



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL
TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA. –
OFICINA MATRIZ.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

MARILYN ABIGAIL AMAGUA ROMERO

Riobamba-Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL
TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA. –
OFICINA MATRIZ.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: MARILYN ABIGAIL AMAGUA ROMERO

DIRECTOR: ING. EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNES

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Marilyn Abigail Amagua Romero

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Marilyn Abigail Amagua Romero, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

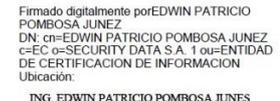
Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 08 de diciembre de 2020

Marilyn Abigail Amagua Romero
C.I. 160082445-0

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA. – OFICINA MATRIZ.,** realizado por la señorita. **MARILYN ABIGAIL AMAGUA ROMERO,** ha sido minuciosamente revisado por los miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
<p>Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p>	 ING. GIOVANNY JAVIER ALARCÓN PARRA	<p>2020-12-08 </p>
<p>Ing. Edwin Patricio Pombosa Junes DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</p>		<p>2020-12-08 </p>
<p>Ing. Eduardo Rubén Espín Moya MIEMBRO TRIBUNAL</p>		<p>2020-12-08 </p>

DEDICATORIA

Dedico este logro alcanzado, en primer lugar, a Dios que siempre me ha acompañado con sus bendiciones y nunca me ha dejado sola, a mi familia por su apoyo incondicional, en especial a mi madre Martha Romero que es y ha sido pilar fundamental en cada etapa de mi vida, esto es por ti. A mis compañeros y amigos que supieron extenderme su mano durante el camino y guiarme en los momentos difíciles. A todas las personas que confiaron en mí y que de una u otra manera fueron importantes para alcanzar esta meta. “He aquí, Dios es el que me ayuda; el Señor está con los que sostienen mi vida” Salmos 54:4

Marilyn

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres, a mi hermano y a toda mi familia por sus consejos, palabras de aliento y apoyo en la realización de este sueño.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a sus docentes por compartir sus conocimientos y experiencias en mi formación como profesional.

A mis compañeros y amigos que fueron como hermanos durante y después de este trayecto de mi vida, tanto en el ámbito personal como profesional.

A todos y cada uno de ellos, mis más sinceros agradecimientos.

Marilyn

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO.....	5
1.1 Antecedentes de Investigación.....	5
1.2 Marco teórico.....	7
1.2.1 <i>Ergonomía</i>	7
1.2.2 <i>Gestión del talento humano</i>	8
1.2.3 <i>Gestión y el comportamiento organizacional</i>	8
1.2.4 <i>El comportamiento organizacional</i>	8
1.2.5 <i>Características del comportamiento organizacional</i>	9
1.2.6 <i>Cultura organizacional</i>	10
1.2.6.1 <i>Los directivos y el Comportamiento organizacional</i>	10
1.2.6.2 <i>Clima Organizacional</i>	11
1.2.6.3 <i>Importancia del clima organizacional</i>	11
1.2.7 <i>Características y factores del Clima Organizacional</i>	11
1.2.8 <i>Formas de Medición del Clima Organizacional</i>	13
1.2.9 <i>Variables en el clima organizacional</i>	14
1.2.10 <i>Dimensiones del clima laboral</i>	14
1.2.11 <i>Satisfacción laboral</i>	15
1.2.12 <i>Cultura organizacional</i>	16
1.2.12.1 <i>Funciones de la cultura organizacional</i>	17
1.2.12.2 <i>La motivación de las personas en las organizaciones</i>	17
1.2.12.3 <i>Importancia de la motivación laboral</i>	18
1.2.13 <i>Teorías motivacionales</i>	18
1.2.14 <i>La pirámide de Maslow</i>	18

1.2.15	<i>La teoría de motivación-higiene de Herzberg</i>	19
1.2.16	<i>La teoría X y la teoría Y de McGregor</i>	20
1.2.17	<i>La teoría motivacional de McClelland</i>	21
1.2.18	<i>Desempeño laboral</i>	22

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	23
2.1	Enfoque de investigación	23
2.1.1	<i>Enfoque Mixto</i>	23
2.2	Nivel de investigación	23
2.2.1	<i>Explicativa</i>	23
2.3	Diseño de investigación	24
2.3.1	<i>Diseño no experimental</i>	24
2.3.2	<i>Diseño transversal</i>	24
2.4	Tipo de estudio	24
2.4.1	<i>Documental</i>	25
2.4.2	<i>De campo</i>	25
2.5	Población y muestra	25
2.5.1	<i>Población</i>	25
2.5.2	<i>Muestra</i>	28
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	30
2.6.1	<i>Métodos</i>	30
2.6.1.1	<i>Método Inductivo</i>	30
2.6.1.2	<i>Método deductivo</i>	30
2.7	Técnicas	30
2.7.1	<i>Encuestas</i>	30
2.7.2	<i>Entrevistas</i>	31
2.7.3	<i>Observación</i>	31
2.8	Instrumentos	31
2.8.1	<i>Cuestionario de la encuesta</i>	31
2.8.2	<i>Ficha de observación</i>	32
2.9	Idea a defender	32

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	33
----	--	----

3.1	Resultados y discusión de resultados	33
3.1.1	Análisis de resultados	33
3.1.1.1	<i>Resultados de las Entrevistas</i>	35
3.1.1.2	<i>Encuesta dirigida a los socios de CACPE pastaza-oficina matriz</i>	42
3.1.1.3	<i>Encuesta dirigida a los empleados de CACPE pastaza-oficina matriz</i>	48
3.2	Propuesta	61
3.2.1	Análisis de las encuestas aplicadas a los socios	61
3.2.1.1	<i>Satisfacción del cliente</i>	61
3.2.1.2	<i>Nivel de eficiencia de los empleados</i>	62
3.2.2	Análisis de las encuestas aplicadas a los empleados	63
3.2.2.1	<i>Condiciones sociales</i>	63
3.2.2.2	<i>Relación con las autoridades</i>	64
3.2.2.3	<i>Desarrollo personal y laboral</i>	65
3.2.2.4	<i>Condiciones físicas del trabajo</i>	68
3.2.3	Cumplimiento de normativas y evaluación de desempeño	68
3.2.4	Matriz FODA	69
3.2.5	Matriz EFI y EFE	71
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Variables en el clima organizacional	14
Tabla 2-1:	Teoría de McGregor	21
Tabla 1-2:	Empleados CACPE Pastaza- Oficina Matriz	26
Tabla 1-3:	Encuesta a los Socios de CACPE-Pastaza	33
Tabla 2-3:	Encuesta a los Empleados de CACPE-Pastaza	34
Tabla 3-3:	Entrevista aplicada al Gerente General – CACPE Pastaza	35
Tabla 4-3:	Entrevista aplicada a la Jefa de Talento Humano– CACPE Pastaza	40
Tabla 5-3:	Nivel de satisfacción del servicio recibido por parte de la CACPE Pastaza	42
Tabla 6-3:	Amabilidad y predisposición de ayuda por parte del personal.	43
Tabla 7-3:	La información brindada por parte de los empleados es satisfactoria para realizar sus operaciones.....	44
Tabla 8-3:	Eficiencia de los funcionarios que atienden por un trámite en la cooperativa.....	45
Tabla 9-3:	Aspectos que cree que la atención debería ser mejorada	46
Tabla 10-3:	La infraestructura y recursos (materiales – tecnológicos) que tiene CACPE Pastaza, considera que es el apropiado para prestar la comodidad adecuada.....	47
Tabla 11-3:	Satisfacción con el trabajo que desempeña en la CACPE Pastaza	48
Tabla 12-3:	Cómo se considera usted dentro de su ambiente laboral.....	49
Tabla 13-3:	Preocupación por mantener elevado el nivel de motivación del personal	50
Tabla 14-3:	Cómo calificaría la comunicación interna dentro de la organización	51
Tabla 15-3:	Califique el ambiente laboral que existe con sus compañeros de trabajo.....	52
Tabla 16-3:	Participa en las decisiones que se toman en su área laboral.....	53
Tabla 17-3:	Dentro de su área de trabajo Se reúnen periódicamente para exponer problemas de trabajo y discutir posibles soluciones	54
Tabla 18-3:	Califique los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con que cuenta para realizar su trabajo	55
Tabla 19-3:	Conoce la estructura jerárquica de la cooperativa.....	56
Tabla 20-3:	Conoce usted al detalle cuáles son las funciones que tiene que desempeñar	57
Tabla 21-3:	De acuerdo a su criterio En qué aspectos debería mejorar la cooperativa.....	58
Tabla 22-3:	Se cumplen las leyes y reglamentos internos estipulados	59
Tabla 23-3:	Conoce si la cooperativa cuenta con un método de evaluación de desempeño	60
Tabla 24-3:	Matriz FODA	70
Tabla 25-3:	Matriz EFI.....	71
Tabla 26-3:	Matriz EFE.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Factores del Clima Organizacional.....	12
Figura 2-1: Componentes del Clima Laboral	13
Figura 3-1: Factores de Satisfacción Laboral	16
Figura 4-1: Clima Organizacional.....	16
Figura 5-1: Pirámide de Maslow	19
Figura 6-1: Teoría de Herzberg	20
Figura 7-1: Teoría McClelland.....	22

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Nivel de Satisfacción del servicio recibido por parte de la CACPE Pastaza	42
Gráfico 2-3:	Amabilidad y predisposición de ayuda por parte del personal.	43
Gráfico 3-3:	La información brindada por parte de los empleados es satisfactoria para realizar sus operaciones.	44
Gráfico 4-3:	Aspectos que cree que la atención debería ser mejorada.....	46
Gráfico 5-3:	La infraestructura y recursos (materiales – tecnológicos) que tiene CACPE Pastaza, considera que es el apropiado para prestar la comodidad adecuada	47
Gráfico 6-3:	Satisfacción con el trabajo que desempeña en la CACPE Pastaza	48
Gráfico 7-3:	Cómo se considera usted dentro de su ambiente laboral	49
Gráfico 8-3:	Preocupación por mantener elevado el nivel de motivación del personal	50
Gráfico 9-3:	Cómo calificaría la comunicación interna dentro de la organización	51
Gráfico 10-3:	Califique el ambiente laboral que existe con sus compañeros de trabajo	52
Gráfico 11-3:	Participa en las decisiones que se toman en su área laboral	53
Gráfico 12-3:	Dentro de su área de trabajo Se reúnen periódicamente para exponer problemas de trabajo y discutir posibles soluciones	54
Gráfico 13-3:	Califique los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con que cuenta para realizar su trabajo.....	55
Gráfico 14-3:	Conoce usted al detalle cuáles son las funciones que tiene que desempeñar	57
Gráfico 15-3:	De acuerdo a su criterio En qué aspectos debería mejorar la cooperativa	58
Gráfico 16-3:	Se cumplen las leyes y reglamentos internos estipulados.....	59
Gráfico 17-3:	Conoce si la cooperativa cuenta con un método de evaluación de desempeño .	60
Gráfico 18-3:	Áreas a mejorar en la Organización	67

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS GUÍA DE LA ENTREVISTA

ANEXO D: GUIA DE ENTREVISTA – JEFA DE TALENTO HUMANO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación que se denomina “Análisis del Comportamiento Organizacional del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. – oficina matriz.”, se estableció con el objetivo de realizar un diagnóstico completo de la situación en la que se encuentran los empleados de la cooperativa; todo englobado en el tema del Comportamiento Organizacional. Con el fin de establecer problemas y posibles soluciones a considerar por el gerente y jefa del departamento de recursos humanos de la cooperativa para la correcta toma de decisiones. La metodología que se utilizó para el desarrollo del tema planteado fue la aplicación de encuestas a empleados y socios de la cooperativa. Lo cual ayudó a recabar información verídica para establecer el correcto análisis de la situación en la que se encuentran los empleados de la institución en aspectos como: ambiente laboral, relaciones interpersonales, motivación, reconocimientos personales, desempeño entre otras; además de que se pudo determinar las acciones que no se encuentran del todo satisfactorias en la cooperativa. Por tanto, se llega a la conclusión de que el comportamiento organizacional dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. – oficina matriz, se encuentra de manera favorable, el ambiente laboral es óptimo lo que genera que los directivos cuenten con un manejo adecuado del talento humano, por tanto, se sugiere a la gerencia de la cooperativa que se maneje con el presente análisis para la toma correcta de decisiones y poder llegar a niveles aún más eficientes de desempeño, además de que les será de gran ayuda para contar con un clima laboral sobresaliente y llegar a la satisfacción motivacional de los empleados promoviendo la consecución favorable de objetivos y metas planteadas con un personal altamente capacitado y comprometido con la institución.

Palabras clave: <ERGONOMÍA>. <GESTIÓN EMPRESARIAL>, <COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL>, <CULTURA ORGANIZACIONAL>, <SATISFACCIÓN>, <EFICIENCIA>, <DESEMPEÑO>, <AMBIENTE LABORAL>.

ABSTRACT

This research work is called "Analysis of the Organizational Behavior of Human Talent of the Cooperative of Savings and Credit Small Company of Pastaza Ltda. – headquarters." It was established with the aim of making a complete diagnosis of the situation in which the employees of the cooperative are all included in the topic of Organizational Behavior. In order to establish problems and possible solutions to consider by the manager and head of the human resources department of the cooperative for the correct decision-making in the field of the most delicate resource in a company such as people, human talent. The methodology used to develop the issue was the application of surveys to employees and members from the cooperative. This helped to collect reliable information from consistent sources that represented a great help to establish the correct analysis of the situation of the institution's employees in different important aspects based on their performance such as: work environment, interpersonal relationships, motivation, personal recognition, performance among others; In addition, it was possible to determine through them the actions that are not entirely satisfactory in the cooperative. Therefore, it is concluded that the situation of the organizational behavior within the Cooperative of Savings and Credit Small Company of Pastaza Ltda. - head office, it is in a favorable way, the work environment is optimal which generates that managers can have adequate management of human talent, therefore, it is suggested that the management of the cooperative use this analysis to make correct decisions and be able to reach even more efficient levels of performance, in addition, it will be of great help to have an outstanding work environment and to achieve the motivational satisfaction of the employees by promoting the favorable achievement of objectives and goals set with a highly trained staff committed to the institution.

Keywords: <ERGONOMICS>. <BUSINESS MANAGEMENT>, <ORGANIZATIONAL BEHAVIOR>, <ORGANIZATIONAL CULTURE >, <SATISFACTION>, <EFFICIENCY>, <PERFORMANCE>, <WORK ENVIRONMENT>.

I, José Andrade M.A., English Professor at “Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, hereby certify that I translated the foregoing statement and wrote it back to its entirety in English language.

JOSE LUIS

ANDRADE MENDOZA

Firmado digitalmente por JOSE LUIS ANDRADE MENDOZA

Fecha: 2021.03.30 15:47:27-05'00'



INTRODUCCIÓN

Mientras el mundo va evolucionando esto incide a que la competencia entre organizaciones vaya siendo más intensa y exista mayor competitividad, por tanto, las empresas buscan obtener mayores niveles de eficiencia a la hora de ofertar ya sean productos o sus servicios por tanto deben buscar nuevas alternativas de superación y fortalecer las ventajas con las que cuentan además de fortalecer el ambiente laboral de sus colaboradores.

Es por eso que las empresas buscan obtener mayor nivel de eficiencia y efectividad en los empleados de sus empresas por lo cual deben lograr un buen comportamiento organizacional ya que los valores que tiene cada uno de sus colaboradores van cambiando con el pasar del tiempo por tanto es necesario conocer cuál es la influencia del comportamiento organizacional en el desempeño de sus funciones.

Así también con el pasar del tiempo la preocupación de los directivos en las organizaciones es mayor por determinar cuál es la influencia que ellos ejercen en la organización mediante los procesos organizacionales y como los mismos afectan en el correcto desempeño de los empleados y en su conducta.

El comportamiento organizacional debe ser considerado como una influencia positiva tanto en la cultura, el clima organizacional y procesos claves para poder analizar la situación en la que se encuentra una organización.

Por tanto, el presente trabajo específicamente se basa el Análisis del Comportamiento Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. – oficina matriz, en el cual se procede a realizar el respectivo diagnóstico del clima laboral de la organización mediante la aplicación de encuestas tanto a socios como a empleados y la correspondiente entrevista al gerente como a la jefa de talento humano con el fin de recabar información relevante que contribuya a la investigación.

La encuesta se enfoca principalmente en distintas condiciones de estudio que son:

1. Condiciones sociales
2. Relación con las autoridades
3. Desarrollo personal y laboral
4. Condiciones físicas del trabajo
5. Cumplimiento de normativas y Evaluación de desempeño

Las informaciones recabadas mediante las encuestas nos servirán para poder determinar un correcto análisis del comportamiento organizacional que existe en CACPE PASTAZA.

Capítulo I: se procede a detallar toda la información relevante concerniente a la investigación por lo cual se realiza un marco teórico con información veraz y oportuna mediante libros de autores y artículos científicos que sustente el trabajo a realizar.

Capitulo II: se trata la metodología utilizada, definiendo el enfoque de investigación, el tipo de investigación, el diseño de investigación, métodos, técnicas e instrumentos

Capitulo III: se presenta los resultados y la discusión de resultados en base a la intervención realizada al talento humano de la cooperativa, para finalizar el capítulo se presenta la propuesta, que consistió en otorgar un diagnóstico completo de la situación en la que se encuentran los funcionarios respecto con el tema del comportamiento organizacional y en base a lo expuesto se define las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CACPE Pastaza: Historia y Organización

Institución Cooperativa Financiera, creada en 1986 como Cooperativa de Pequeños Comerciantes de Pastaza; en el año de 1987 se funda como Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, cuyo objetivo es brindar a sus socios soluciones económicas que le permitan desarrollar sus actividades comerciales, enfocados principalmente en la microempresa, siempre enmarcados con responsabilidad social hacia la comunidad.

Misión

Satisfacer las necesidades financieras de nuestros socios y la comunidad, a través de productos y servicios financieros, de calidad, utilizando tecnología adecuada, personal calificado con valores éticos y comprometidos con la responsabilidad social.

Visión

En el año 2018, ser la mejor opción financiera en la región Amazónica y parte de la Sierra Central, que aporte al desarrollo del sector microempresarial y la comunidad, utilizando tecnología innovadora y haciendo responsabilidad social.

Valores Corporativos

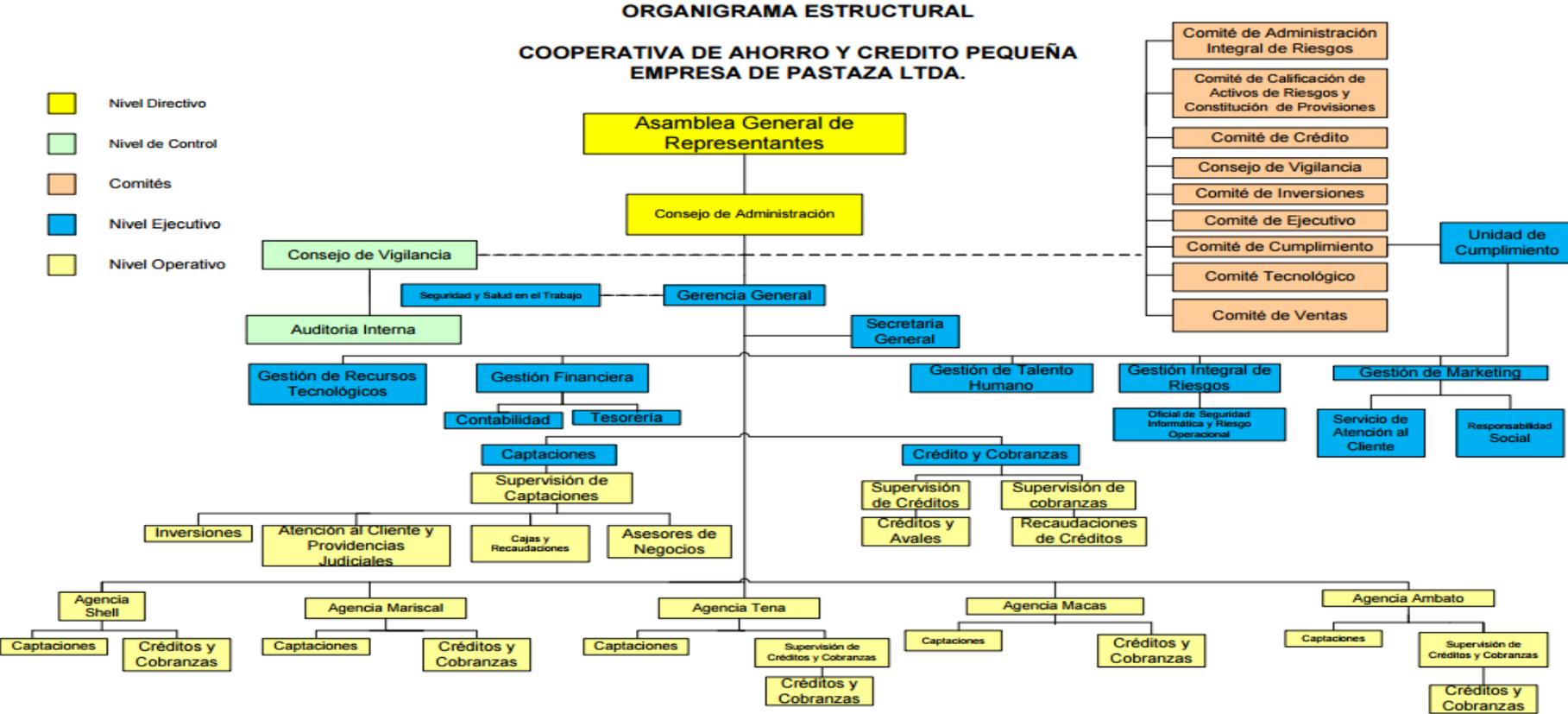
Honestidad: Expresado a través de la realización del trabajo diario, con absoluta transparencia para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

Responsabilidad: Evidencia a través de la actividad en equipo (consejos, gerencia, operativos), que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes con el fin de brindar servicios eficientes, con calidad, que le permita a los socios mejorar su futuro, y también en forma individual a través del cabal cumplimiento de sus obligaciones.

