

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**LA RELACION ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DEL
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN
FRANCISCO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL MBA**

DIANA MARISELA SÁNCHEZ CISNEROS

dmsanchezc1409@hotmail.com

DIRECTOR: Dr. KLÉBER HERNÁN MEJÍA GUZMÁN

klever.mejia@epn.edu.ec

2018

DECLARACIÓN

Yo, Diana Marisela Sánchez Cisneros, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación personal; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en éste documento.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Diana Marisela Sánchez Cisneros

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Diana Marisela Sánchez Cisneros, bajo mi supervisión.

Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán
DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por permitirme llegar hasta este momento y cumplir uno de mis objetivos profesionales.

A mis padres Hermel Sánchez y Piedad Cisneros por ser uno de los pilares fundamentales en mi vida, por su apoyo incondicional en todas y cada una de las etapas de mi vida.

A mis hermanos Maríanela Sánchez y Lenín Sánchez, a mis sobrinos por alentarme para alcanzar mis logros personales y profesionales.

Al Dr. Kléber Mejía, quien con su experiencia, paciencia y sobre todo por el apoyo en el desarrollo de este trabajo.

A mí querida Escuela Politécnica Nacional de quien siempre me sentiré orgullosa de pertenecer.

DEDICATORIA

A Dios por ser la mayor inspiración en mi crecimiento espiritual.

A mí pequeña princesa que viene en camino, por ser la razón y el motor que me impulsa a luchar cada día.

A ti Alex Javier quien siempre ha estado presente y por el apoyo incondicional.

INDICE DEL CONTENIDO

CONTENIDO	PAG
PORTADA	i
DECLARACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DEDICATORIA	v
INDICE DEL CONTENIDO	vi
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE CUADROS	xiii
LISTA DE ANEXOS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xiii
1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Objetivo general	2
1.2 Objetivos específicos	3
1.3 Hipótesis	3
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Gestión por competencias	4
2.1.1 Definición de Competencias	4
2.1.2 Tipos de competencias	4
2.1.2.1 Competencias cardinales	4
2.1.2.2 Competencias específicas o gerenciales	4
2.1.2.3 Competencias específicas por área	5
2.1.3 Características de las competencias	5
2.1.3.1 Adecuadas al negocio	5
2.1.3.2 Adecuadas a la realidad actual y futura	5
2.1.3.3 Operativas, codificables y manejables	5
2.1.3.4 Exhaustivas	5

2.1.3.5 Con lenguaje y conceptos conocidos por todos	6
2.1.3.6 De fácil identificación	6
2.1.4 Grados de competencia	6
2.1.5 Gestión por competencias	6
2.1.5.1 Reclutamiento por competencias	7
2.1.5.1.1 Reclutamiento interno	7
2.1.5.1.2 Reclutamiento externo.	7
2.1.5.1.3 Fuentes de reclutamiento	8
2.1.5.2 Selección por competencias	8
2.1.5.2.1 Proceso de selección	8
2.1.5.2.2 Técnicas de selección	9
2.1.5.3 Evaluación del desempeño por competencias	9
2.1.5.3.1 Métodos basados en características	10
Escala gráfica de calificación	10
Escalas mixtas	10
Distribución forzada	10
Formas narrativas	11
2.1.5.3.2 Métodos basados en comportamientos	11
Método de incidente crítico	11
Escala fundamentada para la medición del comportamiento	11
Observación del comportamiento	11
2.1.5.3.3 Métodos basados en resultados	12
Mediciones de productividad	12
Administración por objetivos (APO)	12
2.2 Desempeño Laboral	12
2.2.1 Definición	12
2.2.2 Factores que influyen en el desempeño laboral	13
2.2.2.1 Satisfacción del trabajador	13
2.2.2.2 Autoestima	13
2.2.2.3 Trabajo en equipo	13
2.2.2.4 Capacitación y entrenamiento	13

2.2.3 Evaluación del desempeño laboral	14
2.2.3.1 Importancia de la evaluación del desempeño laboral	14
2.2.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral	14
2.2.3.3 Factores de la evaluación del desempeño laboral	15
2.2.3.4 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral	15
3. METODOLOGÍA	
3.1 Naturaleza de la Investigación	16
3.2 Alcance de la Investigación	16
3.2.1 Investigación correlacional	17
3.3 Diseño de la Investigación	18
3.4 Herramientas de Recolección de Datos	18
3.4.1 Encuesta	18
3.5.1 Población y muestra	19
3.5.1.1 Población	19
3.5.1.2 Muestra	20
4. RESULTADOS	
4.1 Encuesta sobre la percepción de competencias específicas por áreas, por parte de los jefes departamentales hacia los empleados	22
4.2 Encuesta sobre la percepción del rendimiento en el trabajo de los empleados	52
4.3 Verificación de hipótesis	81
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis	82
4.3.2 Determinación de las variables de la hipótesis	82
4.3.3 Modelo Lógico	82
4.3.4 Hipótesis posibles	83
4.3.5 Modelo Estadístico	83
4.3.6 Combinación de Frecuencias	84
4.3.7 Indicadores seleccionados:	84
4.3.8 Cálculo de Grados de libertad	87
4.3.9 Cálculo del Nivel de confianza	87

4.3.10 Valor tabular de correlación	87
4.3.11 Porcentaje de correlación	87
4.3.12 Decisión	87
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	89
5.2 Recomendaciones	90
6. REFERENCIAS	91
7. ANEXOS	92

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PAG
Gráfico No. 1 Distribución de los empleados por departamentos	22
Gráfico No. 2 Mención de jefaturas	23
Gráfico No. 3 Número de empleados a cargo	24
Gráfico No. 4 Cargo actual	25
Gráfico No. 5 Tiempo en el cargo	26
Gráfico No. 6 Nivel Académico	27
Gráfico No. 7 Género de los empleados	28
Gráfico No. 8 Edad de los empleados	29
Gráfico No. 9 Estado civil	30
Gráfico No. 10 Definición de estrategias de apropiación colectiva	31
Gráfico No. 11 Trabajo efectivo por cumplimiento del plan estratégico	32
Gráfico No. 12 Cumplimiento del cargo más solidaridad	33
Gráfico No. 13 Cumplimiento puntual a favor de los objetivos de la empresa	34
Gráfico No. 14 Administración efectiva del tiempo con parámetros de trabajo	35
Gráfico No. 15 Dirección eficiente del área con valores y principios	36
Gráfico No. 16 Organización del trabajo con valores morales y personales	37
Gráfico No. 17 Promoción del respeto a los valores	38
Gráfico No. 18 Guía con acciones a fomentar respeto a horarios de trabajo	39
Gráfico No. 19 Estímulo a compañeros en respeto a bienes institucionales	40
Gráfico No. 20 Generación de ambiente de trabajo positivo	41
Gráfico No. 21 Impulso a los objetivos asignados	42
Gráfico No. 22 Cumplimiento de objetivos junto a colaboradores	43
Gráfico No. 23 Alcance de objetivos laborales	44
Gráfico No. 24 Trabajo eficiente en obligaciones	45

