene los resultados que se esperan de su aplicación en un futuro.

4.- ¿Qué evaluar?

Todas las fases propuestas en el modelo de gestión.

5.- ¿Quién evalúa?

Se evalúa la implementación futura en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”, en la ciudad de Ambato.

6.- ¿Cuándo evaluar?

Cuando lo requiera la empresa.

7.- ¿Cómo evaluar?

A través de indicadores de cumplimiento y de gestión interna.

8.- ¿Con qué evaluar?

Se puede utilizar los formatos propuestos para cumplir con la evaluación del desempeño.

#### **6.10. Resultados Esperados**

Se espera aspectos positivos de la utilización de esta propuesta:

- Una mayor gestión en relación al Talento Humano en la empresa, a través de la Selección, desempeño y desarrollo del personal.
- Mejora en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”, porque a través del modelo de gestión, los empleados descubrirán sus habilidades, destrezas y autodesarrollo.
- Interés por parte de los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”, para implementar la propuesta.

#### **6.11. Conclusión final**

La propuesta sobre el Modelo de gestión por competencias, permitirá obtener resultados positivos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”, porque sus directivos podrá direccionar con otras estrategias el Talento humano, esto se logrará cuando el personal esté motivado y se distinga sus competencias de acuerdo al puesto que desempeña, las competencias personales contribuirán a mejorar el clima organizacional en la institución.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ATEHORTÚA, HURTADO Federico Alonso, BUSTAMANTE VÉLEZ Ramón Elías, VALENCIA DE LOS RÍOS Jorge Alberto (2008), Sistema de Gestión Integral. Una sola Gestión, Un Solo Equipo, Editorial Universidad de Antioquia, Medellín-Colombia. Pp. 4, 23, 24, 36

**ARIAS Fernando (2000), Administración de recursos humanos para el alto desempeño / Human Resources Management for High Performance. Ediciones Pearson educación. España. Pp. 45**

CALDERÓN, Hernández Gregorio y Castaño Duque German. (2005). Investigación en Administración en América Latina. Edita Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Pp. 424.

CHIAVENATO Idalberto. (2001), Gestión del talento humano. Ediciones Limusa. España. Pp. 12.

CHIAVENATO Idalberto. (2002), Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones. Ediciones Limusa. España. Pp. 35.

DELGADO, Susana (2008), Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Cuarta edición, Ediciones Paraninfo, Madrid España. Pág. 368

GONZÁLEZ, Ariza Ángel León. (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Ediciones Uninorte. Colombia. Pp. 35-39.

IVANCEVICH John (2005), Administración de Recursos Humanos. Ediciones CPM. España. Pp. 28.

**LOPEZ M. (2012). El Clima Laboral y su influencia en la Productividad del Recurso Humano de la Empresa Tecnorizo S.A. de la ciudad de Ambato. Ambato.**

LUSTHAUS, Charles (2002), Evaluación Organizacional, Marco para mejorar el desempeño, IDRC, Ottawa- Canadá. Pp. 22.

MÉNDEZ, Álvarez Carlos Eduardo. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Colombia. Edita Universidad del Rosario. Pp. 32, 35, 45

MONDY R. Wayne, NOE Robert M. (2005), Administración de recursos humanos, Pearson Educación, México, Págs.: 560

PINO Mariana, SANCHEZ Marcos. (2008), Recursos Humanos, Editex, Págs. 222, 276

**QUINTANA Villarroel Nelson Sebastián. (2011). La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Rendimiento Productivo de la empresa "Agroindustrial Agrocueros S. A.", de la ciudad de Ambato. Ambato.**

RODRIGUEZ, Julio Mario. (2007).La *dinámica de la innovación tecnológica*.EdicionesGranica. Argentina. Pp 22.

RODRÍGUEZ, VALENCIA Joaquín (2007), Administración moderna de personal, Séptima Edición, CengageLearning Editores, Pags. 704

TEJADA, Fernández José. (2007). Formación de formadores, Volumen 2. Ediciones Thomson. Pp.183, 187-190.