Lealtad Interna Y Externa: La primera, se concreta en el manejo reservado y objetivo de la información, en el trabajo constante y respetuoso hacia todos los miembros de la cooperativa. La segunda se concreta en incentivar la confianza de los socios y clientes, manteniendo rigurosa reserva de información de éstos.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Organigrama Estructural CACPE Pastaza



Fuente: CACPE Pastaza

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes de Investigación

El presente trabajo de titulación se utilizó diferentes repositorios de las universidades nacionales, se logró obtener cuatro temas que se asemejan al presente trabajo de titulación, los cuales sirven como guía.

Según la autora (Ganan Masabanda, 2015, págs. 127- 128) del trabajo de titulación denominado **“EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA FÁBRICA DE MÁRMOLES RIOBAMBA”** indica que:

Conclusiones

- Mediante el diagnóstico integral que se realizó en la Fábrica de Mármoles Riobamba, se ha podido identificar diversos factores que influyen de manera negativa en el comportamiento individual y organizacional de la misma los cuales se enfocan en gran parte a la falta de motivación a sus colaboradores, a la inexistencia de incentivos, a la centralización en la toma de decisiones, a los inadecuados canales de comunicación, generando como consecuencia un clima inadecuado para el desarrollo de las actividades diarias y deficiente desempeño laboral por parte de sus colaboradores.
- El diagnóstico organizacional que se realizó en la Fábrica de mármoles fue de gran aporte ya que se logró determinar cuáles son las aéreas vulnerables que posee, áreas en las cuales el señor propietario deberá enfocar su esfuerzo para lograr el cambio y mejorar el desempeño de sus colaboradores, aplicando las estrategias y propuesta de mejora continua que se plasmaron en la investigación.

Según la autora (Zambrano, 2015, pág. 55) **del trabajo de titulación denominado “DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORA LABORAL PARA EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y MERCANTIL DEL CANTÓN BOLÍVAR”**

indica que:

Conclusiones

- Con la aplicación de la encuesta en el Registro de la Propiedad y Mercantil del cantón Bolívar como instrumento de diagnóstico se detectaron problemas existentes en el área de talento humano, comunicación, relaciones laborales, información, definición de actividades, etc., que, de acuerdo a los porcentajes obtenidos, el comportamiento organizacional es medianamente favorable con tendencia a ser favorable.
- Además, con la socialización del plan de mejora laboral en el Registro de la Propiedad y Mercantil del cantón Bolívar, permitió que se corrijan y aclaren varias interrogantes que los empleados y el nivel directivo poseían y con ello el compromiso por parte de los mismos para su respectiva aplicación.

Según el autor (Montesdeoca Cedeño, 2016, págs. 51-52) **del trabajo de titulación denominado “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL EN LA PASTEURIZADORA Y COMERCIALIZADORA EL RANCHITO, DEL CANTÓN SALCEDO”** indica que:

Conclusiones

- Luego de la respectiva aplicación del instrumento de evaluación se determinó que la motivación y el clima organizacional en la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito mostró una puntuación de buena, encontrando además que los principales problemas de la empresa es que no proporciona muchas oportunidades de crecimiento económico ni profesional para con sus trabajadores y que no existe una cooperación mutua ni trabajo en equipo para realizar las tareas encomendadas.
- En la búsqueda de una solución para los problemas encontrados en la evaluación a la pasteurizadora y comercializadora El Ranchito, se realiza la propuesta de un plan de mejoras con tres acciones encaminadas a contribuir al mejoramiento de Comportamiento Organizacional.

Según la autora (Pozo Valarezo, 2017, págs. 101-103) **del trabajo de titulación denominado “ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGÜE MARTIM CERERÉ”** indica que:

Conclusiones

- Luego del respectivo análisis se identificaron dos debilidades, la primera es la falta de motivación al momento de crear o desarrollar nuevas ideas y la segunda se refiere a la falta de realización de diversas actividades extracurriculares y capacitaciones.
- Otra de las debilidades encontradas fue la falta de comunicación, la confianza entre colaboradores y un trato equitativo para todos, lo que se ve reflejado en la falta de trabajo en equipo lo que ocasiona un comportamiento organizacional e individual inestable.

De acuerdo a las conclusiones de los trabajos de titulación se puede estimar que en la actualidad existe una problemática institucional, que impulsa a los empleados a exigir sus derechos a través de sus propios medios y en ciertos casos a causar incomodidad a la organización empleadora, esto se debe a que los propietarios o personal directivo pasan por alto muchos aspectos que para los empleados son primordiales en su desarrollo personal y profesional, es por ello que se debe incitar a un cambio de mentalidad y de estrategia institucional con miras a una mejora continua, haciendo importante no solo el aspecto económico para la organización, sino también los beneficios que la misma ofrece a sus integrantes, cuidando el recurso más vulnerable dentro de una organización a fin de prever y planificar estrategias innovadoras para el aprovechamiento máximo de las potencialidades y destrezas de sus empleados y encaminados al cumplimiento de los objetivos corporativos.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Ergonomía

Es la disciplina que se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador, buscando la optimización de los siguientes elementos: humano-máquina-ambiente, a través de la elaboración de métodos de persona, de la técnica y de la organización. (LEDH, 2015, pág. 2)

Para comprender un más del comportamiento organizacional será necesario entender como la ergonomía influye en la calidad del trabajo y por ende en la satisfacción laboral, ya que la calidad o resultado de un trabajo muy bien dirigido depende de la preparación y el compromiso de los trabajadores, así como de las herramientas puestas a su disposición para el ejercicio de sus funciones.

1.2.2 *Gestión del talento humano*

Según Armas, Llanos & Traverso (2017) afirman que “La gestión humana debe concebir la calidad en cada uno de sus procedimientos, pero para ello es importante que las personas que conforman las organizaciones sepan y quieran hacer las cosas con excelencia.” (pág. 38)

1.2.3 *Gestión y el comportamiento organizacional*

Según Dailey (2012) la gestión tradicional se define como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización. Los gerentes son personas que logran los objetivos organizacionales pretendidos, seleccionando e implementando los procesos mencionados anteriormente en el momento y lugar adecuado. (pág. 3)

Existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional, puesto que diversos estudios han planteado que el CO se encarga de describir y explicar el contexto organizacional a diferencia de que la gestión es el conjunto de habilidades direccionadas a resolver problemas que permiten incrementar y sostener la ventaja competitiva de la institución.

1.2.4 *El comportamiento organizacional*

Es el lugar donde los individuos, grupos de personas y la organización realizan sus actividades, según Chiavenato (2009) el comportamiento organizacional es:

Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones, por esta razón, se puede deducir que es un campo de estudio que trabaja en conjunto con la gestión administrativa ya que se imponen políticas, reglamentos y normas para que los miembros de una organización realicen tareas estandarizadas con el objeto de explicar, predecir y controlar dicha conducta. (pág. 22)

Durante mucho tiempo, el Comportamiento Organizacional ha sido objeto de estudio puesto que considera que la atención de las necesidades de los individuos en la organización generará mayor competitividad y productividad en los empleados de manera que se promueva el desarrollo organizacional.

1.2.5 Características del comportamiento organizacional

- **Objetivos**

Describir, entender, predecir y controlar el comportamiento de las personas en las actividades que realizan de manera constante.

- **Variables dependientes**

Básicamente dependen de las variables independientes, las más comunes para este análisis son: la productividad, el ausentismo y la satisfacción laboral.

- **Variables independientes**

Son las causas de los cambios en las variables dependientes, conformadas por tres niveles: nivel individual (características de un individuo al momento del estudio), nivel grupal (el comportamiento de un individuo al contacto con otro) y el nivel organizacional (la división y gestión de talento humano).

- **Nivel individual**

Para entender un poco más al individuo será necesario comprender que factores influyen en su comportamiento como pueden ser: percepción del mundo, valores morales, actitudes, personalidad, nivel de aprendizaje y aspiraciones o necesidades.

- **Nivel grupal**

Un grupo es un conjunto de personas que se relacionan entre sí por vínculos o intereses comunes. Aquello que tienen en común hace que su comportamiento sea relativamente previsible. La estructura de un grupo afecta el comportamiento esperable de sus miembros. La formalidad implica definir la autoridad de un dirigente, establecer normas y políticas, decidir la constitución del grupo. (Uriarte, 2019)

- **Nivel organizacional**

En la organización para lograr alcanzar diversos objetivos será necesario dividir las actividades, de tal manera que el trabajo en grupo espera el aporte de cada uno de sus integrantes a través de la entrega de incentivos y recompensas.

- **Sistemas conceptuales**

A más de estudiar los niveles internos es necesario identificar la conducta organizacional a través de la interacción de tres sistemas conceptuales independientes: entorno físico y tecnológico, medio social y el sistema individual de la institución.

- **Sistemas externos a la organización**

Cada organización se sitúa en un contexto social que se denomina sistema institucional y puede utilizar medios tecnológicos ofrecidos por el entorno, que se denomina sistema técnico. Ambos afectan el comportamiento dentro de cada institución, a pesar de ser externos a ella. (Uriarte, 2019)

- **Motivación**

Una vez estudiado todos los aspectos que pueden influenciar en el comportamiento organizacional será necesario establecer mecanismos que permitan mejorar la motivación a nivel individual y a nivel grupal, este proceso es importante para fomentar el desempeño y el desarrollo de las aptitudes de los empleados.

1.2.6 *Cultura organizacional*

Es el conjunto de experiencias, creencias, actitudes y aptitudes compartidas por los individuos de la organización que afecta la interacción interna y externa, permitiendo evaluar los cambios que sean oportunos para mejorar la cultura organizacional.

1.2.6.1 *Los directivos y el Comportamiento organizacional*

- Las teorías del comportamiento permiten solucionar los conflictos en el entorno laboral.
- El conocimiento de las teorías del comportamiento amplía el conjunto de habilidades del gerente.

- Entender las teorías del comportamiento permite a los gerentes evaluar las soluciones propuestas para los problemas de comportamiento. (Dailey, 2012)

1.2.6.2 *Clima Organizacional*

Para Chiavenato (2007) el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por esta razón es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la motivación de los funcionarios y desfavorable cuando no se logra satisfacer estas necesidades. (pág. 28)

1.2.6.3 *Importancia del clima organizacional*

Permite realizar el diagnóstico de los factores o componentes de la organización con deficiencias e insuficiencias para determinar los motivos de afectación en el comportamiento, incluso estos estudios se emplean también con carácter preventivo y evitar así dificultades en los resultados de los procesos productivos.

Efectuar intervenciones en el diseño o rediseño de estructuras organizacionales permite:

- ✓ Mejorar la planificación estratégica.
- ✓ Cambiar el entorno organizacional.
- ✓ Gestionar programas por competencias.
- ✓ Mejorar los sistemas de comunicación.
- ✓ Mejorar los procesos productivos.

Por lo tanto, el estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo y dinámico, influenciado por los elementos del entorno y los factores humanos. (Segredo & Perez, 2016, pág. 3)

1.2.7 *Características y factores del Clima Organizacional*

- Se refiere a las particularidades en donde actúa y ejerce sus labores internas y externas.
- La empresa tiene personalidad propia, posee identidad y valores propios.
- El clima organizacional instituye un sólido engranaje que sostiene la sanidad comunitaria de la empresa.
- Un apropiado clima organizacional dejará secuelas tangibles en el desarrollo organizacional.

“Así como los anteriores aspectos le dan su sello particular al clima organizacional, también lo constituyen los factores que determinan en buena medida su rol en el contexto de trabajo”.
(Contreras & Jimenez, 2016)

El clima organizacional consta de seis factores que intervienen en su desarrollo, los cuales se pueden observar en la figura.



Figura 1-1: Factores del Clima Organizacional
Realizado por: Amagua, M. 2020
Fuente: (Contreras & Jimenez, 2016)

Estos componentes del ambiente laboral y corporativo son decisivos para la formación perceptiva de quienes interactúan como miembros de una comunidad empresarial, las cualidades aportan al buen clima laboral, por lo que deben ser permanentes y susceptibles de evaluación y mejora constante, para reducir al máximo las expresiones negativas subjetivas.

El Rol de la Dirección y sus delegados son básicos para lograr el clima laboral idóneo para una entidad, como le ejemplifica la figura.

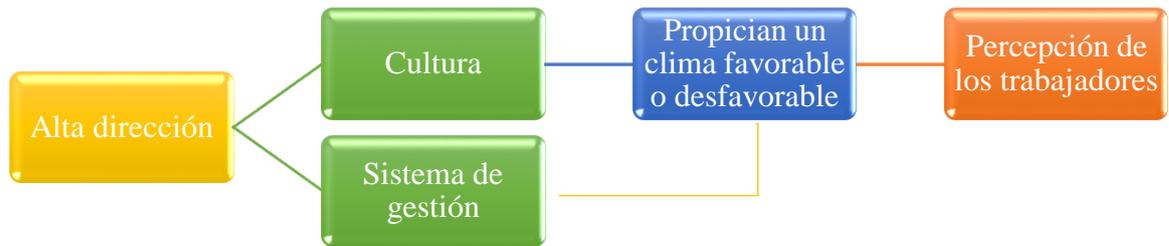


Figura 2-1: Componentes del Clima Laboral

Realizado por: Amagua, M. 2020

Fuente: (Contreras & Jimenez, 2016)

“La motivación y el manejo adecuado de la información afectan el clima de las empresas y, si se opera cabal y asertivamente, complace a los miembros de la comunidad laboral, les hace percibir respeto personal y los lleva consciente e inconscientemente a generar respeto, y adicionalmente promueve una buena y sincera opinión de la entidad donde trabaja”. (Toro, 2015, pág. 25)

Las condiciones de trabajo impactan positiva o negativamente el clima organizacional y es que las formas tangibles e intangibles en donde se desarrolla una labor son determinantes a la hora de medir y auscultar la percepción del trabajador sobre el ambiente en el cual ejecuta sus labores diarias, por esta razón es necesario abordar la interacción entre los miembros de la organización como factor importante en la aceptación de los funcionarios de una empresa al ambiente en que se desenvuelven.

Los estudios serios en diversas organizaciones apuntan a manejar unos aspectos claves de cultura organizacional que influyen en comportamientos óptimos de los empleados y en sus consecuentes buenas sensaciones a la hora de trabajar y de evaluar su entorno laboral. (Contreras & Jimenez, 2016, págs. 34-42)

1.2.8 *Formas de Medición del Clima Organizacional*

- ✓ Claridad
- ✓ Estándares
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Espíritu de equipo

Es importante hacer hincapié en la valoración del clima organizacional; al constituir un elemento esencial en el desarrollo planificando la estrategia organizativa, posibilitando a la dirección una visión futura y diferente que sirva como diagnóstico de la realidad y que permita identificar las necesidades de la misma en relación con el futuro deseado de manera que se logren implementar mejores estrategias. (Segredo & Perez, 2016, págs. 2,3)

1.2.9 Variables en el clima organizacional

Para Iglesias & Sánchez (2015) mencionan que “Es importante señalar que el estudio del clima organizacional por parte de los directivos de las diferentes unidades constituye una herramienta eficaz para dirigir los aspectos relacionados con los problemas profesionales derivados del accionar cotidiano del personal.” (págs. 3-4)

Tabla 1-1: Variables en el clima organizacional

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Ambiente físico	Espacio físico, condiciones de ruido, calor, instalaciones, maquinaria, contaminación, entre otros.
Estructurales	Tamaño de la organización, estilo de dirección, normas, reglas, procedimientos, entre otras.
Personales	Actitudes, aptitudes, motivación, expectativas, entre otras.
Ambiente Social	Trabajo en equipo, compañerismo, conflictos de grupo, comunicación, solidaridad, entre otras.
Comportamiento Organizacional	Productividad, rotación, satisfacción laboral, estrés, ausentismo, entre otras.

Fuente: (Iglesias & Sánchez, 2015)

Realizado por: Amagua, M. 2020

1.2.10 Dimensiones del clima laboral

Para Pozo (2017) las dimensiones de clima “son los aspectos que se debe tener en cuenta al momento de realizar un relevamiento sobre clima organizativo en una empresa”. Por lo que se encuentran nueve dimensiones que explican el clima existente en determinada empresa. (págs. 26,27)

- **Estructura:** Representa la percepción de los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, obstáculos y limitaciones que va a enfrentar en el trabajo.
- **Responsabilidad:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

- **Desafío:** Son las metas que los trabajadores tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.
- **Relaciones:** Es la percepción sobre el ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización.
- **Conflicto:** Es el énfasis que tienen los jefes y los colaboradores de que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** El sentimiento de pertenencia a una sola organización, se puede llamar o considerar fidelidad al trabajo u empresa.
- **Motivación:** Es el estímulo que tiene los empleados frente al rendimiento.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje.
- **Recompensa:** Es la percepción que los trabajadores tienen sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

1.2.11 Satisfacción laboral

Según Rodríguez, Ortiz, Vera, Soto, & Delgado (2016) la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en la que los empleados perciben su ambiente laboral, realizan acciones o se comportan. Asimismo, ligó este concepto a la capacidad de las organizaciones para emprender actividades que permitan crear sentimientos y creencias positivas en los trabajadores hacia su lugar de trabajo”. (pág. 17)

Existe una serie de factores que determinan la satisfacción laboral, en la siguiente grafica se entenderá mejor y de manera completa dichos factores (Pozo, 2017, págs. 28,29).

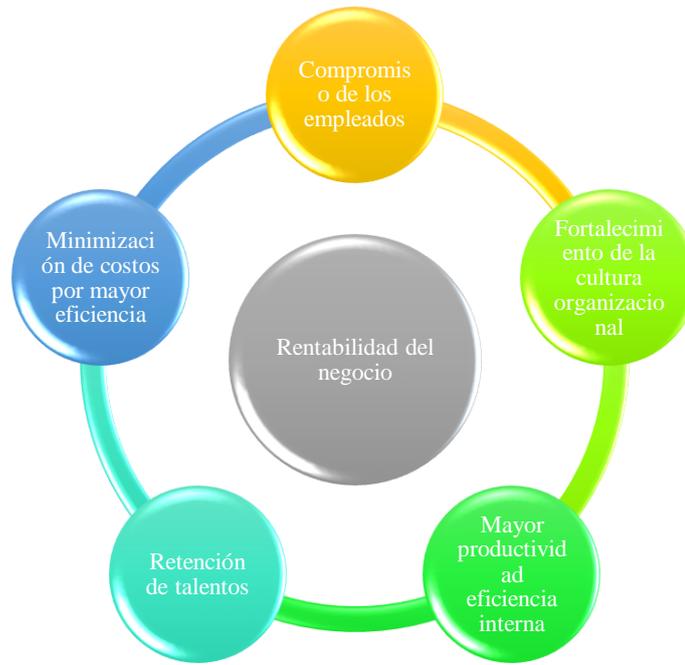


Figura 3-1: Factores de Satisfacción Laboral
Realizado por: Amagua, M. 2020
Fuente: (Pozo, 2017)

1.2.12 Cultura organizacional

La cultura organizacional se convirtió en una de las principales preocupaciones en el estudio del comportamiento organizacional. Ha sido definida como “el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización”. Esa guía compartida es, en un examen más cercano, un conjunto de características clave para la organización. (UNAM, 2017)

La cultura organizacional cumple dos papeles centrales:

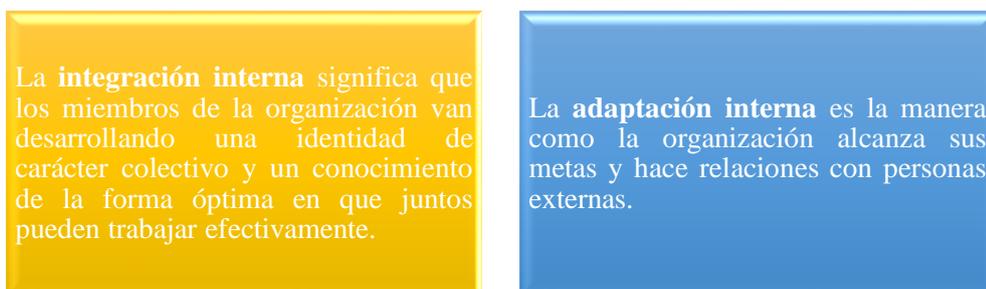


Figura 4-1: Clima Organizacional
Realizado por: Amagua, M. 2020
Fuente: UNAM 2017

La cultura de una organización ayuda a guiar las actividades diarias para que los trabajadores cumplan ciertos objetivos que se han establecido, y a responder con rapidez a las necesidades de los clientes; es decir, conduce lo que los individuos realizan y cómo lo hacen, sin ser supervisados ni dirigidos constantemente. Por eso la cultura es un elemento importante para las organizaciones que son cada vez más complejas.