Gráfico No. 25 Proyecta necesidades en RRHH para promover compañeros	46
Gráfico No. 26 Evaluación eficiente del equipo de trabajo-correcciones	47
Gráfico No. 27 Uso de técnicas para desarrollo de colaboradores	48
Gráfico No. 28 Registro del desempeño y ausentismo	49
Gráfico No. 29 Liderazgo encubierto y efectivo	50
Gráfico No. 30 Liderazgo aceptado, eficiente y correctivo	51
Gráfico No. 31 Distribución de los encuestados por departamentos	52
Gráfico No. 32 Mención de jefaturas	53
Gráfico No. 33 Número de empleados a cargo	54
Gráfico No. 34 Cargo actual	55
Gráfico No. 35 Tiempo en el cargo	56
Gráfico No. 36 Nivel académico de los empleados	57
Gráfico No. 37 Distribución de los empleados por género	58
Gráfico No. 38 Distribución de los empleados por edad	59
Gráfico No. 39 Distribución de los empleados por edad	60
Gráfico No. 40 Culminación de tareas asignadas	61
Gráfico No. 41 Participación en actividades para su desempeño	62
Gráfico No. 42 Ayuda al jefe inmediato	63
Gráfico No. 43 Sobrecumplimiento de asistencia al trabajo	64
Gráfico No. 44 Ocupación del tiempo en asuntos personales	65
Gráfico No. 45 Existencia de quejas por insignificancias	66
Gráfico No. 46 Seguimiento de reglas de orden	67
Gráfico No. 47 Anticipación sobre el ausentismo	68
Gráfico No. 48 Toma de descansos sin anticipación	69
Gráfico No. 49 Protección de artículos de la empresa	70
Gráfico No. 50 Cumplimiento con responsabilidades del puesto	71
Gráfico No. 51 Realización de tareas esperadas	72
Gráfico No. 52 Cumplimiento con requisitos del desempeño	73
Gráfico No. 53 Descuido de aspectos obligatorios del trabajo	74
Gráfico No. 54 Falla con obligaciones esenciales	75

Gráfico No. 55 Preferencia por ayudar a nuevos empleados	76
Gráfico No. 56 Interés por el desempeño de otros	77
Gráfico No. 57 Intercambio de información con compañeros	78
Gráfico No. 58 Ayuda para compañeros ausentes	79
Gráfico No. 59 Ayuda a compañeros sobrecargados	80
Gráfico No. 60 Escucha problemas de compañeros	81
Gráfico No. 61 Campana de Gauss	88

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO	PAG
Cuadro No. 1 Distribución de los empleados por departamentos	22
Cuadro No. 2 Mención de jefaturas	23
Cuadro No. 3 Número de empleados a cargo	24
Cuadro No. 4 Cargo actual	25
Cuadro No. 5 Tiempo en el cargo	26
Cuadro No. 6 Nivel Académico	27
Cuadro No. 7 Género de los empleados	28
Cuadro No. 8 Edad de los empleados	29
Cuadro No. 9 Estado civil	30
Cuadro No. 10 Definición de estrategias de apropiación colectiva	31
Cuadro No. 11 Trabajo efectivo por cumplimiento del plan estratégico	32
Cuadro No. 12 Cumplimiento del cargo más solidaridad	33
Cuadro No. 13 Cumplimiento puntual a favor de los objetivos de la empresa	34
Cuadro No. 14 Administración efectiva del tiempo con parámetros de trabajo	35
Cuadro No. 15 Dirección eficiente del área con valores y principios	36
Cuadro No. 16 Organización del trabajo con valores morales y personales	37
Cuadro No. 17 Promoción del respeto a los valores	38
Cuadro No. 18 Guía con acciones a fomentar respeto a horarios de trabajo	39
Cuadro No. 19 Estímulo a compañeros en respeto a bienes institucionales	40
Cuadro No. 20 Generación de ambiente de trabajo positivo	41
Cuadro No. 21 Impulso a los objetivos asignados	42
Cuadro No. 22 Cumplimiento de objetivos junto a colaboradores	43
Cuadro No. 23 Alcance de objetivos laborales	44
Cuadro No. 24 Trabajo eficiente en obligaciones	45

Cuadro No. 25 Proyecta necesidades en RRHH para promover compañeros	46
Cuadro No. 26 Evaluación eficiente del equipo de trabajo-correcciones	47
Cuadro No. 27 Uso de técnicas para desarrollo de colaboradores	48
Cuadro No. 28 Registro del desempeño y ausentismo	49
Cuadro No. 29 Liderazgo encubierto y efectivo	50
Cuadro No. 30 Liderazgo aceptado, eficiente y correctivo	51
Cuadro No. 31 Distribución de los encuestados por departamentos	52
Cuadro No. 32 Mención de jefaturas	53
Cuadro No. 33 Número de empleados a cargo	54
Cuadro No. 34 Cargo actual	55
Cuadro No. 35 Tiempo en el cargo	56
Cuadro No. 36 Nivel académico de los empleados	57
Cuadro No. 37 Distribución de los empleados por género	58
Cuadro No. 38 Distribución de los empleados por edad	59
Cuadro No. 39 Distribución de los empleados por edad	60
Cuadro No. 40 Culminación de tareas asignadas	61
Cuadro No. 41 Participación en actividades para su desempeño	62
Cuadro No. 42 Ayuda al jefe inmediato	63
Cuadro No. 43 Sobrecumplimiento de asistencia al trabajo	64
Cuadro No. 44 Ocupación del tiempo en asuntos personales	65
Cuadro No. 45 Existencia de quejas por insignificancias	66
Cuadro No. 46 Seguimiento de reglas de orden	67
Cuadro No. 47 Anticipación sobre el ausentismo	68
Cuadro No. 48 Toma de descansos sin anticipación	69
Cuadro No. 49 Protección de artículos de la empresa	70
Cuadro No. 50 Cumplimiento con responsabilidades del puesto	71
Cuadro No. 51 Realización de tareas esperadas	72
Cuadro No. 52 Cumplimiento con requisitos del desempeño	73
Cuadro No. 53 Descuido de aspectos obligatorios del trabajo	74
Cuadro No. 54 Falla con obligaciones esenciales	75

Cuadro No. 55 Preferencia por ayudar a nuevos empleados	76
Cuadro No. 56 Interés por el desempeño de otros	77
Cuadro No. 57 Intercambio de información con compañeros	78
Cuadro No. 58 Ayuda para compañeros ausentes	79
Cuadro No. 59 Ayuda a compañeros sobrecargados	80
Cuadro No. 60 Escucha problemas de compañeros	81

LISTA DE ANEXOS

CONTENIDO	PAG
Anexo 1. Estructura del modelo de valoración de competencias a los jefes y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda” de Ambato	93
Anexo 2. Estructura del modelo de valoración del desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda” de Ambato	95

RESUMEN

El efecto de las prácticas de gestión por competencias en el desempeño laboral de la COAC San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato, corresponde a una investigación de corte transversal, donde se emplean los métodos Analítico-Sintético e Inductivo-Deductivo para reconocer causas y consecuencias del problema, y verificar hipótesis con un modelo de correlación; confrontando las opiniones de los involucrados.