WAYNE, Mondy; Noé, Robert (2005). Administración de Recursos Humanos. Novena edición. Pearson Education. México. Pp 306



## **ANEXOS**

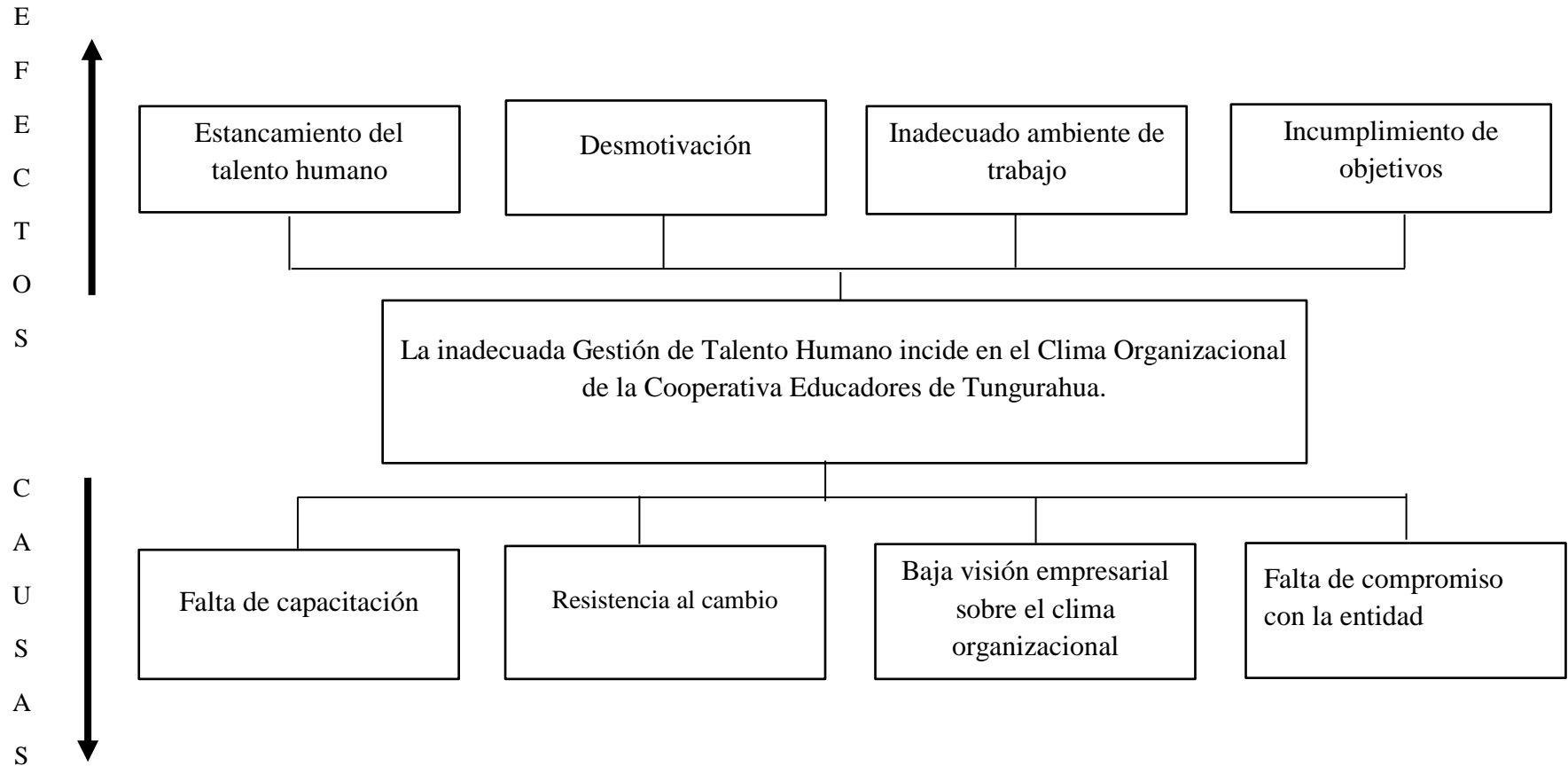
**Anexo 1.** Árbol del problema

**Anexo 2.** Cuestionario

**Anexo 3.** Constitución Legal de la Empresa

**Anexo4.** Croquis de la Ubicación de la Cooperativa Educadores de Tungurahua

**ANEXO 1**  
**ÁRBOL DEL PROBLEMA**



**ANEXO 2**

**Cuestionario**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

“La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”

**Objetivo**

Determinar de qué manera incide la Gestión del Talento Humano en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor sinceridad.