1.2.12.1 *Funciones de la cultura organizacional*

La cultura tiene ciertas funciones dentro de una organización:

- ❖ Definir fronteras o crear diferencias entre una organización y las demás.
- ❖ Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- ❖ Facilitar la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
- ❖ Mejorar la estabilidad del sistema social. La cultura ayuda a mantener unión en la organización cuando provee estándares apropiados de lo que deben decir o realizar los empleados
- ❖ Ser un mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados. Esta última función es de especial interés, en tanto define las reglas del juego en la organización.

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores cada vez es más importante en el lugar de trabajo. En la medida que las organizaciones van ampliando más su extensión de control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados; el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos los de la organización caminen en una misma dirección. (UNAM, 2017)

1.2.12.2 *La motivación de las personas en las organizaciones*

La motivación es el empuje que siente una persona para concretar algo, utilizando energía activa, dirige y mantiene la conducta de los individuos hasta lograr cumplir objetivos o metas determinados, es decir se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares con el deseo de satisfacer una meta.

1.2.12.3 *Importancia de la motivación laboral*

La motivación de los empleados empieza desde el momento de la contratación, en que se debe encontrar la persona para desarrollar el puesto de trabajo y una persona que se encuentre bien dentro de ese puesto de trabajo, con las condiciones y necesidades de la empresa y del propio trabajador, que al estar en el puesto que desea aumentará la motivación, se piensa que todo empleado trabaja por un sueldo siendo este el peor error que puede cometer una organización.

A través de la motivación logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los trabajadores. Pero, sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención. (Berardi, 2015, pág. 10)

1.2.13 *Teorías motivacionales*

García (2012) citado por (Salazar & Northía, 2016), señaló que las teorías de la motivación inciden en los estímulos en la forma de actuar de las personas, y tradicionalmente se han dividido en dos tipos de motivación: las teorías de contenido motivacional, refiriéndose a los elementos que motivan a las personas y las teorías del proceso motivacional, siendo las que se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc. Es importante señalar, que, en la actualidad, son la teoría de proceso motivacional las que tienen un mayor reconocimiento por su poder explicativo a través de pruebas empíricas. (pág. 9)

- **Maslow:** Teoría sobre una jerarquía de necesidades humanas.
- **McGregors:** Teoría X y la teoría Y.
- **Herzberg:** Teoría de motivación e higiene
- **McClelland:** Teoría motivacional.

1.2.14 *La pirámide de Maslow.*

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). (CEOLEVEL, 2016)



Figura 5-1: Pirámide de Maslow

Realizado por: Amagua, M. 2020

Fuente: (CEOLEVEL, 2016)

Fisiológicas: Lo primero que el ser humano necesita cubrir es satisfacer sus necesidades básicas como: agua, alimento, sexo, vivienda, temperatura adecuada, etc.

De seguridad: Una vez cubiertas las necesidades básicas, continúa el segundo escalón de seguridad en el que se busca tener: estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.

Sociales: El ser humano necesita entablar relaciones sociales como: amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc. Sintiendo adaptado y participar dentro de una sociedad.

Reconocimiento: Tener éxito y ser respetado por los demás a través de la autoestima, como posición, reconocimiento externo, también son necesarios.

Autorealización: Ser capaz de alcanzar su necesidad de forma continua, a través de la creatividad, moralidad, resolución de problemas, los seres humanos alcanzarán la cima solo al ver satisfechas el resto de sus motivaciones.

1.2.15 La teoría de motivación-higiene de Herzberg

Herzberg propuso la “Teoría de los dos factores” en el que afirma, que las personas están influenciadas por dos factores:

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación, los cuales ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La **insatisfacción** es principalmente el resultado de los factores de higiene, si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. (CEOLEVEL, 2016)



Figura 6-1: Teoría de Herzberg

Realizado por: Amagua, M. 2020

Fuente: (CEOLEVEL, 2016)

1.2.16 *La teoría X y la teoría Y de McGregor.*

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades.

La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades

A modo de ejemplo en base al gráfico encontramos un problema de observación, cuando nos preguntan sobre con que teoría nos identificamos la mayoría responde el modelo Y, pero si realizamos la pregunta a través de compañeros de trabajo la respuesta será el modelo X, determinando que esta última respuesta es falsa ya que el Modelo X no existe y tan solo es un prejuicio o conclusión errónea que tenemos.

Tabla 2-1: Teoría de McGregor

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y siempre que sea posible procuran evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego.
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, cuando sea posible.	La persona promedio puede aprender a aceptar incluso buscar asumir responsabilidades.
La mayoría de los trabajadores colocan seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.	La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Realizado por: Amagua, M. 2020

Fuente: McGregors

1.2.17 *La teoría motivacional de McClelland*

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación.

- **Logro.**

Es el impulso de ser el mejor, de desmarcarse del resto, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas muy elevadas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado y aceptan responsabilidades.

- **Poder.**

Necesidad de influir y controlar a otras personas y/o grupos, necesidad de ser reconocidos por estos. Habitualmente luchan por que predominen y se respeten sus ideas.

- **Afiliación.**

Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, estar en contacto con los demás, prefieren el trabajo en grupo al individual.



Figura 7-1: Teoría McClelland

Realizado por: Amagua, M. 2020

Fuente: Teoría Motivacional de McClelland

1.2.18 *Desempeño laboral*

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las actividades, funciones y tareas asignadas que exige el puesto de trabajo en determinada situación, es decir a lo que en realidad se dedica a hacer el trabajador en un conjunto son: las aptitudes, el comportamiento y las cualidades personales que se requieren para desempeñar de manera eficiente sus labores.

Una de las tareas más importantes que debe realizar todo departamento de Recursos Humanos es la evaluación del desempeño laboral. Por evaluación del desempeño entendemos aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales. (Control Group, 2017)

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1 *Enfoque Mixto*

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri & Mendoza, 2008).

La presente investigación tiene un enfoque mixto por ser de carácter cuantitativa ya que se procederá a aplicar las respectivas encuestas direccionadas a los empleados y nivel directivo donde se determinará el respectivo diagnóstico del análisis del comportamiento organizacional dentro de la cooperativa.

También es una investigación de carácter cualitativo ya que se procede a evaluar e interpretar la información que se obtendrá con la aplicación de la respectiva encuesta a los funcionarios de la cooperativa.

2.2 Nivel de investigación

2.2.1 *Explicativa.*

Según el autor (Fidias G, A, 2012) define a la investigación explicativa como la encargada de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación se realizará en base a un nivel explicativo, ya que, según los resultados hallados mediante la aplicación oportuna de la encuesta se podrá obtener resultados, los mismos que serán interpretados y tabulados para lograr obtener la problemática que se encuentra dentro de la cooperativa y poder dar soluciones en pro de la mejora continua.

2.3 Diseño de investigación.

2.3.1 *Diseño no experimental*

“El Diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”. (Escamilla, 2013)

La investigación toma el diseño no experimental ya que mediante la observación en la ejecución de las actividades del personal se podrá obtener información del cumplimiento de las funciones de cada persona y a nivel grupal saber cómo es su comportamiento y desenvolvimiento dentro de su ambiente de trabajo, además de no cambiar la naturaleza de las funciones que se ejecutan en el medio de trabajo.

2.3.2 *Diseño transversal*

La investigación transversal es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado. Es muy usada en ciencias sociales, teniendo como sujeto a una comunidad humana determinada. Frente a otros tipos de investigaciones, como las longitudinales, la transversal limita la recogida de información a un periodo. (Montano, 2015).

Será una investigación de carácter transversal ya que por medio de la aplicación de la respectiva encuesta al personal, miembros directivos y socios se podrá determinar varias características.

Además, dicha información será recolectada en el momento de su aplicación, pero se podrá tomar en cuenta también que se podrá partir de las características identificadas en el pasado o de las conductas que tengan cada uno de los trabajadores de la cooperativa.

2.4 Tipo de estudio

La tipología que utilizará esta investigación será:

2.4.1 Documental

“El tipo de estudio documental aplicado a la organización de empresas como una técnica de investigación es aquel en que se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio”. (Franklin, 1991).

Por qué se aplicará y se seleccionará información a través de documentación otorgada por la cooperativa que será contribución para el desarrollo del tema expuesto, además de contar con referencias bibliográficas que permitan indagar y obtener conclusiones posteriores.

2.4.2 De campo

Son estudios que se realizan en el medio dónde se desarrolla el problema. La ventaja principal de este tipo de estudios es que, si la muestra es representativa, se puede hacer generalizaciones acerca de la totalidad de la población, con base a los resultados obtenidos en la población muestreada. (Münch y Ángeles, 2015, p. 29).

Esta investigación será de campo ya que se procederá a realizar el estudio de manera presencial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda., ubicada en la provincia de Pastaza en su oficina matriz y así llegar a recabar toda la información veraz y oportuna para desarrollar el correcto análisis del comportamiento organizacional de la cooperativa.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

Según (López, 2017) Población: Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros".

La población de socios con que cuenta la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza es en total 39.000 socios entre activos e inactivos.

La población de empleados que prestan sus servicios en la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza es de un total de 86 personas hasta el momento de la investigación.

Tabla 3-2: Empleados CACPE Pastaza- Oficina Matriz

N.	CARGO	NOMBRE
-		
1	Ejecutivo de negocios	Altamirano Caiza Karina Sthefanny
2	Cajero – financiero	Altamirano Lopez Katherine Lizbeth
3	Asistente contable	Alvarado Cabrera Rita Karina
4	Recaudador	Aranda Vargas Francisco Quindi
5	Ejecutivo de crédito	Arevalo Gamboa Tania Carolina
6	Asistente de cartera	Arroba Almeida Katherine Estefania
7	Asistente de cartera	Arroba Rodriguez Heidi Carolina
8	Ejecutivo de negocios	Azogue Paucar Maria Luzmila
9	Asistente de auditoria	Banchon Salas Ruth Elizabeth
10	Cajero – financiero	Bedon Estupiñan Christian Jared
11	Analista de soporte técnico	Benitez Rosero Paul Alejandro
12	Recaudador – cobrador	Betancourt Guaman Julio Cesar
13	Oficial de cumplimiento	Bonito Rivadeneira Jorge Luis
14	Asistente de cartera	Cardenas Avila Escarleth Paola
15	Supervisora de cobranzas	Carrillo Mayorga Wilma Janeth
16	Ejecutivo de crédito	Campuzano Olvera Noemi Raquel
17	Recaudador	Castillo Vozmediano Edison Abraham
18	Ejecutivo de negocios	Cayambe Masabanda Jenny Alexandra
19	Recaudador	Coello Paredes Richard Jesus
20	Cajero – financiero	Cuasquer Cuasquer Jaime Andres
21	Cajero – financiero	Chariguaman Centeno Karina Gabriela
22	Asistente de archivo	Chauca Chillogallo Doris Yolanda
23	Asistente departamento jurídico	Chavez Torres Christian Marcelo
24	Ejecutivo de negocios	Chicaiza Velin Fernando Israel
25	Jefe de negocios	Davila Jacome Pietra Catalina
26	Jefe de gestión de riesgos	Espin Vallejo Naila Virginia
27	Jefe de gestión de talento humano	Espín Bedon Sonia Karina
28	Cajero – financiero	Espin Quishpe Luis Ismael
29	Ejecutivo de crédito	Faconda Martinez Johana Elizabeth
30	Asistente de archivo	Fernandez Moreta Jennifer Carolina
31	Cajero – financiero	Freile Lascano Maximiliano Alexander
32	Asistente de operaciones	Gallardo Valdiviezo Grace Estefanny

33	Coordinadora de desarrollo social	Gamboa Alban Marcia Estela
34	Asistente contable	García Velasco Andrea Vanessa
35	Cajero – financiero	Garofalo Aguila Liceth Maribel
36	Ejecutivo de crédito	Gomez Jaramillo Fanny Marianela
37	Jefe de captaciones	Gomez Proaño Katherine Jeimine
38	Ejecutivo de procesos	Gomez Villafuerte Lisbeth Eulalia
39	Promotor de negocios	Gonzales Fernandez Slendy Michele
40	Ejecutivo de crédito	Guaila Chulco Fanny Arcelia
41	Cajero – financiero	Haro Noboa Diana Cristina
42	Recaudador – cobrador	Herrera Tapia Jean Pierre
43	Recaudador – cobrador	Hervas Jaramillo Cristian Fernando
44	Promotor de negocios	Hervas Zurita Jacqueline Maribel
45	Ejecutivo de cobranzas	Iturralde Quishpe Jaime Marcelo
46	Asistente contable	Lasluisa Pulluquitin Nancy Alexandra
47	Tesorera	Loza Lescano Sandra Caterine
48	Oficial de seguridad informática y riesgo operacional	Macancela Macero Diana Patricia
49	Cajero – financiero	Martinez Velasco Vanessa Mariela
50	Asistente contable	Masaquiza Barrera Martha Lucia
51	Asistente de talento humano	Masson Hachi Elizabeth Mireya
52	Jefe de gestión financiera	Medina Tayupanta María Del Carmen
53	Cajero – financiero	Mejia Guzman Roosevelt Adriano
54	Chofer – notificador	Morales Fiallos Paul Napoleon
55	Supervisora de crédito	Moya Moncayo Jimena De Las Mercedes
56	Supervisora de captaciones	Muñoz Choto Lucy Verónica
57	Asistente de organización y métodos	Noboa Araujo Boris Napoleón
58	Ejecutivo de crédito	Nuñez Estrella Evelyn Lorena
59	Ejecutiva de negocios	Nuñez Freire Silvia Margoth
60	Asistente contable	Paredes Duchi Lorena Jazmina
61	Asistente de crédito	Parra Vaca Veronica Gabriela
62	Recaudador – cobrador	Ponce Basantes Nelson Andres
63	Recaudador – cobrador	Ponce Zapata Esequias Josue
64	Cajero – financiero	Portero Ortiz Edgar Vinicio
65	Recaudador – cobrador	Quiguiri Gualaceo Diana Jacqueline
66	Contador general	Reyes Guerron Mayra Karina
67	Recaudador – cobrador	Robayo Urgiles Gonzalo Isaias
68	Operadora de Call Center	Rodriguez Torres Lily Paola
69	Ejecutivo de crédito	Romero Medina Gladys Alejandra

70	Asistente de crédito	Ruiz Ayme Jessika Floreana
71	Asistente de contabilidad	Ruiz Pilco Maria Augusta
72	Auditora interna	Salazar Lopez Herika Sugey
73	Jefe de gestión de recursos tecnológicos	Santos Leon Pablo Javier
74	Cajero – financiero	Silva Lopez Wendy Jamileth
75	Secretaria general	Tamayo Guerrero Ruth Abigail
76	Administrador de sistemas	Tapia Freire Diego Ramiro
77	Cajero – financiero	Tapia Sanchez Dayana Lizbeth
78	Ejecutivo de negocios	Toscano Naveda Alonso David
79	Ejecutiva de negocios	Vaca Villacis Joseph Samuel
80	Analista programador de sistemas 2	Vega Gamboa Rodrigo Israel
81	Asistente de cartera	Villacres Lugo Adriana Nashaly
82	Cajero – financiero	Villamarin Tapia Claudia Veronica
83	Técnico de seguridad y salud en el trabajo	Villena Gaibor Luis Antonio
84	Analista programador de sistemas 1	Yepez Shiguango Edilberto Leonardo
85	Cajero – financiero	Yerovi Villarroel Karla Estefania
86	Cajero – financiero	Zambrano Bastidas Keyla Estefanny

Fuente: CACPE Pastaza

Realizado por: Amagua, M. 2020

Nota: Se trabajará con toda la población de empleados que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

2.5.2 Muestra

Según (López y Fachelli, 2015) Muestra: es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado, dentro de unos límites de error y de probabilidad de que se pueden determinar en cada caso.

En la presente investigación se aplicarán encuestas tanto para empleados como para socios. Para la **Población 1 (empleados)**, se tomará en consideración el total de empleados que prestan sus servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.- Oficina Matriz.

- **Población 2 (Socios)**

Cálculo de la muestra:

Para el cálculo de la muestra en lo que se respecta a los socios que pertenecen a la COAC de la Pequeña Empresa de Pastaza-oficina matriz es un total de 39.000 socios entre activos e inactivos, se aplicará la fórmula para poblaciones finitas en vista que el universo es conocido.

Dónde:

Z = Nivel de confianza 1,95

P = probabilidad de aceptación 0,5

Q = Probabilidad de rechazo 0,5

N = Tamaño de la población 39.000

E =Error muestra 0,05

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

$$n = \frac{1,95^2 (0,5 \cdot 0,5)}{0,05^2 + \frac{(1,95^2 (0,5 \cdot 0,5))}{39.000}}$$

$$n = \frac{0,950625}{0,0025 + \frac{0,950625}{39.000}}$$

$$n = \frac{0,950625}{0,0025 + 0,000024375}$$

$$n = \frac{0,950625}{0,002524375}$$

$$n = 376,578361 \sim 377$$

Después de la aplicación de la fórmula de la muestra se obtiene como resultado realizar **377** encuestas en total.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

2.6.1.1 Método Inductivo

El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares se o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. (Münch y Ángeles, 2015, p. 15).

Porque tras una etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos se logrará formular la respectiva hipótesis que logrará definir un acertado análisis de la situación organizacional en el que se encuentra la cooperativa y poder dar soluciones optimas a los problemas existentes además de lograr un mayor realce a las fortalezas y aprovechar de mejor manera las oportunidades con el fin de enfocarse en la mejora continua en la cooperativa.

2.6.1.2 Método deductivo

Se refiere a aquel método donde se va de lo general a lo específico. Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos donde gracias a su asistencia, se llegan a conclusiones partiendo de ciertos enunciados o premisas. (Lesmi, 2019)

Se utiliza el método deductivo ya que nos ayudara a identificar todos los procesos y subprocesos que se realizan dentro de la cooperativa y proceder a realizar y detallar una estructura del comportamiento organizacional y personal de los empleados de la cooperativa con el fin de poder detallar y solucionar problemas existentes y que ayuden a enfocarse en obtener el mayor beneficio personal y un trabajo optimo con el fin de llegar a la obtención de resultados óptimos.

2.7 Técnicas

2.7.1 Encuestas

“Se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida”. (Fachelli S. y López R. , 2015, p. 8)

Las encuestas son un documento establecidas con un formato donde se plantean preguntas que ayudaran a la obtención y recolección de información. Dichas encuestas estarán dirigidas al talento humano que labora en la cooperativa y los socios en total que se encuentran formando parte de la oficina matriz.

2.7.2 Entrevistas

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. El objetivo de las entrevistas es obtener determinada información, ya sea de tipo personal o no. La misma que se realizará en la investigación para recoger información de los funcionarios de cada unidad administrativa. Las entrevistas se realizarán al gerente general y jefe del área de talento humano de la cooperativa. Misma que será útil para realizar la matriz FODA

2.7.3 Observación

Esta técnica se divide en 2 tipos:

✓ Observación ordinaria

Cuando el investigador se encuentra fuera del ambiente de la variable a estudiar.

✓ Observación participante

Cuando el investigador es partícipe de las acciones de la variable a estudiar.

La observación será participante ya que se podrá observar a las personas encuestadas, fenómenos, hechos, sucesos, casos, acciones, situaciones, entre otros con el fin de obtener y recopilar información necesaria para realizar la presente investigación.

2.8 Instrumentos

2.8.1 Cuestionario de la encuesta

Los cuestionarios son utilizados en la técnica de la encuesta, para Bernal (2016) “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación” (p. 245).

Se procede a realizar un cuestionario para elaborar la encuesta donde se tomará en cuenta cada uno de los puestos de la cooperativa, así como el trabajo y ejecución de cada actividad realizada con el fin de recaudar la información veraz y oportuna.

El cuestionario se aplicará a todo el personal y socios que pertenecen a la cooperativa, el mismo que se puede observar en los anexos A y B.