El estudio de campo se aplicó a las competencias específicas y desempeño laboral, recolectando las inquietudes de empleados y jefes con la técnica de la encuesta y dos cuestionarios estructurados para evaluar a 185 empleados en Agencia y Sucursales. Los resultados demuestran que existe mayor porcentaje de empleadas mujeres (3:1), aglutinadas en los departamentos de Negocios, y Operaciones.

Los cargos más numerosos son cajero y analista, el pico más alto de antigüedad son 10 años y empleados con estudios universitarios mayormente y de posgrado; el intervalo de edad de trabajadores, va de 28-37 años; la práctica de valores poco extendida en el 50% representa alto riesgo, generando irrespeto a las costumbres y horarios, los empleados no proyectan necesidades, ni promueven a sus compañeros (50.3%), esto se debe a una evaluación deficiente del equipo de trabajo en ciertos departamentos que tiene también como característica la de presentar una forma de liderazgo encubierto en casi la mitad de la empresa. Es muy raro el sobrecumplimiento en la asistencia al trabajo, pero cuando pueden hacerlo ocupan parte de su tiempo en asuntos personales, y casi nunca se siguen reglas informales para mantener el orden, llegando al extremo de tomarse a veces, descansos sin autorización; un 20.6% no se muestra interesado en proteger los bienes de la organización y más del 90% de los empleados denuncian atravesar dificultades para cumplir con los trabajos a su cargo.

Palabras claves: competencias, desempeño laboral, prácticas

ABSTRACT

The effect of the practices of management by competencies in the work performance of the COAC San Francisco Ltda., in the city of Ambato, corresponds to a cross-sectional research, where the Analytical-Synthetic and Inductive-Deductive methods are used to recognize the causes and consequences of the problem, and verify hypothesis with a model of correlation; confronting the opinions of stakeholders.

The field study was applied to specific competencies and job performance, collecting the concerns of employees and managers with the technique of the survey and two structured questionnaires to assess 185 employees in the Agency and branches.

The results show that there is a higher percentage of employed women (3:1), bonded in business, and operations departments. More numerous charges are cashier and analyst. The peak of antiquity is ten years and employees who hold undergraduate and postgraduate university degrees. The range of age of workers goes from 28 to 37 years. The practice of values little extended in 50% represents a high risk, generating disrespect to customs and schedules. Employees never project needs nor promote fellow (50.3%) this is due to a poor evaluation of the task force on certain departments whose also feature the present a form of leadership concealed in almost half of the company. The over compliance in attendance at work is very rare, but when they do it they occupy part of their time in personal matters, and are almost never followed informal rules to maintain order, coming to the point that sometimes employees take breaks without authorization; a 20.6% interested in protecting the assets of the organization is not displayed and more than 90% of employees reported through difficulties to comply with responsible work.

Keywords: competencies, performance, practices

1. INTRODUCCIÓN

El tema del efecto de las prácticas de Gestión por Competencias en el Desempeño Laboral de la COAC San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato, marca un antes y un después en la gestión del Talento Humano de este importante organismo financiero, éste estudio se desarrolló durante el segundo semestre del año 2017 en la ciudad de Ambato en la Matriz y Agencias del organismo mencionado.

Una de las principales motivaciones de éste trabajo es que el Modelo de Gestión por Competencias, es una herramienta administrativa que permite tomar decisiones que mejoran y fortalecen la organización, al respecto es importante que la Cooperativa San Francisco tenga un enfoque de competencias, como instrumento para obtener un alto rendimiento y un mejor desempeño laboral, por lo que fue necesario conocer el comportamiento actual del personal y valorar la posibilidad de poner en marcha ésta herramienta.

Los datos recolectados en el estudio hacen referencia a la información socio demográfica de los empleados valorados y los diferentes tipos de competencias laborales que incluyen compromiso, ética y transparencia, integridad, responsabilidad, desarrollo estratégico del talento humano, y liderazgo, siendo un estudio de nivel correlacional, que se corrobora con una investigación de campo por medio de encuestas a jefes y empleados, para verificar la asociación entre las variables. La prueba de correlación permitió determinar que el modelo de competencias empleado está ligado con el rendimiento laboral en un 24.6%

Este estudio consta de seis capítulos, en el Capítulo I, correspondiente a la Introducción, se han plasmado el problema detectado en la Cooperativa y las motivaciones y los objetivos que orientan el estudio.

El Capítulo II, se refiere al Marco Teórico, en él se hace un acercamiento teórico con el respaldo de variados autores, hacia las dimensiones del conocimiento de las variables Gestión por Competencias y Rendimiento laboral; se recolectan las

características de indicadores y se plantean ítems de estudio para que sean evaluados. También se hace referencia a los métodos de evaluación y las escalas que se emplean para valorar el trabajo de los empleados.

El Capítulo III, registra la Metodología empleada tanto para la recolección de datos como para el análisis estadístico y la presentación de resultados, ella incluye un diseño transversal de investigación, acompañado por un trabajo de modalidad de campo en el que se emplearon encuestas para recolectar las opiniones de los empleados como de sus jefes respectivos, se aplicó una prueba de correlación para establecer la veracidad de las hipótesis y se analizaron pormenorizadamente cada uno de los indicadores, para una población de 185 empleados de la casa Matriz y Agencias de la Cooperativa.

El Capítulo IV corresponde al análisis de los Resultados de la investigación, incluyendo una encuesta sobre la percepción de competencias específicas por áreas, por parte de los jefes departamentales hacia los empleados, y una encuesta sobre la percepción del rendimiento en el trabajo de los empleados.

En el Capítulo V se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, resultantes del estudio realizado, y se plantean sugerencias que podrían, aportar al mejoramiento de la gestión del talento humano en la Cooperativa.

1.1 Objetivo General

Estudiar la relación que tienen las prácticas del modelo de gestión por competencias y el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar la percepción del personal interno de la Cooperativa investigada, acerca del modelo de Gestión por competencias que aplica.
- Determinar el nivel de desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., del Segmento I de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en relación al modelo de gestión del talento humano empleado.
- Identificar el nivel de relación que existe entre la percepción que tiene las prácticas del modelo de Gestión de Talento Humano que utiliza la Cooperativas de ahorro y crédito San Francisco Ltda., con el desempeño laboral.