La información recopilada será de gran ayuda para el cumplimiento de esta investigación.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## CUESTIONARIO



Dirigido a: Empleados y Funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”

**1) ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa?**

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

**2) ¿Usted cree que la organización administrativa de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua es?**

- Muy Satisfactoria ( )
- Satisfactoria ( )
- No satisfactoria ( )
- Extremadamente Satisfactoria ( )

**3) ¿Cómo considera el tipo de capacitación que usted recibe de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua?**

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

**4) ¿Cree usted que la Cooperativa de Educadores de Tungurahua, considera sus iniciativas en el área de trabajo para motivarle?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**5) ¿Cuál es la percepción que usted tiene de sus superiores?**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

**6) ¿Con respecto a la gestión del talento humano: Usted cree que la selección del personal se hace de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa?**

Totalmente en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Indiferente ( )

De acuerdo ( )

Totalmente de acuerdo ( )

**7) ¿Está de acuerdo con la manera en que se realiza la selección de personal?**

Totalmente en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Indiferente ( )

De acuerdo ( )

Totalmente de acuerdo ( )

**8) ¿Cree usted que las funciones o tareas que realiza está de acuerdo a su cargo?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**9) ¿Considera usted que la supervisión que la Cooperativa realiza es la adecuada?**

Totalmente en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Indiferente ( )

De acuerdo ( )

Totalmente de acuerdo ( )

**10) ¿Considera que los Directivos de la Cooperativa, realizan una gestión eficiente en la supervisión de las actividades realizadas en su trabajo?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**11) ¿Considera usted necesario la implementación de una mejora en la gestión del talento humano de la Cooperativa?**

Si ( )

No ( )

Tal vez ( )



## CUESTIONARIO



Dirigido a: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”

**1) ¿Cómo considera el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. ?**

- Muy deficiente ( )
- Deficiente ( )
- Ni deficiente, ni buena ( )
- Buena ( )
- Muy buena ( )

**2) ¿Piensa que la atención al cliente en la Cooperativa de Educadores de Tungurahua es?**

- Muy Satisfactoria ( )
- Satisfactoria ( )
- No satisfactoria ( )
- Extremadamente Satisfactoria ( )

**3) ¿Considera usted, que el ambiente de trabajo en la Cooperativa de Educadores de Tungurahua es?**

- Muy deficiente ( )
- Deficiente ( )
- Ni deficiente, ni buena ( )
- Buena ( )
- Muy buena ( )

**4) ¿Cree usted, que la Cooperativa de Educadores de Tungurahua, realiza una gestión con el talento humano sobre sus necesidades, cuándo acude a la Institución?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**5) ¿Cuál es la percepción que usted tiene de la solvencia y liquidez que tiene la Cooperativa?**

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Malo ( )

**6) ¿La gestión del talento humano, respecto a la selección del personal de la Cooperativa es la adecuada?**

- Totalmente en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Indiferente ( )
- De acuerdo ( )
- Totalmente de acuerdo ( )

**7) ¿Usted considera que la distribución de funciones en la Cooperativa es?**

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Malo ( )



**8) ¿Cree usted que el personal está preparado para cumplir con su cargo?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**9) ¿Considera usted que existe supervisión a los empleados de la Cooperativa para que cumplan a cabalidad su función?**

Totalmente en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Indiferente ( )

De acuerdo ( )

Totalmente de acuerdo ( )

**10) ¿Cree que los Directivos de la Cooperativa, realizan gestiones para capacitar a los socios de acuerdo a las necesidades existentes?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**11) ¿Considera usted necesario la implementación de una mejora en la gestión del Talento Humano de la Cooperativa?**

Si ( )

No ( )

Tal vez ( )

**ANEXO 3**

**CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**"EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
 COAC EDUCADORES DE TUNGURAHUA LTDA.  
 Ingahurco - Avda. Las Américas 12-88 y Bolivia  
 Telf: 2521354 - 2521414 - 2521243 / www.coacet.com

**COMPROBANTE DE RETENCIÓN**  
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD / AUTORIZADO 06 AGOSTO 2013

R.U.C. 1890049369001
Aut. S.R.I. 1113289838
<b>001 - 003</b>
<b>Nº 023700</b>

Nombre o Razón Social	Dirección:
RUC / C.I.	Teléfono:

**CONCEPTO DE PAGOS EFECTUADOS** **Contribuyente Especial: Resolución 4519 del 23 de Septiembre de 1996**

DESCRIPCION	PERIODO FISCAL	IMPUESTO	FACTURA TOTAL	BASE IMPONIBLE	% IMPONIBLE	IMP. RETENIDO
		<b>TOTAL A:</b>			<b>TOTAL B:</b>	

Jorge Luis León González - Artes Gráficas León - Telf.: 2822002 - RUC 1801614775001 - Aut. Nº 1369  
 CADUCA - 06 AGOSTO 2014 - Nº. 21.501 al 24.500

VALOR A PAGAR = ( A - B ) \$.

.....  
 AGENTE DE RETENCION

.....  
 CONTRIBUYENTE

ORIGINAL: Sujeto pasivo retenido / AMARILLO: Agente de retención / VERDE: Sin valor tributario

**ANEXO 4**  
**CROQUIS DE LA EMPRESA**

Cooperativa de Ahorro  
y Crédito Educadores  
de Tungurahua