2.8.2 *Ficha de observación*

Es un instrumento que se utiliza en la técnica de investigación denominada observación para recolectar datos que se necesite para la investigación que se basan en los objetivos planteados y determinar distintas variables a investigar y solucionar. Al igual que las entrevistas, la observación como método para recolectar datos toma mucho tiempo, tanto si el investigador participa, como si no lo hace, en los hechos o acontecimientos observados. Primero, hay que tomar en cuenta el tiempo dedicado a la observación propiamente dicha, y a éste sumarle el tiempo que llevará la interpretación y el análisis de los datos. El tiempo puede reducirse notablemente si se categorizan y estructuran las observaciones de antemano, aunque ello implique perder tanto los detalles como la flexibilidad. (Fernández, 2005)

2.9 *Idea a defender*

Con el análisis del comportamiento organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda., se beneficiará el nivel directivo para la correcta toma de decisiones que contribuirá a la eficiencia del personal y llegar así a la consecución de metas y objetivos organizacionales.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 Análisis de resultados

Tabla 4-3: Encuesta a los Socios de CACPE-Pastaza

Pregunta 1	¿Indique el nivel de satisfacción del servicio recibido por parte de la CACPE Pastaza?									Total
Alto	265	Medio	110	Bajo	2					377
Pregunta 2	¿Cómo calificaría usted la amabilidad y predisposición de ayuda por parte del personal?									
Excelente	174	Muy buena	145	Buena	56	Regular	2	Mala	0	377
Pregunta 3	¿La información brindada por parte de los empleados es satisfactoria para realizar sus operaciones?									
Si	347	No	30							377
Pregunta 4	¿Cómo considera el nivel de eficiencia de los funcionarios que lo atienden cuando usted va a realizar un trámite en la cooperativa?									
Excelente	162	Muy buena	128	Buena	75	Regular	12	Mala	0	377
Pregunta 5	¿En qué aspectos cree que la atención debería ser mejorada?									
Área de Captaciones (Cajas)	99	Área de Atención al Cliente	81	Área de Créditos	114	Infraestructura	23	Ninguna	137	454
Pregunta 6	¿En cuanto al aspecto de infraestructura y recursos (materiales – tecnológicos) que tiene CACPE Pastaza, considera que es el apropiado para prestar la comodidad adecuada?									
Si	340	No	37							377

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Amagua, M. 2020

Tabla 5-3: Encuesta a los Empleados de CACPE-Pastaza

Pregunta 1	¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la CACPE Pastaza?											Total		
Si	75	No	11									86		
Pregunta 2	¿Cómo se considera usted dentro de su ambiente laboral?													
Altamente Motivado	27	Medianamente Motivado	46	Desmotivado	13							86		
Pregunta 3	¿Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal?													
Si	32	No	12	A veces	42							86		
Pregunta 4	¿Cómo calificaría la comunicación interna dentro de la organización?													
Excelente	34	Buena	31	Mala	21							86		
Pregunta 5	Califique el ambiente laboral que existe con sus compañeros de trabajo													
Excelente	53	Bueno	25	Malo	8							86		
Pregunta 6	¿Participa en las decisiones que se toman en su área laboral?													
Si	34	No	9	A veces	43							86		
Pregunta 7	Dentro de su área de trabajo ¿Se reúnen periódicamente para exponer problemas de trabajo y discutir posibles soluciones?													
Si	64	No	22									86		
Pregunta 8	Califique los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con que cuenta para realizar su trabajo													
Suficiente	79	Insuficiente	7									86		
Pregunta 9	¿Conoce la estructura jerárquica de la cooperativa?													
Si	76	No	10									86		
Pregunta 10	¿Conoce usted al detalle cuáles son las funciones que tiene que desempeñar?													
Si	76	No	10									86		
Pregunta 11	De acuerdo a su criterio ¿En qué aspectos debería mejorar la cooperativa?													
Capacitación	34	Comunicación	41	Reconocimiento Horas extras	0	Incentivos Adicionales	10	Prestaciones Sociales	0	Condiciones de salud Laboral	de 6	Ninguna	10	95
Pregunta 12	¿Se cumplen las leyes y reglamentos internos estipulados?													
Si	59	No	6	A veces	21							86		
Pregunta 13	¿Conoce si la cooperativa cuenta con un método de evaluación de desempeño?													
Si	76	No	10									86		

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Amagua, M. 2020

3.1.1.1 Resultados de las Entrevistas

Tabla 6-3: Entrevista aplicada al Gerente General – CACPE Pastaza

N.-	PREGUNTA	ENTREVISTA GERENTE GENERAL	ANÁLISIS
1	¿Cuál es la importancia del estudio del comportamiento organizacional dentro de la cooperativa?	La práctica del buen gobierno en las entidades financieras es uno de los principales objetivos que actualmente persiguen los mercados de los diferentes países en los que aquellas operan. Estos, en su mayoría, implementan una serie de estándares y principios internacionalmente establecidos y aceptados para su ejercicio efectivo y CACPE PASTAZA no es la excepción somos parte de la mejor calificación de las Prácticas de Buen Gobierno a nivel nacional obteniendo un 86% de cumplimiento que nos coloca como la primera cooperativa en obtener dicho puntaje.	Para CACPE Pastaza es muy importante mantener un comportamiento organizacional satisfactorio, por ello han implementado el uso de las Prácticas de Buen Gobierno, obteniendo a nivel nacional el máximo puntaje de cumplimiento con 86%, el mismo que avala principios de protección, relación, el correcto y adecuado ejercicio de actividades propias de la compañía, entre otros. Lo que ha logrado mantener un ambiente laboral sólido, confiable, comprometido y eficiente.
2	¿Considera que la estructura organizativa que se maneja actualmente apoya al cumplimiento de los objetivos organizacionales?	En orden a lo anterior, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA, con la finalidad de lograr el continuo mejoramiento de sus prácticas, se adhiere a dichos estándares nacionales e internacionales ajustados a la naturaleza de su objeto social, lo que conlleva a tener una práctica eficiente para el cumplimiento de nuestros objetivos.	Los objetivos organizacionales de CACPE PASTAZA son cumplidos a cabalidad gracias a la buena gestión de su estructura organizativa, además de ser regulados por estándares nacionales e internacionales.

3	¿Existen normas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal?	Efectivamente nos mantenemos, con personas idóneas, manuales, políticas internas y prácticas de Talento Humano para la designación correspondiente.	Si cuentan con manuales y normas para el correcto manejo del recurso humano.
4	¿Otorga usted algún tipo de motivación para lograr un ambiente laboral adecuado en todos los funcionarios?	La otorgación de motivación recae en varios aspectos institucionales como bonificaciones, agasajos por años de servicios, exoneraciones de un día por cumpleaños, comisiones por cumplimiento de metas, bonos de capacitación gratuita, etc.	Se evidencia que, si existen diversas maneras de otorgar motivación a los funcionarios, como ejemplo algunas de las mencionadas en la presente entrevista.
5	¿Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?	La base de toda buena comunicación es mantener un orden jerárquico que permita mantener comunicado al personal en este caso se encuentra conformada por el área de Talento Humano, mismo que se encarga de coordinar y vigilar la observancia por parte de la institución, del cumplimiento de las disposiciones legales y normativas, manuales, políticas internas; y, prácticas, procedimientos y controles implementados para el personal que labora en la institución.	CACPE Pastaza cuenta con el departamento de Talento Humano, el cual es el encargado de informar y supervisar sobre las normativas, distintos manuales, políticas internas, etc., que se ha implementado para los empleados.
6	¿El desempeño del trabajo realizado es evaluado y revisado periódicamente?	El departamento de Talento Humano procura buscar acciones y comportamientos observados en los empleados, trata de encaminar un documento que ayude a evaluar el rendimiento y la contribución de cada funcionario a los objetivos estratégicos institucionales; logrando, una orientación a su desempeño en su puesto de trabajo y posteriormente a una retroalimentación para lograr empleados eficientes y efectivos en la Institución y determinar si las expectativas	Efectivamente dicho desempeño es evaluado, que a su vez busca una orientación del mismo de acuerdo al puesto de trabajo en el que se desenvuelve, además de una retroalimentación para identificar fortalezas y debilidades y buscar soluciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

		de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.	
7	¿Supervisa frecuentemente al personal comprobando que se realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo?	Dentro de los procesos de incorporación y seguimiento laboral se cuenta con los micro procesos de evaluación de desempeño, que ayuda a contribuir a la formación de equipos de trabajo eficaces; por lo tanto, la aplicación de estos procedimientos es a todos los funcionarios de la CACPE PASTAZA.	Se manifiesta que CACPE Pastaza cuenta con los micro procesos de evaluación de desempeño, mediante el cual se supervisa a todo el personal.
8	¿Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos, políticas o planes a toda la cooperativa, de manera que los empleados tengan un entendimiento y conocimiento de las resoluciones propuestas?	Es fundamental que la comunicación sea una competencia de todos los funcionarios de la CACPE PASTAZA. Debido a que la organización se dedica a atención al cliente, este factor cobra gran relevancia, tanto para el personal comercial que esta de cara a los asociados y potenciales asociados, como para los jefes de oficina o jefes de área dada la incidencia que tienen en el resto de los funcionarios. Incluso los funcionarios que desarrollan labores más operativas requieren establecer comunicación adecuada, dado que este aspecto puede incidir significativamente en el servicio que se presta a la comunidad. Los aspectos sobre los cuales se indaga en esta competencia son: La transmisión de conocimientos, entrega de Manuales y retro alimentación periódica, utilización de medios virtuales y canales sociales para comunicación en línea recta.	En efecto, dichas resoluciones si son puestas a conocimiento a los funcionarios de CACPE Pastaza, por el hecho de prestar servicio al cliente la comunicación es un factor determinante y de gran relevancia.

9	¿Se realiza capacitaciones periódicas evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?	CACPE PASTAZA continuamente está capacitando a su personal de acuerdo a un cronograma anual en donde se incluirá la capacitación para fortalecer las competencias y habilidades del puesto, así como también la incorporación de talleres, cursos, webinars y charlas de motivación para todo el personal.	Si, CACPE Pastaza se interesa por incluir en su planificación anual distintas formas de capacitar a sus empleados con el objetivo de mejorar el desempeño en general.
10	¿Se cuenta con reglamentos y políticas internas para el manejo de personal que son cumplidas detalladamente?	<p>CACPE PASTAZA cuenta con los siguientes manuales, políticas y procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reglamento Interno De Trabajo ❖ Reglamento De Viáticos Y Movilización, Subsistencias Para El Gerente Y Personal Administrativo ❖ Código De Ética Y Conducta Interna ❖ Estructura Orgánica ❖ Manual De Valoración Y Remuneración ❖ Manual De Clasificación De Puestos Y Funciones ❖ Manual De Clasificación De Puestos Y Funciones Por Competencias Y Profesiogramas ❖ Manual De Reclutamiento, Selección De Personal, Contratación E Inducción. ❖ Manual De Capacitación Y Desarrollo ❖ Manual De Entrega De Puesto ❖ Manual De Remuneración Variable ❖ Manual De Planificación De Carrera Y Sucesión ❖ Manual De Evaluación De Desempeño ❖ Manual De Clima Laboral 	CACPE Pastaza si cuenta con diferentes clases de manuales, reglamentos y políticas internas que son detallados en la presente entrevista, los cuales son herramientas fundamentales para el control interno de la cooperativa.

11	De manera general ¿cómo calificaría el comportamiento organizacional de los empleados, cree usted que este es satisfactorio?	Nos visionamos a ser los mejores por lo tanto llevamos una continua línea de desarrollo personal y organizacional que ha hecho que nuestro personal sea apto e idóneo para el puesto en el que labora, inculcando diariamente los valores que rigen la cultura organizacional de CACPE PASTAZA como son la solidaridad, honestidad, responsabilidad, lealtad; sin perjuicio del cumplimiento de lo establecido en las leyes, decretos, estatutos, políticas de trabajo y normas específicas, el personal ha sido capaz de cumplir y hacer cumplir los comportamientos éticos y honrosos con los que cuenta la entidad.	El comportamiento organizacional de los empleados se califica como satisfactorio.
----	--	--	---

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Amagua, M. 2020

Tabla 7-3: Entrevista aplicada a la Jefa de Talento Humano– CACPE Pastaza

N.-	PREGUNTA	ENTREVISTA JEFA DE TALENTO HUMANO	ANÁLISIS
1	¿Cuál es la importancia del estudio del comportamiento organizacional dentro de la cooperativa?	Es importante porque ayuda a predecir la conducta de los empleados de manera individual y grupal en el interior de la organización, para tomar decisiones que conduzcan a una mayor eficiencia por parte de sus integrantes.	El estudio del comportamiento organizacional es considerado de suma importancia en el departamento de Talento Humano por sus innumerables beneficios en la búsqueda de resultados eficaces.
2	¿Considera que la estructura organizativa que se maneja actualmente apoya al cumplimiento de los objetivos organizacionales?	Sí porque se encuentra establecida la cantidad de recursos humanos que se requiere para poder llevar a cabo las funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso.	Gracias a la estructura organizativa apropiada se optimiza los recursos, se minimiza costos y se logra el cumplimiento satisfactorio de los objetivos organizacionales.
3	¿Existen normas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal?	Sí, todos nuestros procesos se encuentran establecidos en los manuales del Departamento de Talento Humano.	Existen los respectivos documentos y manuales que garanticen el correcto control interno dentro de la cooperativa.
4	¿Otorga usted algún tipo de motivación para lograr un ambiente laboral adecuado en todos los funcionarios?	Sí, tienen varios beneficios nuestros colaboradores.	Se manifestó que los empleados si gozan de beneficios que motiven su buen desempeño laboral.

5	¿Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?	Si, el Departamento de Talento Humano cuenta con su Manual de Funciones el cual está a la disposición de nuestros empleados cuando lo requieran.	CACPE Pastaza en lo que corresponde a Talento Humano, si cuenta con un Manual de Funciones para cada puesto de trabajo.
6	¿El desempeño del trabajo realizado es evaluado y revisado periódicamente?	Sí, todo el trabajo de nuestros empleados es revisado mensualmente por sus jefes inmediatos ya que de esa manera se pueden tomar medidas correctivas.	El desempeño de los empleados es supervisado cada mes por los jefes inmediatos de cada departamento.
7	¿Supervisa frecuentemente al personal comprobando que se realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo?	Si, los empleados son supervisados por sus jefes inmediatos que se estén realizando todas las actividades que tienen planificado en su puesto de trabajo el empleado.	Los empleados de CACPE Pastaza si son supervisados por sus respectivos jefes de cada departamento en el cual desempeñan sus labores
8	¿Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos, políticas o planes a toda la cooperativa, de manera que los empleados tengan un entendimiento y conocimiento de las resoluciones propuestas?	Sí, todo lo planificado en la institución se involucra y socializa con los empleados.	En efecto, cualquier plan o decisión tomada es dada por aviso al personal para conocimiento y aplicación del mismo con el fin de ofrecer un servicio de calidad a la comunidad.
9	¿Se realiza capacitaciones periódicas evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?	Sí, siempre se busca mejorar el rendimiento del personal, por lo cual se busca capacitaciones que sean de utilidad en su lugar de trabajo.	Los empleados si cuentan con el beneficio de capacitaciones acorde al puesto en el cual se desempeñan.
10	¿Se cuenta con reglamentos y políticas internas para el manejo de personal que son cumplidas detalladamente?	Si, ya que Auditoría Interna nos controla el cumplimiento del mismo.	CACPE Pastaza cuenta con reglamentos y políticas para el respectivo control interno, además que son supervisados por Auditoría Interna.
11	De manera general ¿cómo calificaría el comportamiento organizacional de los empleados, cree usted que este es satisfactorio?	Excelente, ya que los empleados cumplen en su lugar de trabajo y se sienten identificados y comprometidos con la institución.	El comportamiento organizacional de los empleados se califica como excelente.

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Amagua, M. 2020

3.1.1.2 Encuesta dirigida a los socios de CACPE Pastaza-oficina matriz

1. ¿Indique el nivel de satisfacción del servicio recibido por parte de la CACPE Pastaza?

Tabla 8-3: Nivel de satisfacción del servicio recibido por parte de la CACPE Pastaza

SATISFACCION	FRECUENCIA	%
Alto	265	70,29
Medio	110	29,18
Bajo	2	0,53
TOTAL	377	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

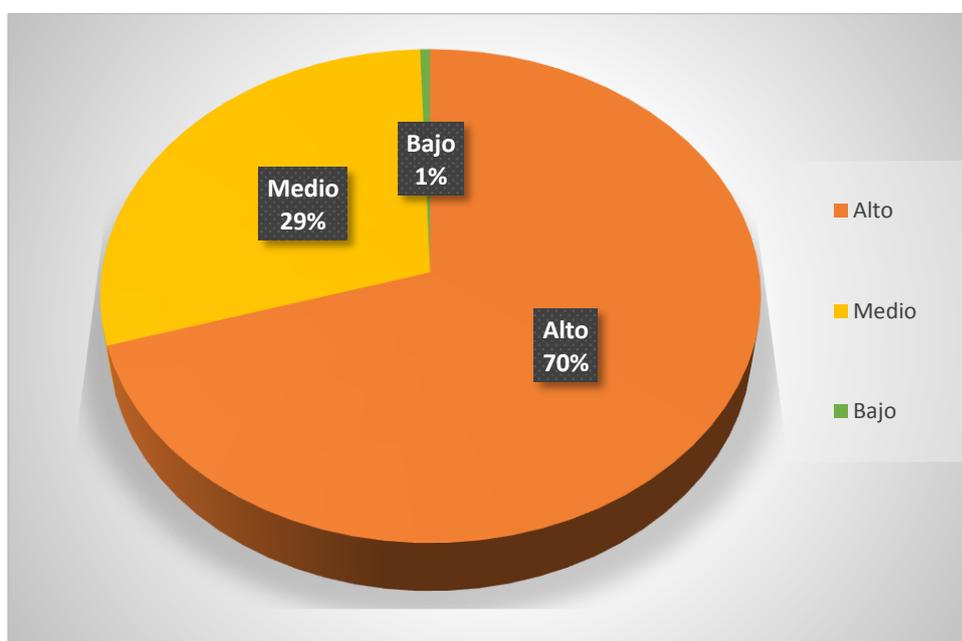


Gráfico 1-3: Nivel de Satisfacción del servicio recibido por parte de la CACPE Pastaza

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: Se puede observar del total de encuestados que en su mayoría con porcentaje del 70% señalan que tienen un nivel de satisfacción alto con relación al servicio, seguido del 29% que indican tener un nivel de satisfacción medio y finalmente el 1% indica un nivel de satisfacción bajo del servicio por parte de la cooperativa.

1. ¿Cómo calificaría usted la amabilidad y predisposición de ayuda por parte del personal?

Tabla 9-3: Amabilidad y predisposición de ayuda por parte del personal.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	174	46,16
Muy buena	145	38,46
Buena	56	14,85
Regular	2	0,53
Mala	0	0,00
TOTAL	377	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

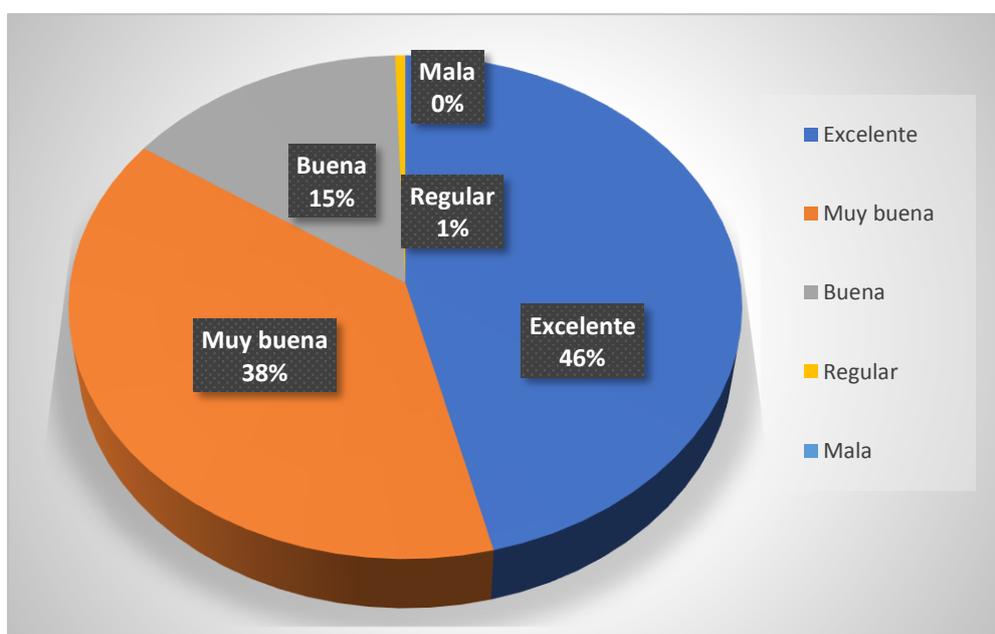


Gráfico 2-3: Amabilidad y predisposición de ayuda por parte del personal.