1.3 Hipótesis

Las prácticas del modelo de gestión por competencias, están relacionadas con el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión por competencias

2.1.1 Definición de Competencias

El término competencia es definido por Alles (2008) como el conjunto de habilidades, destrezas y comportamientos que una persona debe poseer para realizar una actividad, cuya característica principal es generar un desempeño exitoso en el puesto de trabajo y están centradas en cuatro niveles como; el saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

2.1.2 Tipos de competencias

En referencia a las competencias que son requeridas para desempeñarse en una institución financiera, Alles (2011), considera que las más importantes en el puesto de trabajo son:

2.1.2.1 Competencias cardinales

Por lo regular, éste tipo de competencias, representan valores o características que diferencian a una organización de otras y a la vez representan lo que es necesario para alcanzar la estrategia institucional, por ende son exigidas a todos los colaboradores. (Alles, 2011).

2.1.2.2 Competencias específicas o gerenciales

De acuerdo a Alles (2011), éste tipo de competencias hacen alusión a grupos o colectivos de personas entre las cuales existen cierta relación jerárquica, es decir que son necesarias para aquellos que son jefes de otros.

2.1.2.3 Competencias específicas por área

La misma Alles (2011), manifiesta que éste grupo de competencias son requeridas en cada nivel, área, departamento, puesto o cargo en particular, los niveles mencionados pueden ser institucional, intermedio u operacional.

2.1.3 Características de las competencias

2.1.3.1 Adecuadas al negocio

Es necesario identificar las competencias que tienen que ver con el éxito de las empresas, para mejorar su desempeño general, por ello es necesario reconocer las características de las personas. (Ernst y Young Consultores, 2001, p. 9).

2.1.3.2 Adecuadas a la realidad actual y futura

Para enfrentar al futuro exitosamente, es necesario reconocer la situación actual, los problemas y manejar un plan de desarrollo para la empresa. (Ernst y Young Consultores, 2001, p. 9).

2.1.3.3 Operativas, codificables y manejables

Cada competencia debe tener una escala de medición clara y sencilla, pues las cualidades no se consideran atributos abstractos, es decir que las competencias deben tener la facultad de emitir información medible. (Ernst y Young Consultores, 2001, p. 9).

2.1.3.4 Exhaustivas

Las competencias de cada cargo, deben reflejar todos los aspectos de la organización y de las personas. (Ernst y Young Consultores, 2001, p. 9).

2.1.3.5 Con lenguaje y conceptos conocidos por todos

La estandarización de la terminología referente a las competencias y a la organización en general, debe ser bien conocida por todos los miembros de la organización. (Ernst y Young Consultores, 2001, p. 9)

2.1.3.6 De fácil identificación

La fácil identificación debe ser una característica de las competencias a evaluarse, para evitar complicaciones en la interpretación de los resultados de las evaluaciones. (Ernst y Young Consultores, 2001, p. 9).

2.1.4 Grados de competencia

De acuerdo a la opinión de Alles (2002) para evaluar una competencia, es necesaria la siguiente clasificación de acuerdo a los niveles que se pueden alcanzar durante su desarrollo.

GRADO	CALIFICACIÓN
Alto	Nivel máximo alcanzable
Bueno	Por encima del estándar.
Mínimo para el Puesto	Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido. Este indicador no comprende un subvaloración de la competencia
Insatisfactorio	

2.1.5 Gestión por competencias

Moreno, M., Pelayo, Y. y Vargas, A., (2010), consideran que la gestión por competencias es una herramienta de Recurso Humanos que toma en cuenta los conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses de su capital humano, para alinearlos y desarrollarlos en función de los intereses de la empresa, de forma que se consideren integradas la dimensión estratégica, la humana y la comportamental. Generan ventajas tales como:

- Una repercusión positiva en la organización del trabajo
- Promueve el mejoramiento del clima laboral
- Agilita y flexibiliza la toma de decisiones orientadas a las personas y sus puestos de trabajo
- Ayuda al desarrollo de equipos de trabajo, fundamentándose en los factores de éxito
- La organización obtiene una mayor capacidad para el cambio
- El lenguaje de la compañía es del dominio común
- Se consigue un mayor involucramiento de los empleados
- Se eleva la motivación del personal
- Aporta a un incremento de los resultados empresariales. (Moreno, et.al, 2010)

2.1.5.1 Reclutamiento por competencias

El reclutamiento del personal es la primera etapa de la gestión por competencias, al respecto, Dota y Samaniego (2015), mencionan que existen dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo.

2.1.5.1.1 Reclutamiento interno

Se aplica promoviendo a mejores cargos a los empleados de la propia empresa que ya han demostrado un buen desempeño, esta estrategia se realiza con el fin de reducir costos (Dota y Samaniego, 2015, p. 42).

2.1.5.1.2 Reclutamiento externo.

Es la forma de reclutamiento más frecuentemente utilizada, consiste en convocar a personas de fuera de la organización, para distintos cargos, empleando diferentes medios, con una mayor inversión de recursos. (Dota y Samaniego, 2015, p. 42).

2.1.5.1.3 Fuentes de reclutamiento

Detalla que el mercado laboral está compuesto por diversas fuentes de talento humano al que se puede acudir en busca de profesionales para ocupar las diferentes plazas que requiere una organización. Las que tienen mayor demanda son:

- Anuncios de periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contacto con centros de educación superior
- Anuncios en lugares visibles
- Sugerencias de los empleados de la misma empresa
- Consulta de archivos a los candidatos
- Reclutamiento por medio de internet
- Archivos de la empresa (banco de datos) (Dota y Samaniego, 2015, p. 43)

2.1.5.2 Selección por competencias

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2008), la selección del personal, consiste en la búsqueda de candidatos capaces de ocupar un puesto con requisitos específicos, sin embargo al seleccionar por competencias se evalúan las cualidades de los candidatos, para asignarles después el puesto más conveniente para esas destrezas, necesarias dentro de la empresa (p. 403).

2.1.5.2.1 Proceso de selección

Según Koontz y Weihrich (2008, p. 404) existen muchas variantes en cuanto a los pasos específicos dentro del proceso de selección, lo que depende del modelo que se vaya a emplear. Se sigue el siguiente esquema:

1. Necesidad de cubrir una posición.
2. Solicitud del personal.
3. Revisión de la descripción del puesto

4. Recolección de información sobre el perfil requerido
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos.
6. Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no.
7. Definición de las fuentes de reclutamiento.
8. Recepción de las candidaturas
9. Primera revisión de antecedentes.
10. Entrevista
11. Evaluaciones específicas y psicológicas
12. Formación de candidaturas
13. Confección de informes sobre finalistas.
14. Presentación de finalistas al cliente interno.
15. Selección del finalista por el cliente interno
16. Negociación
17. Oferta por escrito
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso.
19. Proceso de admisión.
20. Inducción. (Alles, 2008, p.175)

2.1.5.2.2 Técnicas de selección

Se prefiere la entrevista de tipo tradicional por competencias de acuerdo a la necesidad de cada posición, complementada por las evaluaciones psicológicas que considera los valores éticos, la estabilidad emocional y las competencias relativas a la cultura organizacional, finalmente; también se emplea el Assesment para determinar la capacidad de reacción de los candidatos ante diferentes circunstancias y tareas. (Dota y Samaniego, 2015, pp. 45-46).