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: con relación a la amabilidad y predisposición de ayuda por parte del personal se obtuvo que el 46% califica como excelente la labor que ejercen los empleados, seguido de un 38% que indican que su predisposición es muy buena, para un 15% resulta ser buena, el 1% considera regular y ninguno de los encuestados señaló como mala la voluntad de ayuda que recibe.

2. ¿La información brindada por parte de los empleados es satisfactoria para realizar sus operaciones?

Tabla 10-3: La información brindada por parte de los empleados es satisfactoria para realizar sus operaciones.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	347	92,04
No	30	7,96
TOTAL	377	1

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Amagua, M. 2020

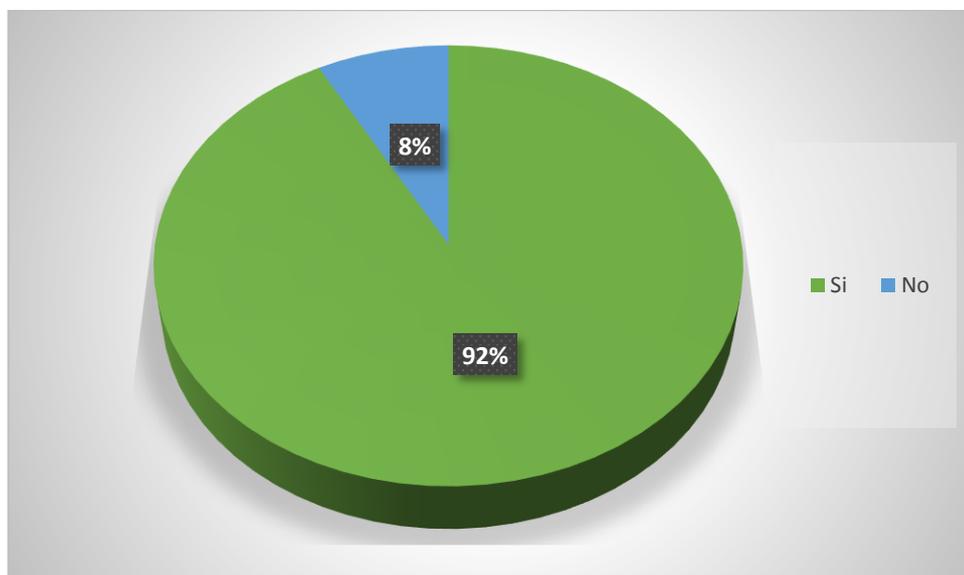


Gráfico 3-3: La información brindada por parte de los empleados es satisfactoria para realizar sus operaciones.

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: el resultado muestra que para los encuestados la información que brindan los empleados es útil para la realización de sus trámites ya que el 92% responde que sí y tan solo un 8% ha indicado que no ha sido de gran ayuda la información que obtuvo.

3. ¿Cómo considera el nivel de eficiencia de los funcionarios que lo atienden cuando usted va a realizar un trámite en la cooperativa?

Tabla 11-3: Eficiencia de los funcionarios que atienden por un trámite en la cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	162	42,97
Muy buena	128	33,95
Buena	75	19,89
Regular	12	3,18
Mala	0	0
TOTAL	377	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

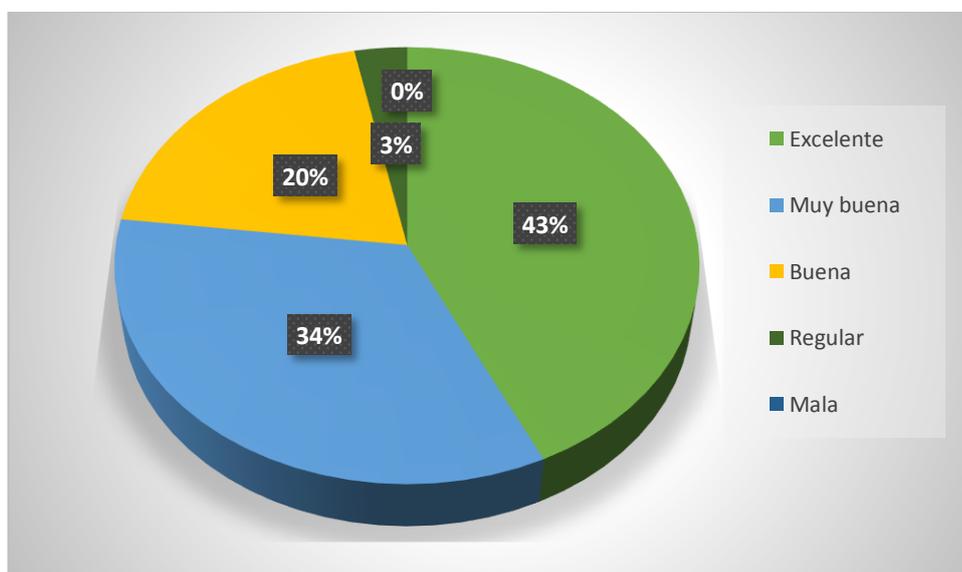


Gráfico 1-3: Nivel de eficiencia de los funcionarios que lo atienden cuando usted va a realizar un trámite en la cooperativa

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: en función de la investigación se obtuvo que un 43% del total de encuestados considera como excelente el nivel de eficiencia que prestan los funcionarios de la cooperativa, el 34% considero como muy buena, el 20% indico como buena, solo a un 3% le parece regular el nivel de eficiencia y finalmente nadie señaló la opción mala respecto a esta pregunta.

4. ¿En qué aspectos cree que la atención debería ser mejorada?

Tabla 12-3: Aspectos que cree que la atención debería ser mejorada

ASPECTOS	FRECUENCIA
Área de captaciones (Cajas)	99
Área de Atención al cliente	81
Área de Créditos	114
Infraestructura	23
Ninguna	137
Otros	0

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

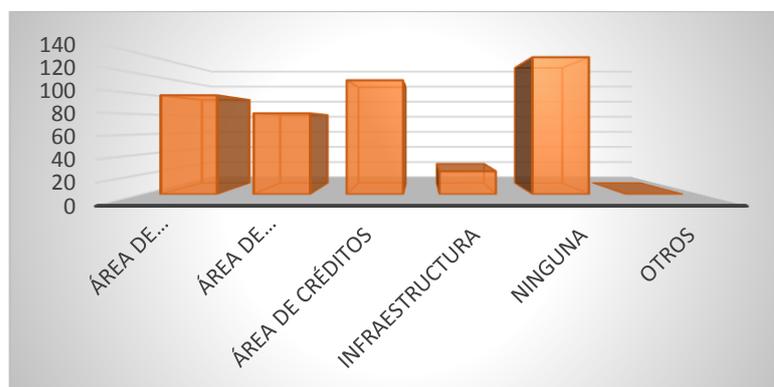


Gráfico 4-3: Aspectos que cree que la atención debería ser mejorada

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: El conocer los aspectos en que consideran los socios que debería mejorar la cooperativa ayuda a identificar las falencias de las mismas y por ende buscar la excelencia en dicha área, como resultado se obtuvo que 137 personas piensan que ningún aspecto debería ser mejorado pues se sienten conformes con los existentes, seguido de 114 personas que expresan que se debería mejorar el área de créditos, para 99 personas se debería mejorar el área de captaciones (cajas), para un total de 81 personas apuntan a que se mejore el área de atención al cliente, la infraestructura debería ser mejorada de acuerdo al criterio de 23 personas, por último ninguna persona propuso otra opción de mejora.

5. ¿En cuanto al aspecto de infraestructura y recursos (materiales – tecnológicos) que tiene CACPE Pastaza, considera que es el apropiado para prestar la comodidad adecuada?

Tabla 13-3: La infraestructura y recursos (materiales – tecnológicos) que tiene CACPE Pastaza, considera que es el apropiado para prestar la comodidad adecuada

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	340	90,19
No	37	9,81
TOTAL	377	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

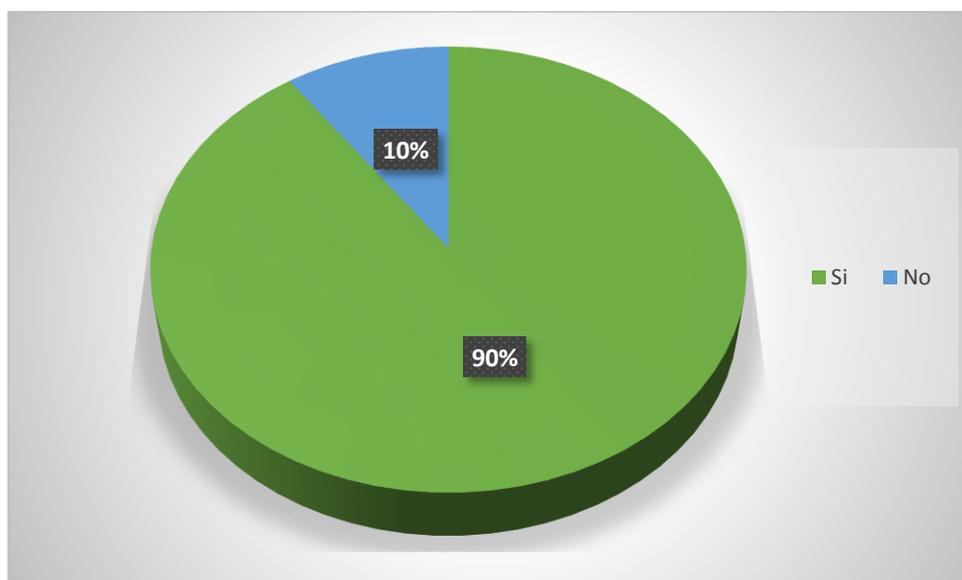


Gráfico 5-3: La infraestructura y recursos (materiales – tecnológicos) que tiene CACPE Pastaza, considera que es el apropiado para prestar la comodidad adecuada

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: Las personas encuestadas en su mayoría expresan que la infraestructura y recursos (materiales – tecnológicos) que tiene la cooperativa son los adecuados pues se ve reflejado en un 90% con respuesta si, y un 10% con respuesta no a esta pregunta.

3.1.1.3 Encuesta dirigida a los empleados de CACPE Pastaza-oficina matriz

1. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la CACPE Pastaza?

Tabla 14-3: Satisfacción con el trabajo que desempeña en la CACPE Pastaza

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	75	87,21
No	11	12,79
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

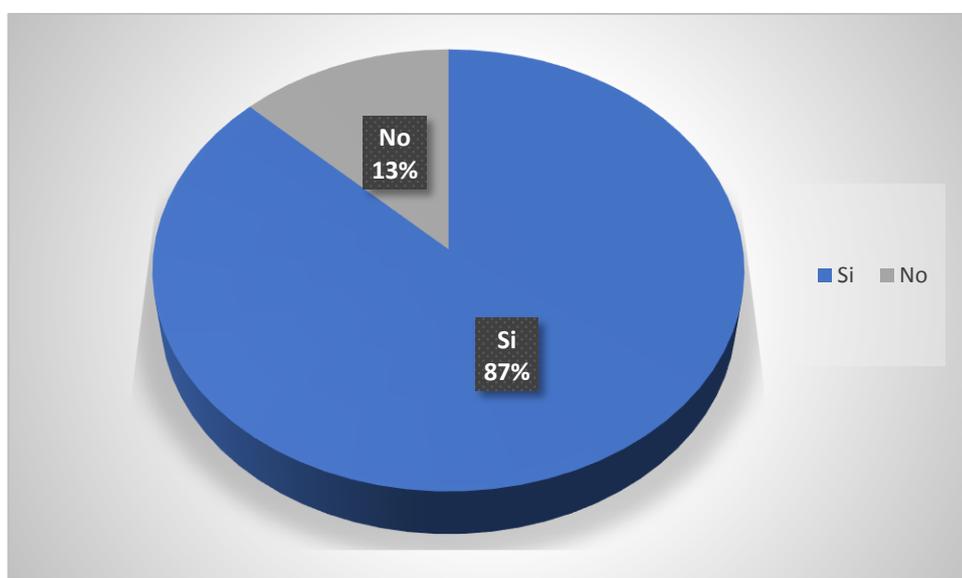


Gráfico 6-3: Satisfacción con el trabajo que desempeña en la CACPE Pastaza

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANALISIS: en función de la investigación se pudo conocer que del total de empleados encuestados un 87% se siente satisfecho con el trabajo que desempeña, mientras un 13% considera que no debido a diferentes motivos personales.

2. ¿Cómo se considera usted dentro de su ambiente laboral?

Tabla 15-3: Cómo se considera usted dentro de su ambiente laboral

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Altamente motivado	27	31,40
Medianamente motivado	46	53,49
Desmotivado	13	15,11
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

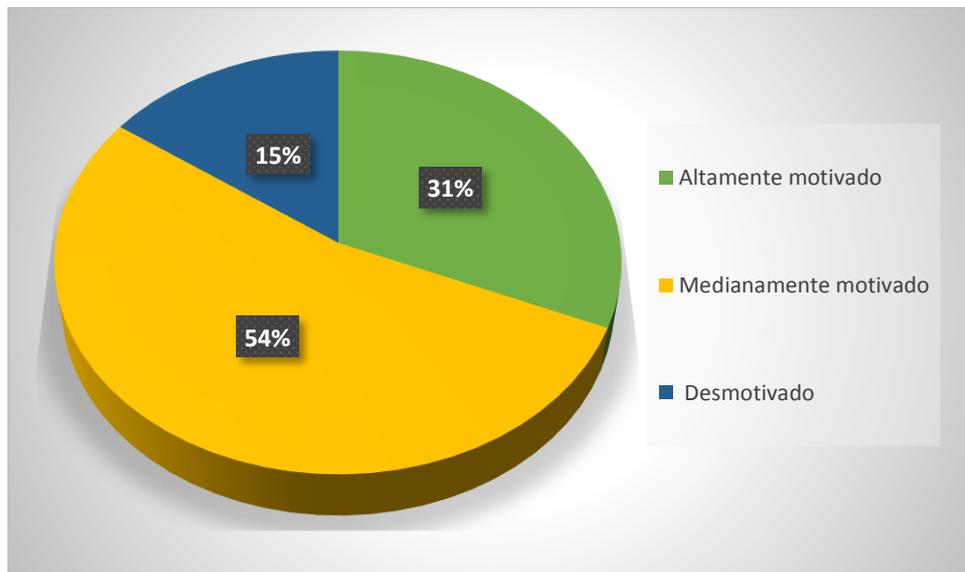


Gráfico 7-3: Cómo se considera usted dentro de su ambiente laboral

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: respecto a la situación dentro del ambiente laboral el 54% señala que se siente medianamente motivado, seguido de un 31% que se considera altamente motivado, finalmente un 15% del total indica que se siente desmotivado.

3. ¿Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Tabla 16-3: Preocupación por mantener elevado el nivel de motivación del personal

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	32	37,21
No	12	13,95
A veces	42	48,84
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

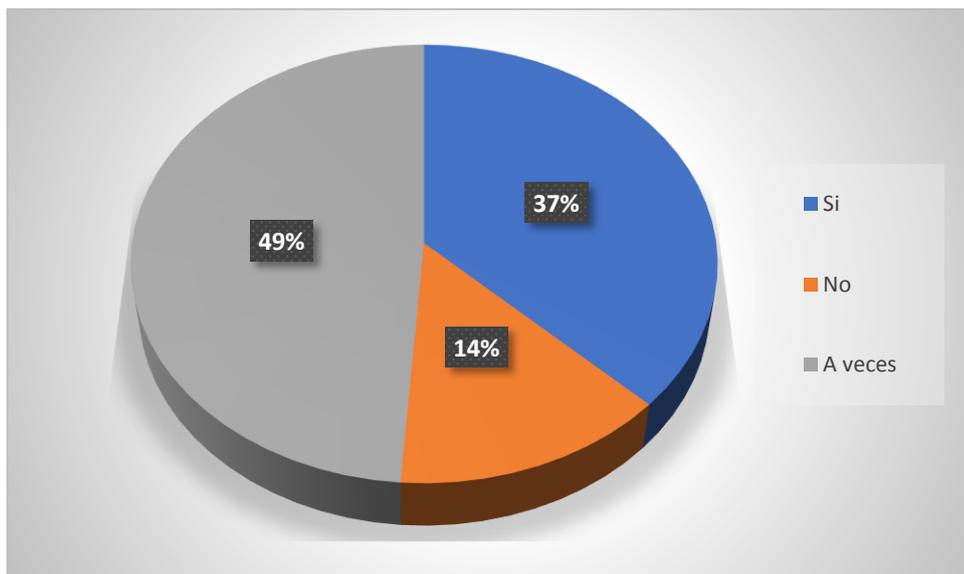


Gráfico 8-3: Preocupación por mantener elevado el nivel de motivación del personal

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: la investigación permite conocer que el 49% a su criterio indica que a veces existe dicha preocupación, el 37% del total de empleados menciona que su jefe inmediato si se preocupa por motivarlos y el 14% expresa que no se da el interés respectivo de motivación.

4. ¿Cómo calificaría la comunicación interna dentro de la organización?

Tabla 17-3: Cómo calificaría la comunicación interna dentro de la organización

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	34	39,54
Buena	31	36,05
Mala	21	24,41
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

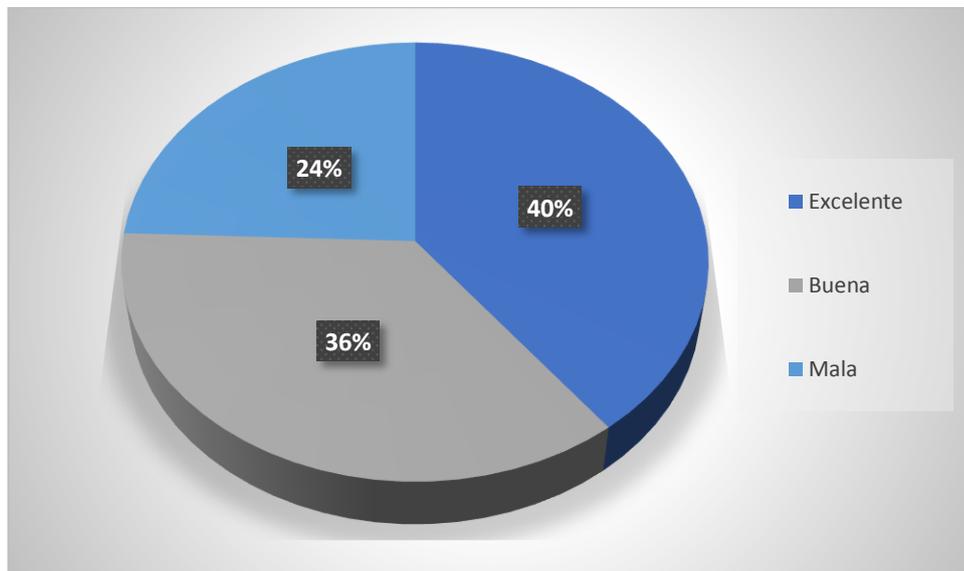


Gráfico 9-3: Cómo calificaría la comunicación interna dentro de la organización

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: la comunicación interna dentro de la organización en un 40% es considerada por sus empleados como excelente, mientras un 36% indica como buena y el 24% señala como mala a este pilar fundamental dentro de la organización.

5. Califique el ambiente laboral que existe con sus compañeros de trabajo

Tabla 18-3: Califique el ambiente laboral que existe con sus compañeros de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	53	61,63
Bueno	25	29,07
Malo	8	9,30
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

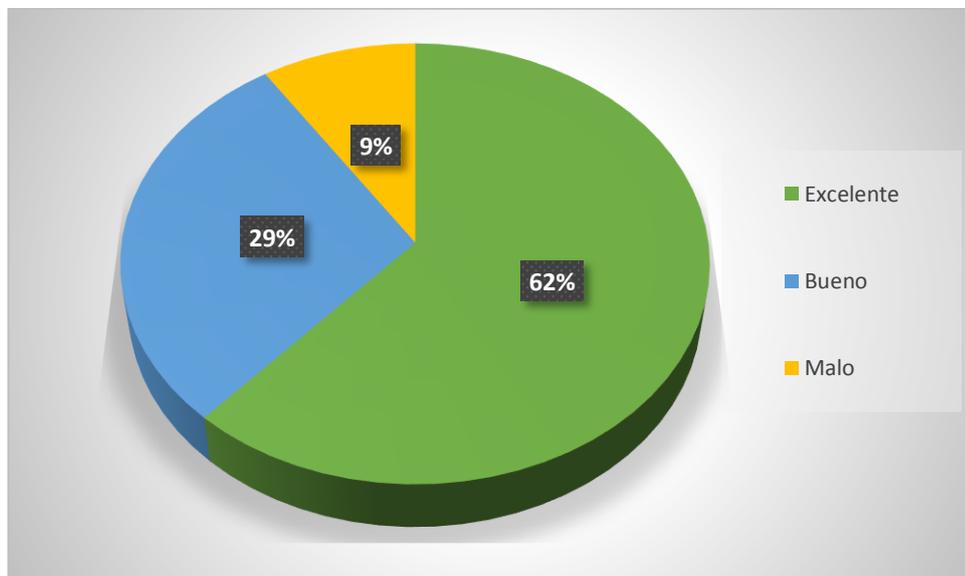


Gráfico 10-3: Califique el ambiente laboral que existe con sus compañeros de trabajo

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: respecto al ambiente laboral que se maneja dentro de la cooperativa se puede obtener como resultado que al 62% de los encuestados le parece excelente, seguido de un 29% que considera bueno, finalmente un 9% del total expresa que es malo para ellos.

6. ¿Participa en las decisiones que se toman en su área laboral?

Tabla 19-3: Participa en las decisiones que se toman en su área laboral

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	34	39,54
No	9	10,46
A veces	43	50,00
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

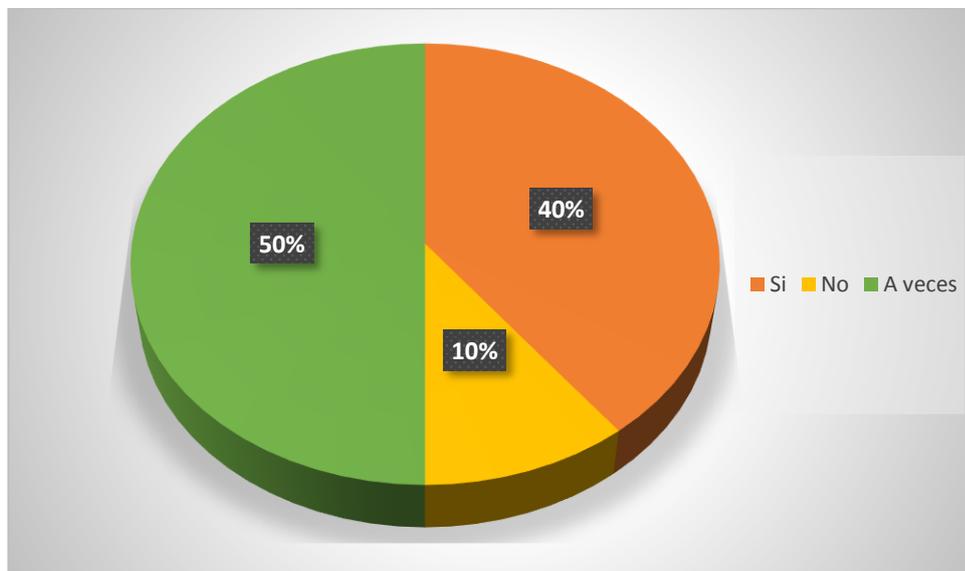


Gráfico 11-3: Participa en las decisiones que se toman en su área laboral

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANALISIS: como resultado de la investigación se pudo encontrar que la mayoría representado en un 50% a veces tiene la oportunidad de participar en las decisiones que se toman, mientras que un 40% señalo que si participa y un 10% no tiene la oportunidad de participar en dichas decisiones.

6. Dentro de su área de trabajo ¿Se reúnen periódicamente para exponer problemas de trabajo y discutir posibles soluciones?

Tabla 20-3: Dentro de su área de trabajo Se reúnen periódicamente para exponer problemas de trabajo y discutir posibles soluciones

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	64	74,42
No	22	25,58
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

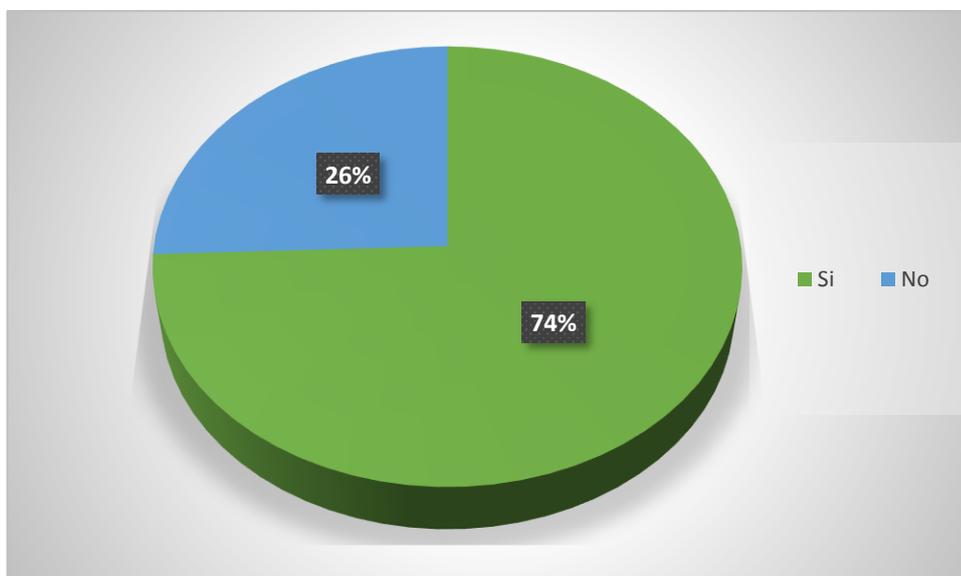


Gráfico 12-3: Dentro de su área de trabajo Se reúnen periódicamente para exponer problemas de trabajo y discutir posibles soluciones

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANALISIS: respecto a que si se realizan reuniones periódicas para dar soluciones a problemas diversos que se presenten se obtuvo un 74% que respondieron afirmativo y un 26% su respuesta fue negativa.

7. Califique los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con que cuenta para realizar su trabajo

Tabla 21-3: Califique los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con que cuenta para realizar su trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Suficiente	79	91,86
Insuficiente	7	8,24
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

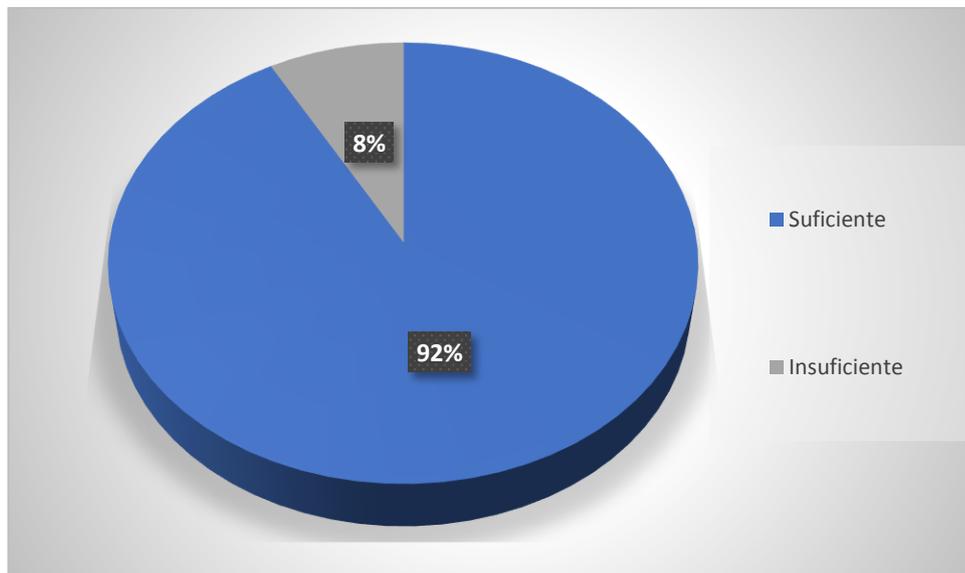


Gráfico 13-3: Califique los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con que cuenta para realizar su trabajo

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: de acuerdo con los recursos que se utilizan para las jornadas de trabajo se puede evidenciar que para el 92% de los empleados son suficientes con los que cuentan actualmente y para el 8% restante consideran que son insuficientes.

8. ¿Conoce la estructura jerárquica de la cooperativa?

Tabla 22-3: Conoce la estructura jerárquica de la cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	76	88,37
No	10	11,63
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

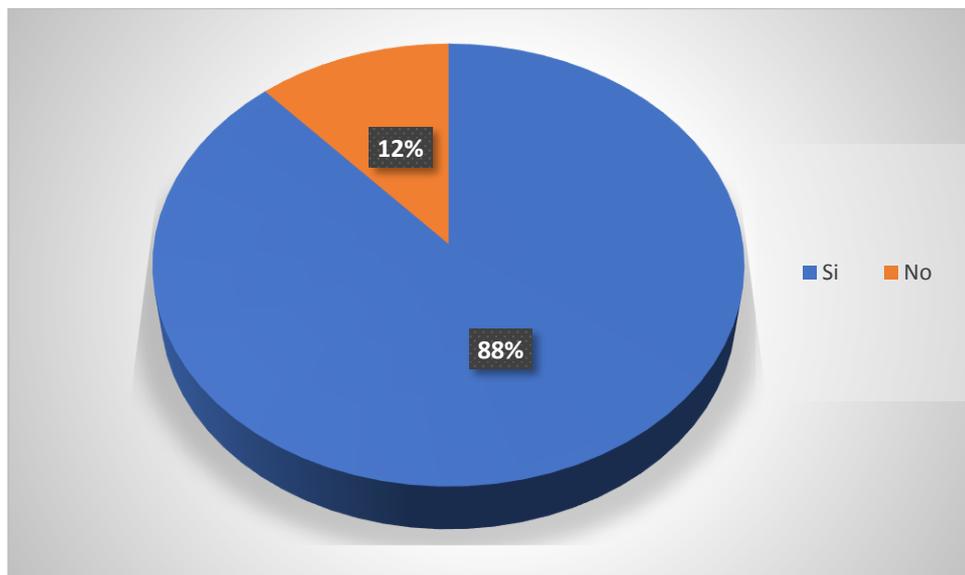


Gráfico 2-3: Conoce la estructura jerárquica de la cooperativa

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: el resultado muestra favorablemente que un 88% señaló que si conoce la estructura jerárquica que maneja la cooperativa, en cambio se puede constatar que un 12% desconoce de la misma.

9. ¿Conoce usted al detalle cuáles son las funciones que tiene que desempeñar?

Tabla 23-3: Conoce usted al detalle cuáles son las funciones que tiene que desempeñar

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	76	88,37
No	10	11,63
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

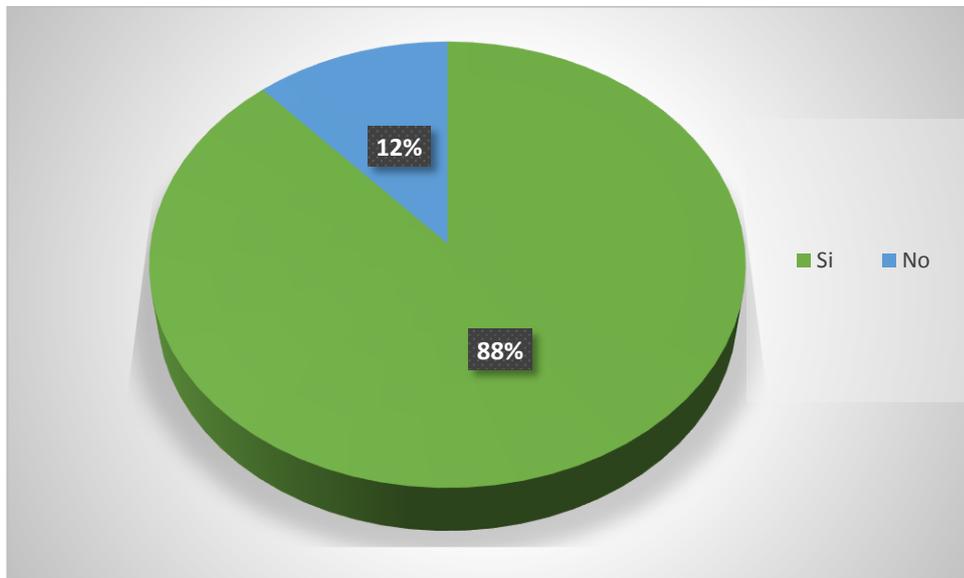


Gráfico 14-3: Conoce usted al detalle cuáles son las funciones que tiene que desempeñar

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: con respuesta a la interrogante sobre si el empleado conoce las funciones que tiene que desempeñar a detalle se pudo obtener de resultado que el 88% respondió de forma afirmativa, mientras que el 12% manifestó que no conoce o no tiene claro las funciones específicas a desempeñar.

10. De acuerdo a su criterio ¿En qué aspectos recomendaría mejorar la cooperativa?

Tabla 24-3: De acuerdo a su criterio En qué aspectos debería mejorar la cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA
Capacitación	34
Comunicación	41
Reconocimiento horas extras	0
Incentivos adicionales	10
Prestaciones sociales	0
Condiciones de salud laboral	6
Ninguna	10

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

Otros:

- Lugar de distracción
- Buen trato del jefe inmediato
- Programas por fechas especiales
- Eventos de integración con la familia y compañeros
- Guardería para los hijos de los empleados
- Comedor

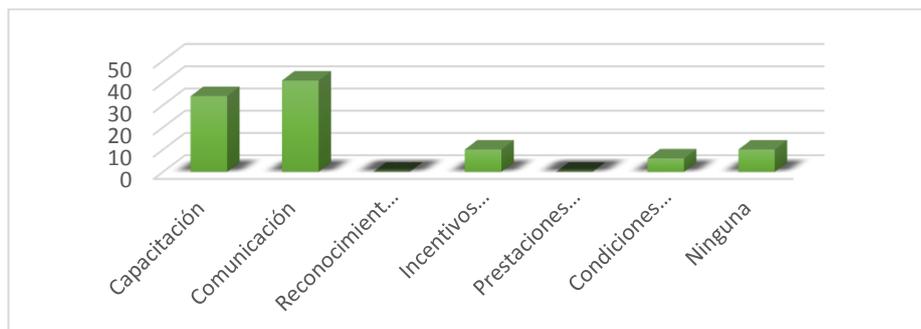


Gráfico 15-3: De acuerdo a su criterio En qué aspectos debería mejorar la cooperativa

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANALISIS: según los datos de investigación recolectados se pudo obtener que 41 empleados considera a criterio que la comunicación es un aspecto que debería mejorar dentro de la cooperativa, seguidamente de la capacitación con 34 personas a favor , mientras que 10 personas señalan que deberían mejorar los incentivos adicionales, para otro grupo de 10 personas considera que ningún aspecto debe ser mejorado pues se sienten conformes con los percibidos actualmente, para 6 personas las condiciones de salud laboral es un aspecto más que se debería mejorar , el reconocimiento de horas extras y prestaciones sociales no obtuvo ninguna votación , finalmente en la opción abierta de otros aspectos a mejorar se obtuvo 6 comentarios individuales.

12. ¿Se cumplen las leyes y reglamentos internos estipulados?

Tabla 25-3: Se cumplen las leyes y reglamentos internos estipulados

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	59	68,60
No	6	6,98
A veces	21	24,42
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

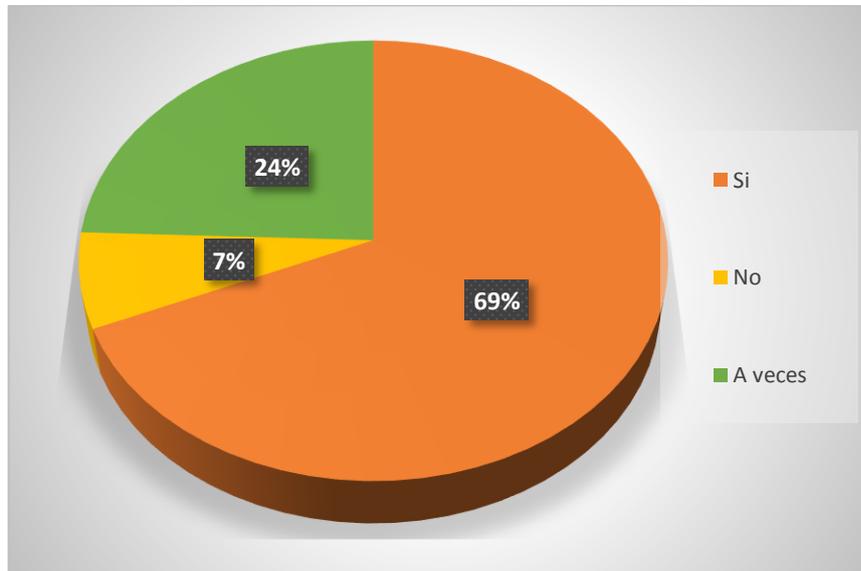


Gráfico 16-3: Se cumplen las leyes y reglamentos internos estipulados

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANALISIS: respecto al cumplimiento de las leyes y reglamentos internos estipulados se tiene como resultado que el 69% responde que, si se cumple, el 24% indica que a veces se cumple dichos reglamentos internos y un mínimo de 7% considera que no se cumple con lo mencionado.

13. ¿Conoce si la cooperativa cuenta con un método de evaluación de desempeño?

Tabla 26-3: Conoce si la cooperativa cuenta con un método de evaluación de desempeño

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	76	88,37
No	10	11,63
TOTAL	86	1

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

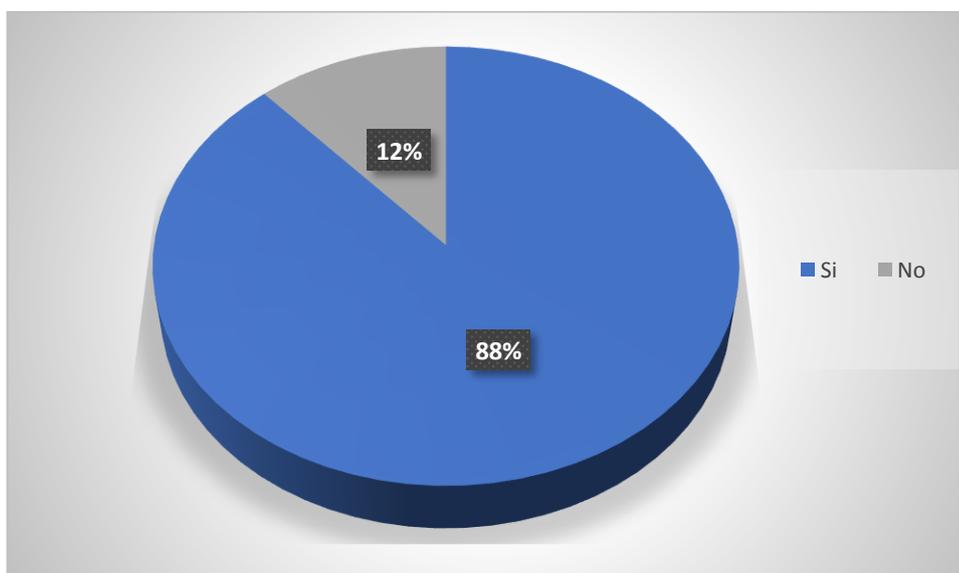


Gráfico 17-3: Conoce si la cooperativa cuenta con un método de evaluación de desempeño

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

ANÁLISIS: de acuerdo con la recolección de datos se pudo obtener que los empleados en su mayoría si tienen conocimiento sobre el método de evaluación de desempeño que se maneja en la cooperativa reflejado en el 88% del total de encuestados, mientras que el restante 12% desconoce de la existencia de dicho método.

3.2 Propuesta

Dado que la presente investigación se propone específicamente en realizar un análisis del comportamiento organizacional se procede a detallar a continuación el respectivo análisis en base a los resultados obtenidos juntamente con los fundamentos que hacen referencia al comportamiento organizacional.

Por tanto, se procedió a realizar 2 tipos de encuestas unas dirigidas hacia los socios de la cooperativa y la otra a los empleados del área de talento humano.

Las encuestas dirigidas a los socios se establecen las siguientes condiciones para efectuar su análisis de estudio:

- Satisfacción del cliente
- Nivel de eficiencia de los empleados
- Infraestructura y Recursos

3.2.1 *Análisis de las encuestas aplicadas a los socios*

Mediante la aplicación de un total de 377 encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda., se obtuvo datos relevantes que aportan al estudio de la presente investigación.

3.2.1.1 Satisfacción del cliente

Se procede a establecer diferentes preguntas que nos ayuda a determinar el comportamiento que tienen los empleados con los socios o clientes externos y determinar la perspectiva de los clientes hacia la cooperativa.

Por tanto el objetivo de la primera pregunta es conocer el nivel de satisfacción que tienen los socios respecto al servicio brindado por la cooperativa , en este caso se evaluaron 3 factores: alto , medio y bajo, entonces el 70% considero un nivel alto lo cual es positivo para la empresa lo que refleja que la mayor parte de clientes se siente satisfecho con los servicios recibidos además que mantienen fidelización y confianza en la Cooperativa, para los factores medio y bajo los porcentajes son de 29% y 1% respectivamente , los cuales no son alarmantes pero se deben tomar en cuenta para así poder llegar a la excelencia y satisfacción del 100% de los socios.