2.1.5.3 Evaluación del desempeño por competencias

De acuerdo a Chiavenato (2010), ésta actividad, permite estimar la excelencia y las competencias de una persona y su aporte a los intereses de la organización, se trata

de un ejercicio elemental en la gestión del talento humano, que favorece la determinación del salario, mejoramiento, promoción, capacitación y desarrollo.

El desempeño del cargo es situacional, en extremo, varía de persona a persona, y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente, a la vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará (Chiavenato, 2014, p.356).

2.1.5.3.1 Métodos basados en características

Escala gráfica de calificación

Chiavenato (2014), hace referencia a la escala gráfica, manifestando que se trata del método más utilizado y divulgado, cuya aplicación exige múltiples cuidados para evitar la subjetividad; se evalúa el desempeño de las personas utilizando un formulario de doble entrada, pudiendo ser escalas continuas, semicontinuas y discontinuas. (p. 367).

Escalas mixtas

Similar a la escala gráfica pero con descripciones específicas de cada característica dentro de los niveles superior, medio e inferior.

Distribución forzada

El método de elección forzada, elimina el subjetivismo y el proteccionismo, por medio de frases descriptivas de alternativas, de tipos de desempeño individual, que por ser escasas deben seleccionarse una o dos obligatorias. (Chiavenato, 2014, pp. 371-372)

Formas narrativas

Según Chiavenato (2014), estas formas son un poco distintas de la elección forzada, pues consiste en la selección de las frases que caracterizan el desempeño del subordinado con signo positivo y las características opuestas al desempeño, con signo negativo. (p. 380)

2.1.5.3.2 Métodos basados en comportamientos

Método de incidente crítico

El uso de éste procedimiento observa y registra los hechos excepcionalmente positivos o excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de los subordinados. (Chiavenato, 2014, pp. 379)

Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Ha sido estructurada con una serie de escalas verticales para cada dimensión importante del desempeño laboral con enfoque cualitativo o cuantitativo.

Observación del comportamiento

Este tipo de evaluación, mide la frecuencia de las conductas observables que corresponde a cada competencia, pues todas ellas han sido definidas con anticipación en el diccionario de competencias de la empresa..

2.1.5.3.3 Métodos basados en resultados

Mediciones de productividad

Las mediciones de la productividad, tienen como objeto vincular a los empleados con los objetivos organizacionales, ya que existe el riesgo latente de contaminación con objetivos externos.

Administración por objetivos (APO)

La APO, es una forma de evaluación que califica el desempeño, sobre la base del cumplimiento de las metas fijadas en los acuerdos del empleado con la organización. En la actualidad, este tipo de evaluación requiere de la formulación de objetivos por consenso, el compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto, la actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos, el desempeño, la medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados, la retroalimentación intensiva y la medición conjunta continua. (Chiavenato, 2014, pp. 359-360)

2.2 Desempeño Laboral

2.2.1 Definición

Según Stoner y Freeman (2007), evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.

De acuerdo con esta definición, atendiendo a Chiavenato (2014), el desempeño es el resultado de tres factores principales, las capacidades del individuo, el esfuerzo individual y la percepción acerca del papel desempeñado. (p. 357).

Percepción del desempeño laboral

Chiavenato (2014), considera que es una apreciación sistemática del rendimiento de cada persona en el cargo que está ocupando; o del potencial de desarrollo futuro

2.2.2 Factores que influyen en el desempeño laboral

2.2.2.1 Satisfacción del trabajador

La satisfacción laboral puede considerarse como una meta que ayuda al empleado a mantener buena salud mental y elevar la productividad ya que un empleado motivado se desempeñará mejor en el trabajo que otro.

2.2.2.2 Autoestima

Es definida como el conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento orientadas hacia el propio trabajador, manera de ser, comportamientos, rasgos corporales y de carácter, refiere una auto evaluación.

2.2.2.3 Trabajo en equipo

Los equipos son grupos de personas organizados de determinada manera con objetivos comunes, lo que está relacionado con la necesidad de convivencia social de los seres humanos, son características comunes a estos grupos; los comportamientos colaborativos, reciprocidad, cohesión y participación igualitaria.

2.2.2.4 Capacitación y entrenamiento

Es la dotación de conocimientos de carácter técnico, teórico y práctico, que la organización está obligada a impartir a los trabajadores para mejorar su desempeño.

2.2.3 Evaluación del desempeño laboral

2.2.3.1 Importancia de la evaluación del desempeño laboral

Evaluar de manera permanente el desempeño de los trabajadores, permitirá implementar nuevas políticas de compensación, ayudará a mejorar el desempeño individual y a decidir sobre asensos o reubicaciones, rediseño de puestos y detectar problemas de orden personal. (Iturralde, 2011).

2.2.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Para Chiavenato (2014), los objetivos de la evaluación se traducen en ubicar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Para mejorar el resultado de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño debe conseguir los siguientes objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Reconocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Mejorar la toma de otras decisiones en relación al personal. (p. 364)

Para Koontz y Weihrich (2008, p. 418) también es importante reconocer el legítimo deseo de los empleados de progresar en el ejercicio de su profesión

2.2.3.3 Factores de la evaluación del desempeño laboral

Por lo general los métodos empleados para evaluar el desempeño de los empleados coinciden en sus factores claves, los siguientes son comunes a muchos métodos: Calidad y cantidad de trabajo, dominio de las funciones del puesto, iniciativa, planificación, control, relaciones con los demás colaboradores, desarrollo de los subordinados, y responsabilidad. . (Iturralde, 2011, p. 19).

2.2.3.4 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2014) cree que cuando un programa de evaluación del desempeño personal está bien planeado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, tanto para el jefe, el subordinado y la organización.

El jefe podrá evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con ello proponer medidas para mejorar su desempeño, alentándolos al conocimiento de su rendimiento.

Los subordinados podrán conocer las reglas el juego y las expectativas del jefe en relación a su rendimiento, reconocer las actividades para mejorar ese rendimiento y autoevaluarse.

La organización, estará capacitada para evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, identificar a aquellos empleados que requieren perfeccionamiento, mejorando la calidad del talento humano y con ello la productividad y las relaciones humanas. (pp. 365-366)

3. METODOLOGÍA

3.1 Naturaleza de la Investigación

El presente trabajo investigativo, pretende identificar la percepción de las prácticas del modelo de gestión por competencias y cuanto esto afecta al desarrollo laboral de los empleados.

El Método empleado será de tipo cuantitativo que según Hernández, et al. (2010) refieren que el método cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 5)

“El método cuantitativo o considerado como método tradicional o general (denominación recibida por su uso) y cuyo énfasis es la medición y la generalización de resultados.” (Bernal, 2010, p.57).

3.2 Alcance de la Investigación

El alcance que tiene la investigación a desarrollarse, el de tipo correlacional, para lo cual será necesario emplear como Técnica de recolección de información, una encuesta, en tanto que, el instrumento idóneo para el trabajo de campo consistirá en un cuestionario estructurado aplicado a los empleados de los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Por otro lado, una de las finalidades de los estudios de éste tipo, es la de conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, se mide cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, se cuantifica y analiza la vinculación. Tales relaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Etapas de la Investigación	Naturaleza de la Investigación	Alcance de la Investigación	Diseño de la Investigación	Herramientas de la Investigación	Métodos de análisis de la Investigación	Objetivos específicos que responderán
Primera	Cuantitativa	Diseño de la Investigación	No experimental Transversal	Encuestas	Correlacional	<p>Identificar la percepción del personal interno de la Cooperativa investigada, acerca del modelo de Gestión por competencias que aplica.</p> <p>Determinar el nivel de desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., del Segmento I de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en relación al modelo de gestión del talento humano empleado.</p> <p>Establecer el nivel de relación que existe entre los modelos de Gestión de Talento Humano que utilizan la Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., con el desempeño laboral de cada entidad.</p>

Elaborado por: Autora (2017)

3.2.1 Investigación correlacional

Este tipo de estudios tienen como finalidad, reconocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables, en una muestra o contexto en particular, los estudios más frecuentes vinculan dos variables, pero también los hay quienes vinculan tres o más variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Para los mismos Hernández, et al., cuando se trata de medir el grado de asociación entre dos variables, en el caso de un estudio correlacional, se debe seguir el procedimiento que se detalla a continuación:

- Se mide cada una de las variables que intervienen en la investigación
- Se cuantifican las variables
- Se analizan y establecen las vinculaciones
- Las correlaciones se sustentan en la hipótesis. (p. 93-94)

En éste trabajo, se pretende medir el nivel de relación entre las prácticas del modelo de gestión por competencias y el desempeño laboral.

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental-transversal, ya que se trata de recolectar los datos en un único momento. Una investigación no experimental es aquella donde no hay manipulación deliberada de las variables, y solo se observan los fenómenos en su ambiente natural. Es transversal ya que se recolectan los datos en un solo momento, es decir en un único tiempo.

3.4 Herramientas de Recolección de Datos

Las herramientas de recolección de datos responderán al enfoque preferentemente Cuantitativo, se diseñaran técnicas e instrumentos apropiados para extraer la opinión de las personas involucradas con el problema.

3.4.1 Encuesta

En una primera fase se aplicará un cuestionario (encuesta) a una muestra seleccionada de funcionarios de la organización investigada, las encuestas serán aplicadas a los empleados de los departamentos Administrativo, Operativo y de Negocios de la Cooperativa San Francisco de la ciudad de Ambato.

Procesamiento y análisis de la información

Para los procesos, análisis e interpretación de resultados se utilizará el diseño de instrumentos de la investigación el pilotaje de prueba de los instrumentos y la aplicación de técnicas e instrumentos.

En cuanto al análisis e interpretación de resultados se hará aplicando el método cuantitativo utilizando los estudios exploratorios que sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios descriptivos por lo general son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2010).

3.5.1 Población y muestra

3.5.1.1 Población

Se define a la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Se calcula que actualmente trabajan 354 empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda, distribuidas en áreas de la siguiente manera:

DEPARTAMENTOS	COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA.	TOTAL
TALENTO HUMANO	4	4
ADMINISTRATIVO	62	62
OPERATIVO	68	68
NEGOCIO	220	220
TOTAL	354	354

3.5.1.2 Muestra

“Muestra (es un subgrupo de la población) se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de análisis, requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros”. (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 171). De acuerdo a la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot E^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

n= Tamaño muestral

N=Tamaño de la Población

σ^2 = varianza de la población (0.50)

Z= Nivel de confianza, valor correspondiente a la distribución de Gauss 1.96

E= error admisible

Para ésta investigación se emplearán los siguientes datos:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot E^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

Población (N): 354.00

Nivel de Confianza (Z): 95% z=1.96

Varianza de la Población (σ^2)= P*Q 0.5 q=0.5

Error admisible (E): 0.5

Reemplazando:
$$n = \frac{354 * (0.50)^2 * (1.96)^2}{(354 - 1)(0,05)^2 + (0,50)^2 \cdot (1.96)^2}$$

$$n = \frac{339.98}{1.84}$$

$$n = 185$$

La muestra de empleados considerada para la presente investigación es de 185, los mismos que se distribuirán en estratos de acuerdo a la participación porcentual de cada departamento al total de la Cooperativa:

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE (%)	MUESTRA
TALENTO HUMANO	4	1.13	2
ADMINISTRATIVO	62	17.51	32
OPERATIVO	68	19.21	36
NEGOCIO	220	62.15	115
TOTAL	354	100.00%	185

4. RESULTADOS

4.1 Encuesta sobre la percepción de competencias específicas por áreas, por parte de los jefes departamentales hacia los empleados.

Las encuestas están conformadas por 20 preguntas, mismas que fueron realizadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de la ciudad de Ambato, están conformadas por seis indicadores como son:

Compromiso, Ética y Transparencia, Integridad, Responsabilidad, Desarrollo Estratégico del Talento Humano, Liderazgo, con cada una de las preguntas se presentará el criterio de cada uno de los empleados y jefes departamentales de la entidad estudiada, presentando los datos según su género, edad, estado civil, cargo, tiempo de trabajo, nivel de estudios, los cuales están tabulados y con el análisis e interpretación en cada una de las preguntas.

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA:

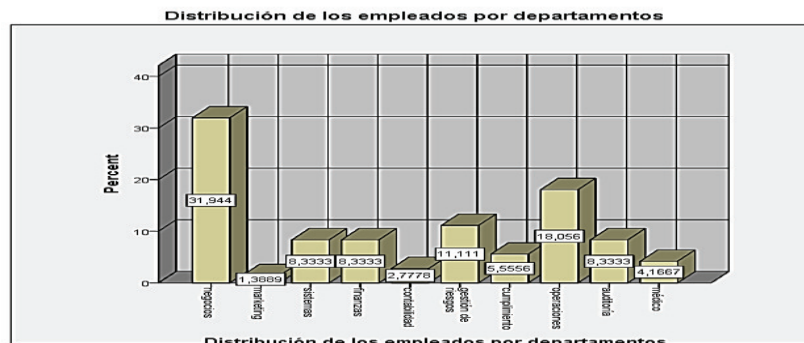
Departamento:

Cuadro No. 1 Distribución de los empleados por departamentos

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
negocios	23	31,9	31,9
marketing	1	1,4	33,3
sistemas	6	8,3	41,7
finanzas	6	8,3	50,0
contabilidad	2	2,8	52,8
gestión de riesgos	8	11,1	63,9
cumplimiento	4	5,6	69,4
operaciones	13	18,1	87,5
auditoría	6	8,3	95,8
médico	3	4,2	100,0
Total	72	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 1