3.2.1.2 Nivel de eficiencia de los empleados

Referente a la predisposición de ayuda y amabilidad que reciben los clientes externos por parte del personal se evaluaron 5 factores: excelente, muy buena, buena, regular y mala los cuales arrojaron resultados satisfactorios para la empresa puesto que 46% y 38% de los socios lo califica como excelente y buena respectivamente , estos porcentajes son los más altos respecto a los factores de buena y regular dado que se obtuvo un 15% y 1% respectivamente , la opción mala no tuvo ninguna votación , esto refleja que además del buen trabajo que desempeñan los empleados, también se mantienen las actitudes, cualidades y valores innatos los cuales son percibidos de buena manera por los socios.

Los resultados anteriores se complementan con la tercera pregunta que hace referencia sobre la información que se expone es de ayuda para la ejecución de distintos trámites de los socios y se obtuvo que un 92% de los encuestados respondió que sí , que es clara e inmediata , mientras que el 8% considera que no lo es, lo que revela que existe un porcentaje de insatisfacción referente a la reacción de respuesta ante inquietudes y solución de problemas que el socio requiere, por lo que es necesario mejorar este aspecto.

En cuanto al nivel de eficiencia que los socios reciben de los empleados de la cooperativa cuando realizan sus diferentes trámites se evaluaron 5 factores: excelente, muy buena, buena, regular y mala. Aquí el 43% lo considera excelente, seguido del 34% como muy buena y del 20% como buena, los cuales son resultados favorables pero que pueden ser mejorados para una atención de calidad, mientras que un porcentaje mínimo del 3 % de los encuestados le parece regular y nadie señaló como mala la eficiencia de los empleados, pero no hay que descartar que dicho nivel de eficiencia mejore día con día, para un mejor servicio y preferencia del socio.

Se determinó además que los aspectos en que se debería mejorar la atención en CACPE Pastaza a criterio y percepción de los socios con la mayor votación de 137 personas fueron de ninguna con respecto a las anteriores opciones ya que esta población de socios se siente satisfecho y conforme de manera íntegra con el espacio y servicio brindado. En cambio, para 114 socios el área de créditos debe ser mejorada por cuestiones de tiempo al obtener dicho crédito, información y aprobación del mismo. Para 99 socios el área que debe ser mejorada es la de captaciones (cajas) puesto que perciben lentitud o confusión en determinadas transacciones. El área de atención al cliente es un aspecto a mejorar para 81 personas ya que ciertas dudas o inquietudes no son aclaradas satisfactoriamente lo cual provoca errores, confusión y pérdida de tiempo. De acuerdo con el criterio de 23 socios la infraestructura debería ser mejorada, mencionando extraoficialmente que se necesita disponibilidad de un espacio de espera más amplio en la planta

baja, además que con el crecimiento progresivo que mantiene la CACPE Pastaza en su oficina Matriz será necesario contar con un espacio más amplio tanto para empleados como para socios.

Respecto sobre la infraestructura y los recursos materiales y tecnológicos que dispone la cooperativa, los socios opinan que es adecuado reflejando un 90% de afirmación y un 10% considera que no lo es por diferentes factores mencionados anteriormente. Actualmente el espacio físico y los recursos con los que cuenta CACPE Pastaza son los adecuados para prestar comodidad y un servicio oportuno de calidad.

3.2.2 *Análisis de las encuestas aplicadas a los empleados*

Mediante un total de 86 encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. se puede definir aspectos fundamentales que nos ayuda a poder determinar un correcto análisis del comportamiento organizacional del talento humano de la cooperativa.

Por tanto, se considera distintas condiciones fundamentales para el siguiente caso de estudio como:

- 1) Condiciones Sociales
- 2) Relación con las Autoridades
- 3) Desarrollo personal y laboral
- 4) Condiciones físicas del Trabajo
- 5) Cumplimiento de normativas y Evaluación de desempeño

3.2.2.1 *Condiciones sociales*

Al momento de proceder a aplicar el respectivo parámetro de medición podemos obtener datos para poder conocer si el empleado se sentía satisfecho con el trabajo que desempeña dentro su ambiente laboral, puesto que es muy importante ya que esto es clave para mantenerlos comprometidos, motivados y con un alto nivel de productividad, ya sea para el cumplimiento de los objetivos individuales como los grupales.

Se obtuvo resultados realmente satisfactorios para la cooperativa ya que el mayor porcentaje reflejado en un 87% confirma que se siente satisfecho, mientras que el porcentaje restante siendo un 13% a criterio personal considera que no alcanza el nivel de satisfacción deseado por diferentes motivos que abarca su puesto de trabajo.

Es por eso que con los datos recolectados podemos definir que los empleados se sienten motivados lo cual es un muy buen referente lo cual ayudara a poder llegar de manera eficiente a la consecución de las metas y objetivos institucionales. Cabe recalcar que, aunque el porcentaje de insatisfacción de los empleados es bajo los jefes inmediatos y del área de talento humano debe establecer estrategias que permitan aumentar el nivel de satisfacción de su activo más importante y vulnerable como lo es sus empleados y así lograr que todos se sientan satisfechos y empoderados con su labor. A su vez que aumente la satisfacción en los socios por el servicio que brinda.

Estos resultados se complementan con la segunda pregunta la cual requiere conocer el nivel de motivación que se mantiene para ello se utilizó 3 factores: altamente motivado, medianamente motivado y desmotivado , luego se identificó que la mayoría de los empleados con el 54% sienten un nivel de motivación medio, seguido del 31% que consideraron estar altamente motivados , la diferencia no es tan grande por lo tanto se mantiene un nivel de motivación cumplido, pero existe un porcentaje minoritario del 15% en el cual hay que prestar atención pues se sienten desmotivados lo que les impide ofrecer el máximo de su rendimiento , esto se ratifica con el 13% de empleados que no alcanza la satisfacción en su puesto de trabajo de acuerdo a la pregunta anterior, por consiguiente la empresa debe actuar, incentivando la motivación del empleado con técnicas acorde al giro del negocio y puesto de trabajo.

3.2.2.2 Relación con las autoridades

Las siguientes preguntas especificadas en la encuesta hacen referencia al tipo de relación que tiene el empleado con sus jefes inmediatos para poder determinar el vínculo laboral con la autoridad.

La preocupación por parte de los jefes por mantener un nivel elevado de motivación dentro del área de trabajo no es dada la importancia adecuada , pues un 49% de los empleados encuestados consideran que su jefe inmediato a veces le da el interés a dicha cuestión y el 14% expresa que no se da el interés respectivo de motivación lo cual son porcentajes significativos comparados con el 37% que manifiesta que su jefe inmediato si se preocupa por mantenerlos motivados , esto con lleva tanto a los jefes , directivos y área de talento humano a prestar la atención debida a este tema de la motivación ya que es un factor que forma parte del día a día entre los empleados y que al momento de ejecutar la jornada laboral supone un cambio cualitativo y por ende un ambiente agradable y proactivo.

No se puede negar lo importante que es mantener una buena comunicación en el ámbito laboral y de no serlo puede surgir varios problemas por ello se vio importante consultar este tema que

arrojo los siguientes resultados basados en 3 factores: excelente, buena y mala, entonces para un 40% y 36% de los empleados señalan que la comunicación es excelente y buena respectivamente , siendo los mayores porcentajes que indican un nivel favorable para la empresa, sin embargo no se alcanza la totalidad deseada pues el 24% percibe que la comunicación es mala y esto puede dar espacio a conflictos o malos entendidos . Por ello al mantener una comunicación clara y directa entre los compañeros de trabajo y jefes inmediatos se crea lazos interpersonales y un vínculo dentro del mismo que proporciona más motivación lo cual permite eliminar las barreras interpersonales y caminar hacia una misma dirección.

Además en la presente investigación se consideró la relación que el empleado tiene con las autoridades al momento de participar en las decisiones que se toman en su área o departamento debido a que es importante conocer la opinión del mismo y se obtuvo que la mitad de los encuestados con 50% a veces participa en las decisiones que se toman , esto se debe a varios factores siendo uno de ellos el puesto jerárquico que ocupa y que no le permite esta tarea, mientras que un 40% señala que si participa lo cual es positivo ya que es un porcentaje alto , no obstante un 10% expresa que no tiene la oportunidad de participar en dichas decisiones, por lo que sus opiniones y requerimientos no son escuchados y por ende esto acarrea a la desmotivación e insatisfacción laboral que se asemeja en porcentajes expuestos anteriormente, hay que tomar en cuenta que mientras más empleados participen en la toma de decisiones se sentirán más comprometidos a lograr los resultados deseados, convirtiéndose a la par en un factor altamente motivacional el que se les tome en cuenta en el momento de decidir. Además, que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia del mayor número de empleados, para tomar decisiones asertivas que favorezcan a todos.

3.2.2.3 Desarrollo personal y laboral

Se establecieron cuestionamientos de cómo es la relación interpersonal con los compañeros y demás trabajadores de la Cooperativa por lo cual con la recolección de datos se puede determinar el siguiente análisis de esta categoría del comportamiento organizacional.

Se procede a establecer por medio de los datos de la pregunta:

“¿Califique el ambiente laboral que existe con sus compañeros de trabajo?”

Por lo cual a la calificación del ambiente laboral entre compañeros de trabajo se halló resultados óptimos, aquí el gran porcentaje con 62% indicó que se maneja un ambiente laboral excelente,

seguido de un 29% que considera bueno y para un grupo menor con el 9% le parece malo. Por lo tanto, el ambiente laboral en general que existe en CACPE Pastaza tiene tendencia a ser excelente.

Lo cual ayuda a que la consecución de objetivos internos sea optima por medio de una buena comunicación entre compañeros lo que facilita el trabajo de cada uno de los empleados de la cooperativa de Ahorro y Crédito Pastaza Ltda. Hay que tomar en cuenta y no descuidar que aún se tiene una población menor que lo considera negativo, siendo necesario la aplicación de técnicas y estrategias que impulsen a lograr la excelencia para todos los empleados de la cooperativa.

En cuanto al desarrollo profesional que se da en la cooperativa se consideró las siguientes preguntas que nos ayudan a determinar si el desempeño laboral de los empleados es óptimo.

Por tanto, se inicia con la siguiente pregunta de suma importancia:

¿Conoce la estructura jerárquica de la cooperativa?

Se constató favorablemente que un 88% del personal manifestó que, si conoce dicha estructura, mientras que un 12% la desconoce, en este caso se debería establecer un tiempo para socializar la estructura jerárquica que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza y despejar cualquier duda e inquietud que se tenga de la misma, así mismo de otorgar una idea más clara de la responsabilidad que tiene cada empleado dentro de la cooperativa.

¿Conoce usted al detalle cuáles son las funciones que tiene que desempeñar?

Con los antecedentes del conocimiento de la estructura jerárquica de la cooperativa, incide también en el conocimiento de las funciones a desempeñar por cada empleado puesto que van a la par, por ello se obtuvo en esta pregunta los mismos resultados, respondiendo el 88% que si conoce a detalle las funciones que tiene que desempeñar de acuerdo a su puesto de trabajo, en cambio el 12% señaló que desconoce o no tiene claro sus funciones, por lo tanto es preciso a más de socializar la estructura jerárquica, socializar también el manual de funciones de cada empleado tanto para que el mismo tenga conocimiento de sus obligaciones y para los jefes inmediatos al momento de llevar el control de las tareas que debe desempeñar cada uno.

Además, se procede a recolectar datos de primera mano donde se determine la importancia del personal para la correcta toma de decisiones y en que periodos se realizan reuniones de trabajo

Por tanto, se puede determinar que las reuniones periódicas que se realizan son cumplidas, ya que se halló que el 74% de los encuestados afirma que si se realizan dichas reuniones y un porcentaje mínimo indico que no. Es necesario seguir manteniendo las reuniones periódicas y considerar la posibilidad de participación de todos los empleados, para así poder analizar y dar solución a los problemas y conflictos que se presenten desde todos los puntos de vista posibles.

En cuanto a aspectos a mejorar para poder obtener un buen desarrollo laboral se procedió a realizar la pregunta a criterio personal de cada empleado siendo las siguientes respuestas las más comunes para establecer mejores resultados laborales.

- Lugar de distracción
- Buen trato del jefe inmediato
- Programas por fechas especiales
- Eventos de integración con la familia y compañeros
- Guardería para los hijos de los empleados
- Comedor

En cambio, para el mejoramiento continuo y desarrollo profesional se procedió a determinar áreas importantes a mejorar que son:

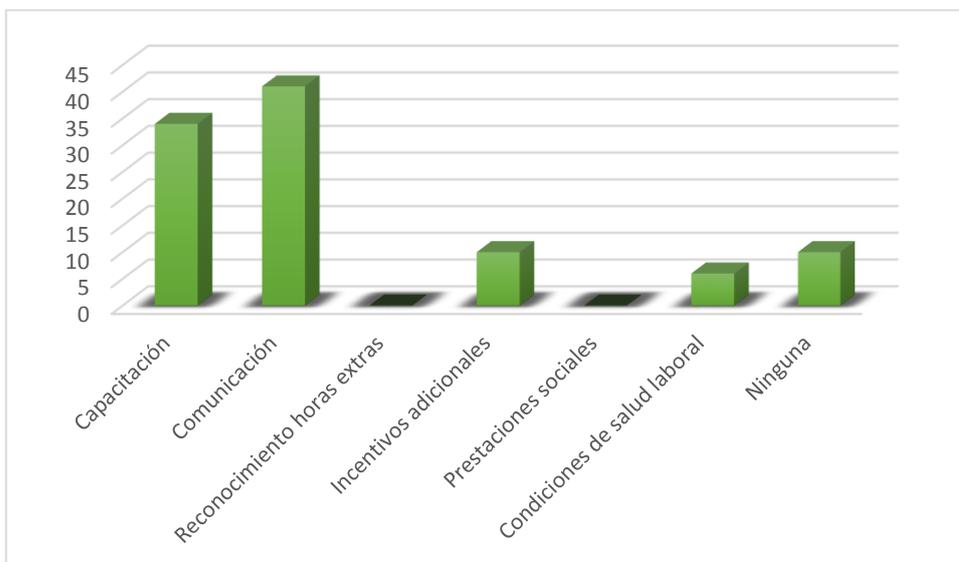


Gráfico 18-3: Áreas a mejorar en la Organización

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Amagua, M. 2020

3.2.2.4 *Condiciones físicas del trabajo*

En cuanto al criterio evaluado sobre si los recursos materiales, equipos e infraestructura son suficientes para desempeñar el trabajo y por ende, ofrecer un buen servicio a los socios, existen dos criterios por parte de los empleados, siendo para el 92% del total de encuestados suficientes esto comparado con los resultados de la encuesta a los socios es semejante ya que para el 90% de ellos también están de acuerdo que son los suficientes, por otro lado para el 8% de los empleados encuestados consideran que los recursos son insuficientes resultados que de igual manera se asemejan con la encuesta a los socios representando un 10% expresando lo mismo.

En su gran mayoría el resultado es satisfactorio pues se refleja que tanto socios como empleados están conformes con los recursos, equipos e infraestructura con los que se desenvuelven, sin embargo, no está por demás tener una optimización y mejora constante de los espacios de trabajo y atención al público para lograr seguridad, comodidad y bienestar equitativo.

3.2.3 *Cumplimiento de normativas y evaluación de desempeño*

Dentro de la investigación también se valoró la opinión de los empleados respecto a las leyes y reglamentos internos estipulados puesto que es una norma reguladora de las relaciones internas de la organización con el mismo. Se evaluaron 3 factores: Si, No y A veces. Se halló de manera positiva y correcta que el gran porcentaje equivalente al 69% manifestó que, si se cumplen, mientras que en porcentajes mínimos del 24% y 7% señalan que a veces y que no se cumple respectivamente dichos reglamentos, por lo tanto, se enciende una alarma con este porcentaje porque, aunque siendo menor provoca malestar en el personal y puede afectar los derechos del trabajador, hasta inconvenientes para mantener la disciplina dentro de la empresa.

Respecto al conocimiento del personal sobre el método de evaluación de desempeño que maneja la cooperativa también se obtuvo resultados satisfactorios ya que casi el total de los encuestados siendo un 88% expreso que si conocen de este método de evaluación siendo aplicado el mismo y solo el 12% restante expreso que lo desconoce, es fundamental socializar con todo el personal de CACPE Pastaza el método de evaluación de desempeño con el cual se trabaja para los que tienen este desconocimiento además de despejar cualquier duda o especulación, la evaluación continua de las fortalezas y debilidades de cada empleado hará que mejore las condiciones al momento de coincidir la calificación de los empleados con las tareas asignadas e innumerables beneficios tanto para el empleador como para el empleado basados en este método de competencia y el desempeño.

3.2.4 Matriz FODA

Es de suma importancia proceder a realizar el respectivo análisis F.O.D.A. de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda., lo que significa identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que presenta la organización.

El análisis FODA se lo ha realizado para identificar tantos los puntos fuertes como los puntos débiles de la cooperativa, con el fin de tomar decisiones que contribuyan con el logro de los objetivos corporativos de la misma, además de realizar estrategias que reduzcan el impacto de los puntos débiles y que permitan potencializar el recurso humano que tiene la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Tabla 27-3: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ F1: Excelente imagen institucional. ✓ F2: Cuenta con un nivel alto de satisfacción de servicio al cliente. ✓ F3: Posee un personal capacitado, eficiente y comprometido. ✓ F4: Apropiada infraestructura y recursos tanto materiales como tecnológicos. ✓ F5: Buen ambiente laboral y desarrollo profesional. ✓ F6: Alta cartera de clientes con fidelización hacia la cooperativa. ✓ F7: Cuenta con un método de evaluación de desempeño, manuales y reglamentos propios para llevar un control interno adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O1: Sostiene un alto posicionamiento en el mercado financiero. ✓ O2: Tiene respaldo con un calificativo de riesgo satisfactorio. ✓ O3: Vinculación y servicio a la comunidad. ✓ O4: Ubicación en un sector de gran actividad comercial. ✓ O5: Crecimiento institucional con la apertura de nuevas agencias.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ D1: Extenso tiempo de espera y filas en el área de captaciones. ✓ D2: Nivel de comunicación medianamente satisfactorio. ✓ D3: La mayor parte del personal se encuentra medianamente motivado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A1: Incremento de la competencia cooperativista en el sector. ✓ A2: Existencia de incertidumbre política. ✓ A3: Inseguridad y desconfianza por parte de nuevos socios. ✓ A4: Disminución de la capacidad económica de los socios. ✓ A5: Inestabilidad económica a consecuencia de la pandemia del Covid-19.

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Amagua, M. 2020

3.2.5 Matriz EFI y EFE

Matriz EFI

Se procede a evaluar los factores detectados tanto internos como externos, otorgándoles una puntuación y calificación respectivamente. El peso de la puntuación otorgada está dado por la relevancia de los factores que afectan o benefician a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. La misma que puede recibir un puntaje global de 1 a 4 en las matrices correspondientes, donde la puntuación final de (2,5) representara un puntaje promedio.

Tabla 28-3: Matriz EFI

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LAS FUERZAS INTERNAS				
FACTORES INTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJES PONDERADOS
		N	N	
FORTALEZAS	Excelente imagen institucional.	0,10	4	0,4
	Cuenta con un nivel alto de satisfacción de servicio al cliente.	0,12	4	0,48
	Posee un personal capacitado, eficiente y comprometido.	0,15	4	0,6
	Apropiada infraestructura y recursos tanto materiales como tecnológicos.	0,11	4	0,44
	Buen ambiente laboral y desarrollo profesional.	0,08	4	0,32
	Alta cartera de clientes con fidelización hacia la cooperativa.	0,12	4	0,48

DEBILIDADES	Cuenta con un método de evaluación de desempeño, manuales y reglamentos propios para llevar un control interno adecuado.	0,08	4	0,32
	Extenso tiempo de espera y filas en el área de captaciones.	0,06	2	0,12
	Nivel de comunicación medianamente satisfactorio.	0,08	1	0,08
	La mayor parte del personal se encuentra medianamente motivado.	0,10	1	0,10
		1		3,34

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Amagua, M. 2020

Gracias a los factores internos expuestos, se pudo obtener el valor ponderado total siendo de **3,34**, lo cual indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda., se encuentra en una posición interna fuerte con respecto a su competencia, pues sus fortalezas son mayores que las debilidades detectadas. Sin embargo, se debe dar el seguimiento y gestión respectiva con el fin de eliminar dichas debilidades.