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. Los empleados de la COAC San Francisco Ltda., de Ambato, en su mayor parte se localizan en los departamentos de Operaciones (18.1%), Gestión de Riesgos (11%) y Negocios (31.9%), un grupo menos numeroso se encuentra en los departamentos de Sistemas, Finanzas y Auditoría cada uno con el 8.3% de la participación, y las áreas con menos número de empleados son: Cumplimiento (5.6%), Médico (4.2%), Contabilidad (2.8%) y Marketing (1.4%). Esto significa que aquellos espacios en los que existe mayor contacto con los socios y clientes son los que abarcan un mayor número de trabajadores

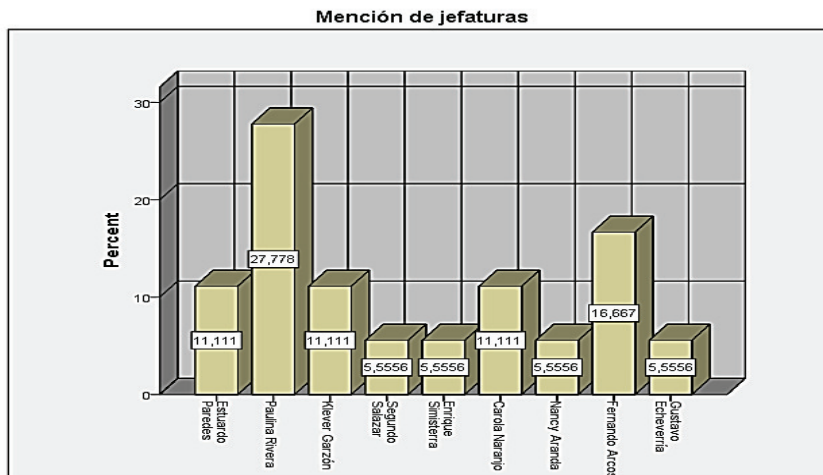
Nombre del jefe o director departamental:

Cuadro No. 2 Mención de jefaturas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Estuardo Paredes	2	11,1	11,1
Paulina Rivera	5	27,8	38,9
Klever Garzón	2	11,1	50,0
Segundo Salazar	1	5,6	55,6
Enrique Simisterra	1	5,6	61,1
Carola Naranjo	2	11,1	72,2
Nancy Aranda	1	5,6	77,8
Fernando Arcos	3	16,7	94,4
Gustavo Echeverría	1	5,6	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 2



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. En referencia a los Jefes departamentales, los nombres más familiares para los trabajadores y empleados de la COAC San Francisco Ltda., de Ambato son Paulina Rivera (27.8%), Fernanda Arcos (16.7%), los directores departamentales Estuardo Paredes, Kléver Garzón y Carola Naranjo puntúan cada uno con (11.1%); y otros con un reconocimiento menor son Segundo Salazar, Enrique Simiesterra, Nancy Aranda y Gustavo Echeverría, cada uno con el 5.6% de las tendencias; al respecto, cabe mencionar que las personas que demuestran un mayor porcentaje de participación, son aquellas que ocupan altos cargos dentro de la jerarquía administrativa de la Cooperativa.

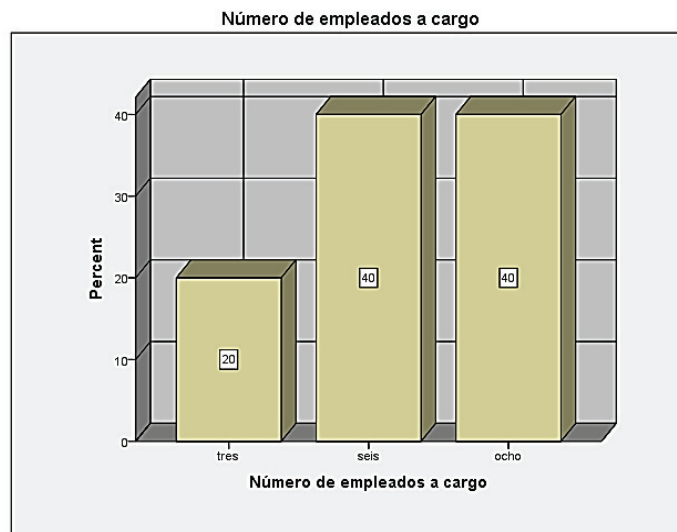
Número de empleados a su cargo:

Cuadro No. 3 Número de empleados a cargo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
tres	1	20,0	20,0
seis	2	40,0	60,0
ocho	2	40,0	100,0
Total	5	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 3



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Los jefes departamentales encuestados, han mencionado que tienen un número de empleados bajo a su cargo, en un intervalo que va desde los tres hasta los ocho trabajadores; un jefe dice tener a cargo tres trabajadores, constituye el 20%, dos manifiestan tener a cargo seis trabajadores (40%), y otros dos jefes afirmaron ocho empleados. Estos resultados valorados permiten descubrir un promedio ponderado igual a 6.2 empleados por jefatura; éste indicador determina que eventualmente existiría un monitoreo efectivo y una evaluación significativa del desempeño de los empleados, es decir que se un bajo número de empleados por jefatura favorece el control.

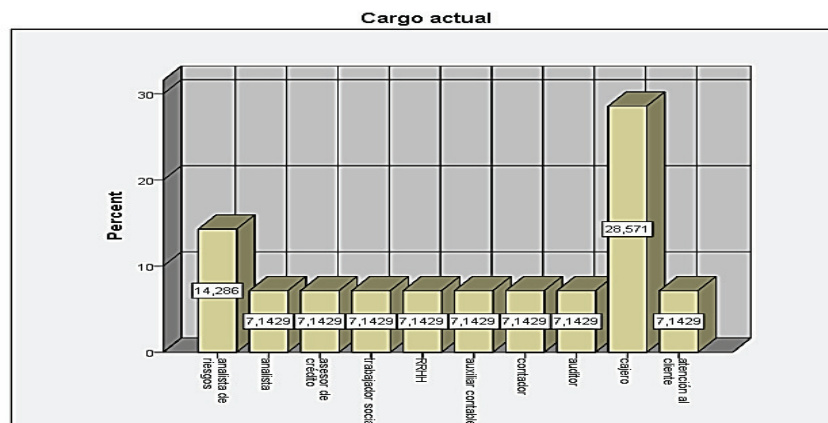
Cargo actual:

Cuadro No. 4 Cargo actual

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
analista de riesgos	2	14,3	14,3
analista	1	7,1	21,4
asesor de crédito	1	7,1	28,6
trabajador social	1	7,1	35,7
RRHH	1	7,1	42,9
auxiliar contable	1	7,1	50,0
contador	1	7,1	57,1
auditor	1	7,1	64,3
cajero	4	28,6	92,9
atención al cliente	1	7,1	100,0
Total	14	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 4



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. El cargo que ocupan los empleados en la actualidad, desde el punto de vista de los jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda., de Ambato se distribuye de la siguiente manera, el 28.6% son cajeros, el 14.3% son analistas de riesgos y por otro lado, analistas, asesores de crédito, trabajadores sociales, RRHH, auxiliares contables, contadores, auditores y encargados de atención al cliente, puntúan cada uno con el 7.1% de las opiniones; ésta información puede ser muy útil para definir los puestos con mayor número de empleados. Se concluye que los cargos de cajeros y analistas son los más numerosos, lo que implica que las funciones de atención directa al cliente son las que necesitan un mayor volumen de Talento Humano.