Tabla 29-3: Matriz EFE

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LAS FUERZAS EXTERNAS				
FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES	Sostiene un alto posicionamiento en el mercado financiero.	0,15	4	0,60
	Tiene respaldo con un calificativo de riesgo satisfactorio	0,13	4	0,52
	Vinculación y servicio a la comunidad	0,05	3	0,15
	Ubicación en un sector de gran actividad comercial.	0,07	4	0,28
	Crecimiento institucional con la apertura de nuevas agencias.	0,18	4	0,72
AMENAZAS	Incremento de la competencia cooperativista en el sector.	0,03	2	0,06
	Existencia de incertidumbre política.	0,07	2	0,14
	Inseguridad y desconfianza por parte de nuevos socios	0,02	2	0,04
	Disminución de la capacidad económica de los socios.	0,15	1	0,15
	Inestabilidad económica a consecuencia de la pandemia del Covid-19.	0,15	1	0,15
		1		2,81

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Amagua, M. 2020

Por su parte, la matriz EFE muestra una ponderación total de **2,81**, siendo las oportunidades mayores que las amenazas que rodean a la organización. Las estrategias que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. Aplica, están siendo aprovechadas con eficacia en las oportunidades existentes y a su vez minimiza los posibles efectos negativos que presentan las amenazas externas del entorno como la fuerte crisis económica que se atraviesa por causa de la Pandemia del Coronavirus

CONCLUSIONES

- ✓ Mediante la aplicación de la teoría en la presente investigación se logró obtener información relevante y de fuentes confiables como revistas científicas libros y artículos de universidades referente al tema que cumplió con la función de conocer en contexto lo que determina el comportamiento organizacional en la actualidad y así poder aplicarlo de manera oportuna en CACPE PASTAZA.
- ✓ Se procedió a realizar la respectiva tabulación de los datos obtenidos de la investigación de campo realizada en CACPE PASTAZA con ello se detalló y clasifíco toda la información referente al comportamiento organizacional para proceder a realizar el respectivo análisis de la situación en la que se encuentra el talento humano al desarrollar sus funciones en la institución.
- ✓ Mediante la interpretación de los datos y el correcto análisis de los resultados obtenidos con información de primera mano se puede determinar que CACPE PASTAZA cuenta con personal eficiente, manteniendo niveles altos de desempeño, compromiso y excelente ambiente laboral lo que conlleva a su vez un comportamiento organizacional realmente satisfactorio lo que genera que la consecución de metas y objetivos sea de manera eficiente para la cooperativa.
- ✓ Los resultados obtenidos en la presente investigación y el desarrollo del tema fueron presentados a los directivos de CACPE PASTAZA para su correspondiente análisis y conocimiento siendo una herramienta importante para la correcta toma de decisiones y el correcto control que conlleva el obtener una mejora continua para la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a CACPE PASTAZA el actualizarse en temas de comportamiento organizacional para su correcta aplicación en los análisis futuros que se puedan realizar para cumplir con las expectativas de sus empleados y lograr que los mismos mejoren continuamente para la consecución de ventajas competitivas.
- ✓ Se recomienda a CACPE PASTAZA promover el realizar análisis constantes sobre el comportamiento organizacional para lograr así obtener niveles altos de eficiencia y la consecución de los objetivos planteados.
- ✓ Se propone al área de Talento Humano a realizar socializaciones continuas con sus empleados para determinar el ambiente laboral donde se desempeñan y lograr el hallazgo de posibles falencias que puedan ser contrarrestadas a tiempo para obtener mayor eficiencia laboral y satisfacción personal.
- ✓ Se recomienda a CACPE PASTAZA tomar en cuenta la propuesta de análisis que se ha determinado mediante la aplicación y tabulación de datos, para que pueda aplicar los cambios que correspondan en la institución con el fin de lograr establecer un comportamiento organizacional óptimo, agradable y cumplido para sus empleados.

GLOSARIO

Actitudes: De acuerdo con Allport (1935) es un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones. (Allport, 1935)

Administración: Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas. Contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Ambiente Organizacional: Según Campbell (2013) es el conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente. En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en sus características estáticas como en grado de autonomía. (Campbell, 2013)

Aptitud: Tal como lo definen Pérez, J. & Merino, M. (2008) la aptitud se refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje. (Perez & Merino, 2008)

Clima Organizacional: Se refiere al estudio de los individuos, grupos y el impacto sobre el comportamiento que ejercen dentro de las organizaciones para la mejora de la eficiencia de una empresa.

Comportamiento: El comportamiento hace referencia a la manera de actuar de las personas u organismos en relación con el entorno donde se desarrollan el mismo se define como consciente o inconsciente según las circunstancias lo ameriten

Comportamiento organizacional: Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones.

Desarrollo Organizacional: Trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas.

Eficiencia: Se relaciona con la correcta utilización de los recursos disponibles de una empresa. Se habla de eficacia una vez que se ha logrado conseguir los objetivos planteados.

Eficacia: Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Habilidad: Para Maximota, V. (1962) habilidad es un sistema complejo de acciones conscientes las cuales posibilitan la aplicación productiva o creadora de los conocimientos y hábitos en nuevas condiciones en correspondencia con su objetivo. (Maximota, 1962).

Jerarquía: La jerarquía es entonces un esquema en el cual unas personas, objetos o entidades tienen mayor relevancia e injerencia sobre el resto, pudiendo existir distintas categorías en las cuales se pueden agrupar.

Mando: A la potestad o al dominio que ostenta un superior respecto a sus subordinados o súbditos. Por extensión, se menciona como mando al individuo o al grupo que tiene la autoridad. (Perez J. , 2018)

Mejora continua: Es la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. (Deming E (1996), 2010)

Motivación: Según Armstrong (2012) la motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. (Armstrong, 2012)

Personalidad: Es la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio. (Allport G. , 2016)

Productividad: De acuerdo a Martínez (2008) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos, humanos, capital, conocimientos, energía, etc. (Martínez, 2008)

Satisfacción en el trabajo: Para Sikula (2010) la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado. (Sikula, 2010)

Toma de decisiones: La toma de decisiones es un proceso por el cual cruzan las empresas y directivos para elegir entre distintos análisis y opciones sobre el rumbo que la empresa puede tomar.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Tobón , L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Colombia: Contacto Grafico Ltda.
- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2018). *La gestión por procesos en las Instituciones de Educación*. Obtenido de: <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/17/19>
- Anrango, C. (2011). *Propuesta de un manual de procedimientos internos para el departamento de afiliación y control patronal de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo*. (Traabajo de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), Obtenido de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/1799/1/82T00129.pdf>
- Armas, Y., LLanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Guayaquil: Ecotec.
- Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement*. Argentina. Obtenido de: http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1
- Bravo , L., Garcia , U., Hernández , M., & Ruiz, M. (7 de Septiembre de 2013). *Metodología de investigación en educación médica*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la Estrategia)*. Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Cadena, J. (2015). *Guía para el Diseño y Documentación de Procesos* . Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/308903776_GUIA_PARA_EL_DISENO_Y_DOCUMENTACION_DE_PROCESOS/citation/download
- CEOLEVEL. (15 de Febrero de 2016). *Las 4 teorías motivacionales*. Obtenido de: <http://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.La dinámica del éxito de las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Contreras, D., & Jimenez, L. (Abril de 2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Bogota, Colombia.
- Control Group. (5 de Octubre de 2017). *Propuesta para evaluar el desempeño laboral*. Obtenido de: <https://blog.controlgroup.es/desempeno-laboral/>

- Dailey, R. (Enero de 2012). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Dávila, J., Maya, L., Medina, M., & Tigreros, D. (Mayo de 2012). *Levantamiento de Procesos del Hospital Leon Becerra de Guayaquil*. Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2813>
- Fernández Fernández, M. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fidias G, (2012). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme C.A.
- Franklin, E. (1991). *Organización de Empresas*. Mexico: Ed. McGraw-Hill.
- Hernandez, H., Martinez, D., & Cardona, D. (8 de Septiembre de 2015). *Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5847006>
- Iglesias, A., & Sanchez, Z. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1800/180039699016>
- Lesmi, S. (17 de Julio de 2019). *Definición de Método Deductivo*. Obtenido de: https://www.academia.edu/10932957/M%C3%A9todo_deductivo_y_metodo_inductivo
- López, P. L. (2017). *Población muestra y muestreo*. Obtenido de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Manuel, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. En *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (pág. 27). México: Ana Polkey Gómez.
- Martins, R. (04 de Junio de 2018). *Blog de la Calidad*. Obtenido de: <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>
- Martins, S. (2010). *Tipos de Investigación*. Venezuela: Ministerio Popular para la Educación.
- Pedro, S. (29 de Septiembre de 2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Obtenido de: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Riquelme, M. (10 de Septiembre de 2012). *Web y empresas*. Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>
- Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres Mercedes, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (01 de Enero de 2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos / Process management, its emergence and theoretical aspects*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

- Salazar , N. (Enero de 2017). *Levantamiento de procesos y propuesta de mejoramiento en una empresa de construcción*. Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13406/Tesis%20Completa%20Nadya%20Salazar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar, M., & Northía, A. (2016). *La Motivación Laboral en el Sector de Servicios; Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?* Obtenido de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaMotivacionLaboralEnElSectorDeServiciosQueHaceQue-5924578.pdf>
- Segredo, A., & Perez, L. (2016). *El Clima Organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. I*. Obtenido de: <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/236/282>
- Tamayo, M. (2003). *Proceso de Investigación Científica*. México : Grupo Noriega Editores.
- Tobon, L. F. (2012). *Evolucion de la Gestión por Procesos*. Colombia: Contacto Gráfico Ltda.
- Toro, F. (2015). *Clima Organizacional y Productividad Laboral*. Obtenido de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/c>
- Uriarte, J. (5 de Julio de 2019). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de: <https://www.caracteristicas.co/comportamiento-organizacional/>
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. España: Esic Editorial.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE CACPE PASTAZA-OFICINA
MATRIZ

Objetivo: Establecer un análisis del comportamiento organizacional dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda.

1. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la CACPE Pastaza?

Si	
No	

2. ¿Cómo se considera usted dentro de su ambiente laboral?

Altamente motivado	
Medianamente motivado	
Desmotivado	

3. ¿Su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Si	
No	
A veces	

4. ¿Cómo calificaría la comunicación interna dentro de la organización?

Excelente	
Buena	
Mala	

5. Califique el ambiente laboral que existe con sus compañeros de trabajo

Excelente	
Bueno	
Malo	

6. ¿Participa en las decisiones que se toman en su área laboral?

Si	
No	
A veces	

7. Dentro de su área de trabajo ¿Se reúnen periódicamente para exponer problemas de trabajo y discutir posibles soluciones?

Si	
No	

8. Califique los recursos (materiales, equipos e infraestructura) con que cuenta para realizar su trabajo

Suficiente	
Insuficiente	

9. ¿Conoce la estructura jerárquica de la cooperativa?

Si	
No	

10. ¿Conoce usted al detalle cuáles son las funciones que tiene que desempeñar?

Si	
No	

11. De acuerdo a su criterio ¿En qué aspectos debería mejorar la cooperativa?

Capacitación	
Comunicación	
Reconocimiento horas extras	
Incentivos adicionales	
Prestaciones sociales	
Condiciones de salud laboral	
Ninguna	

Otro.....

12. ¿Se cumplen las leyes y reglamentos internos estipulados?

Si	
No	
A veces	

13. ¿Conoce si la cooperativa cuenta con un método de evaluación de desempeño?

Si	
No	

:: Gracias por su colaboración::

Link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeM6HIbYvk78o1KoHOdZH1tlhEmuCvuoTFvdcTXL6bqO-oqLw/viewform?usp=sf_link

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE CACPE-PASTAZA

Objetivo: Establecer un análisis del comportamiento organizacional dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda.

1. ¿Indique el nivel de satisfacción del servicio recibido por parte de la CACPE Pastaza?

Alto	
Medio	
Bajo	

2. ¿Cómo calificaría usted la amabilidad y predisposición de ayuda por parte del personal?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

3. ¿La información brindada por parte de los empleados es satisfactoria para realizar sus operaciones?

Si	
No	

4. ¿Cómo considera el nivel de eficiencia de los funcionarios que lo atienden cuando usted va a realizar un trámite en la cooperativa?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

5. ¿En qué aspectos cree que la atención debería ser mejorada?

Área de captaciones (Cajas)	
Área de Atención al cliente	
Área de Créditos	
Infraestructura	
Ninguna	

Otros:

6. ¿En cuanto al aspecto de infraestructura y recursos (materiales – tecnológicos) que tiene CACPE Pastaza, considera que es el apropiado para prestar la comodidad adecuada?

Si	
No	

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

Link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfRHjDoDX5os8OdAKV0xHJWbNews6dn-HWFv0-d_41dCbZQFQ/viewform?usp=sf_link

ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS GUÍA DE LA ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUIA DE ENTREVISTA – GERENTE GENERAL. -

El comportamiento organizacional “es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras, tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”.

1. ¿Cuál es la importancia del estudio del comportamiento organizacional dentro de la cooperativa?

La práctica del buen gobierno en las entidades financieras es uno de los principales objetivos que actualmente persiguen los mercados de los diferentes países en los que aquellas operan. Estos, en su mayoría, implementan una serie de estándares y principios internacionalmente establecidos y aceptados para su ejercicio efectivo y CACPE PASTAZA no es la excepción somos parte de la mejor calificación de las Prácticas de Buen Gobierno a nivel nacional obteniendo un 86% de cumplimiento que nos coloca como la primera cooperativa en obtener dicho puntaje.

2. ¿Considera que la estructura organizativa que se maneja actualmente apoya al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

En orden a lo anterior, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA, con la finalidad de lograr el continuo mejoramiento de sus prácticas, se adhiere a dichos estándares nacionales e internacionales ajustados a la naturaleza de su objeto social, lo que conlleva a tener una práctica eficiente para el cumplimiento de nuestros objetivos.

3. ¿Existen normas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal?

Efectivamente nos mantenemos, con personas idóneas, manuales, políticas internas y prácticas de Talento Humano para la designación correspondiente.

4. ¿Otorga usted algún tipo de motivación para lograr un ambiente laboral adecuado en todos los funcionarios?

La otorgación de motivación recae en varios aspectos institucionales como bonificaciones, agasajos por años de servicios, exoneraciones de un día por cumpleaños, comisiones por cumplimiento de metas, bonos de capacitación gratuita, etc.

5. ¿Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?

La base de toda buena comunicación es mantener un orden jerárquico que permita mantener comunicado al personal en este caso se encuentra conformada por el área de Talento Humano, mismo que se encarga de coordinar y vigilar la observancia por parte de la institución, del cumplimiento de las disposiciones legales y normativas, manuales, políticas internas; y, prácticas, procedimientos y controles implementados para el personal que labora en la institución.

6. ¿El desempeño del trabajo realizado es evaluado y revisado periódicamente?

El departamento de Talento Humano procura buscar acciones y comportamientos observados en los empleados, trata de encaminar un documento que ayude a evaluar el rendimiento y la contribución de cada funcionario a los objetivos estratégicos institucionales; logrando, una orientación a su desempeño en su puesto de trabajo y posteriormente a una retroalimentación para lograr empleados eficientes y efectivos en la Institución y determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

7. ¿Supervisa frecuentemente al personal comprobando que se realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo?

Dentro de los procesos de incorporación y seguimiento laboral se cuenta con los micro procesos de evaluación de desempeño, que ayuda a contribuir a la formación de equipos de trabajo eficaces; por lo tanto, la aplicación de estos procedimientos es a todos los funcionarios de la CACPE PASTAZA.

8. ¿Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos, políticas o planes a toda la cooperativa, de manera que los empleados tengan un entendimiento y conocimiento de las resoluciones propuestas?

Es fundamental que la comunicación sea una competencia de todos los funcionarios de la CACPE PASTAZA. Debido a que la organización se dedica a atención al cliente, este factor cobra gran relevancia, tanto para el personal comercial que esta de cara a los asociados y potenciales asociados, como para los jefes de oficina o jefes de área dada la incidencia que tienen en el resto de los funcionarios. Incluso los funcionarios que desarrollan labores más operativas requieren establecer comunicación adecuada, dado que este aspecto puede incidir significativamente en el servicio que se presta a la comunidad. Los aspectos sobre los cuales se indaga en esta competencia son: La transmisión de conocimientos, entrega de Manuales y retro alimentación periódica, utilización de medios virtuales y canales sociales para comunicación en línea recta.

9. ¿Se realiza capacitaciones periódicas evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?

CACPE PASTAZA continuamente está capacitando a su personal de acuerdo a un cronograma anual en donde se incluirá la capacitación para fortalecer las competencias y habilidades del puesto, así como también la incorporación de talleres, cursos, webinars y charlas de motivación para todo el personal.

10. ¿Se cuenta con reglamentos y políticas internas para el manejo de personal que son cumplidas detalladamente?

CACPE PASTAZA cuenta con los siguientes manuales, políticas y procedimientos:

- ❖ Reglamento Interno De Trabajo
- ❖ Reglamento De Viáticos Y Movilización, Subsistencias Para El Gerente Y Personal Administrativo
- ❖ Código De Ética Y Conducta Interna
- ❖ Estructura Orgánica
- ❖ Manual De Valoración Y Remuneración
- ❖ Manual De Clasificación De Puestos Y Funciones
- ❖ Manual De Clasificación De Puestos Y Funciones Por Competencias Y Profesiogramas
- ❖ Manual De Reclutamiento, Selección De Personal, Contratación E Inducción.
- ❖ Manual De Capacitación Y Desarrollo
- ❖ Manual De Entrega De Puesto
- ❖ Manual De Remuneración Variable
- ❖ Manual De Planificación De Carrera Y Sucesión
- ❖ Manual De Evaluación De Desempeño
- ❖ Manual De Clima Laboral

11. De manera general ¿cómo calificaría el comportamiento organizacional de los empleados, cree usted que este es satisfactorio?

Nos visionamos a ser los mejores por lo tanto llevamos una continua línea de desarrollo personal y organizacional que ha hecho que nuestro personal sea apto e idóneo para el puesto en el que labora, inculcando diariamente los valores que rigen la cultura organizacional de CACPE PASTAZA como son la solidaridad, honestidad, responsabilidad, lealtad; sin perjuicio del cumplimiento de lo establecido en las leyes, decretos, estatutos, políticas de trabajo y normas específicas, el personal ha sido capaz de cumplir y hacer cumplir los comportamientos éticos y honrosos con los que cuenta la entidad.

ANEXO D: GUIA DE ENTREVISTA – JEFA DE TALENTO HUMANO



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



GUIA DE ENTREVISTA – JEFA DE TALENTO HUMANO. -

El comportamiento organizacional “es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras, tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”.

1. ¿Cuál es la importancia del estudio del comportamiento organizacional dentro de la cooperativa?

Es importante porque ayuda a predecir la conducta de los empleados de manera individual y grupal en el interior de la organización, para tomar decisiones que conduzcan a una mayor eficiencia por parte de sus integrantes.

2. ¿Considera que la estructura organizativa que se maneja actualmente apoya al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Si porque se encuentra establecida la cantidad de recursos humanos que se requiere para poder llevar a cabo las funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso.

3. ¿Existen normas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal?

Sí, todos nuestros procesos se encuentran establecidos en los manuales del Departamento de Talento Humano.

4. ¿Otorga usted algún tipo de motivación para lograr un ambiente laboral adecuado en todos los funcionarios?

Si, tienen varios beneficios nuestros colaboradores.

5. ¿Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?

Si, el Departamento de Talento Humano cuenta con su Manual de Funciones el cual está a la disposición de nuestros empleados cuando lo requieran.

6. ¿El desempeño del trabajo realizado es evaluado y revisado periódicamente?

Sí, todo el trabajo de nuestros empleados es revisado mensualmente por sus jefes inmediatos ya que de esa manera se pueden tomar medidas correctivas.

7. ¿Supervisa frecuentemente al personal comprobando que se realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo?

Si, los empleados son supervisados por sus jefes inmediatos que se estén realizando todas las actividades que tienen planificado en su puesto de trabajo el empleado.

8. ¿Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos, políticas o planes a toda la cooperativa, de manera que los empleados tengan un entendimiento y conocimiento de las resoluciones propuestas?

Sí, todo lo planificado en la institución se involucra y socializa con los empleados.

9. ¿Se realiza capacitaciones periódicas evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?

Sí, siempre se busca mejorar el rendimiento del personal, por lo cual se busca capacitaciones que sean de utilidad en su lugar de trabajo.

10. ¿Se cuenta con reglamentos y políticas internas para el manejo de personal que son cumplidas detalladamente?

Si, ya que Auditoría Interna nos controla el cumplimiento del mismo.

11. De manera general ¿cómo calificaría el comportamiento organizacional de los empleados, cree usted que este es satisfactorio?

Excelente, ya que los empleados cumplen en su lugar de trabajo y se sienten identificados y comprometidos con la institución.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL
APRENDIZAJE



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 19/05/2021

INFORMACIÓN DE LA AUTORA	
Nombres – Apellidos: MARILYN ABIGAIL AMAGUA ROMERO	
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Título a optar: INGENIERA DE EMPRESAS	
f. Analista de Biblioteca responsable:	 Firmado electrónicamente por: ELIZABETH FERNANDA AREVALO MEDINA