Tiempo en el cargo:

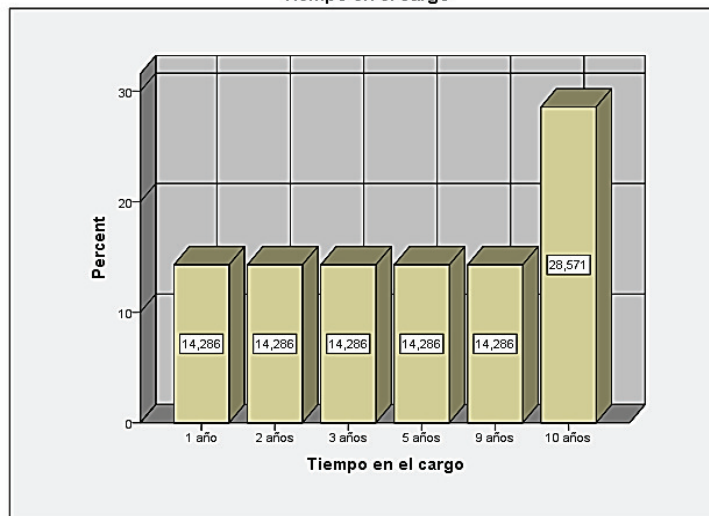
Cuadro No. 5 Tiempo en el cargo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
1 año	1	14,3	14,3
2 años	1	14,3	28,6
3 años	1	14,3	42,9
5 años	1	14,3	57,1
9 años	1	14,3	71,4
10 años	2	28,6	100,0
Total	7	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 5

Tiempo en el cargo



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. Los empleados más perdurables en sus cargos tienen 10 años de trabajo (28.6%), el resto de empleados, trabajan uno, dos, tres, cinco o nueve años; cada período presenta un 14.3% de frecuencia. Se puede deducir que existe un pico de 10 años de antigüedad en los trabajadores con más tiempo en la Cooperativa, y un año para los más jóvenes, arrojando un promedio ponderado igual a 5.7 años y un rango de 9 años. El análisis de esas tendencias permite visualizar que existen empleados de todas las antigüedades, lo que induce a pensar que se mantiene personal con experiencia y se renuevan continuamente nuevos empleados.

Nivel académico:

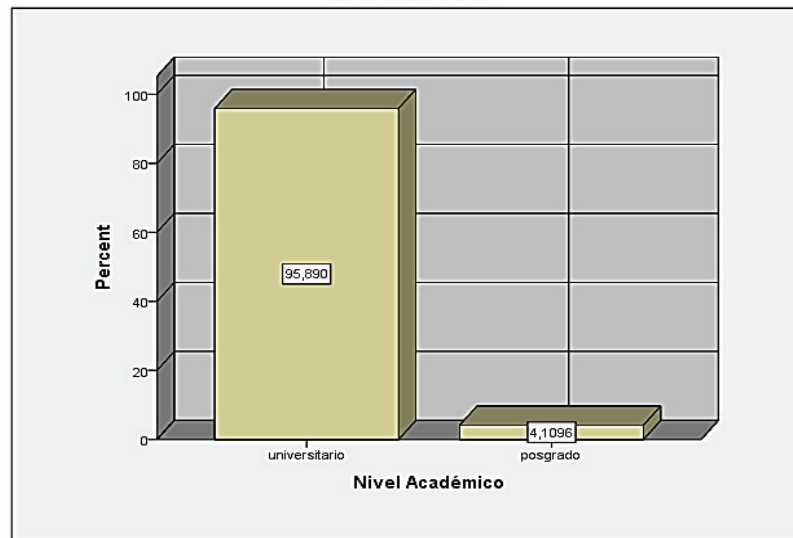
Cuadro No. 6 Nivel Académico

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
universitario	70	95,9	95,9
posgrado	3	4,1	100,0
Total	73	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 6

Nivel Académico



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017).

Análisis e interpretación de resultados

El nivel académico de los empleados es determinante en muchos casos de la eficiencia de los mismos. De acuerdo con la investigación realizada en la COAC San Francisco Ltda., se distingue un importante capital humano, el mismo que en todos los cargos presenta un nivel académico elevado, al respecto se puede distinguir que el 95.9% de los mismos son universitarios, con título de tercer nivel o pasantes y el 4.1% tienen nivel de posgrado.

Esta información es determinante, ya que permite predecir un importante nivel de eficiencia de los empleados en el cumplimiento de las tareas del puesto, donde se requieren tanto del conocimiento de las habilidades generales como de competencias específicas.

Género:

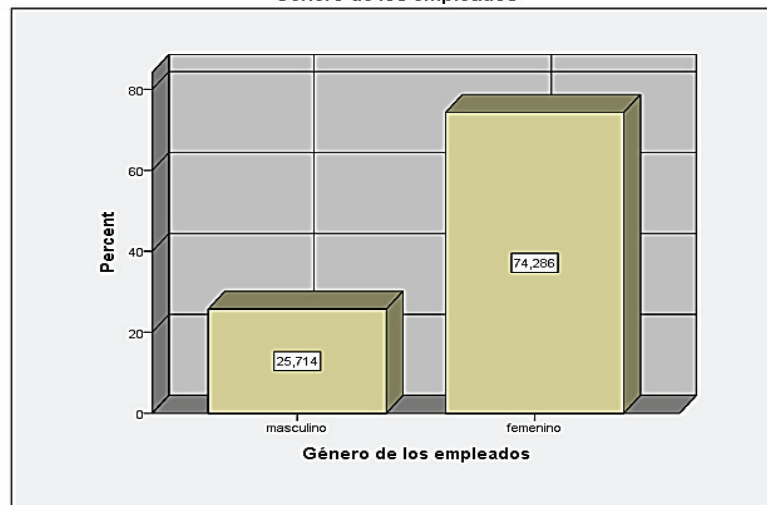
Cuadro No. 7 Género de los empleados

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
masculino	18	25,7	25,7
femenino	52	74,3	100,0
Total	70	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 7

Género de los empleados



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

La distribución por género, es desde el punto de vista de los administradores y jefes departamentales, favorable para el sexo débil, pues el género femenino ocupa el 74.3% de los cargos de la institución; y el 25.7%, es decir una cuarta parte, lo ocupan los empleados de género masculino.

El factor de género permite realizar inferencias hacia uno u otro sexo, y determinar si los indicadores de gestión tienen relación al trabajo masculino a hacia su antagónico femenino, en éste caso el elevado indicador de desempeño puede atribuirse al trabajo de las mujeres, por su mayor presencia en número.

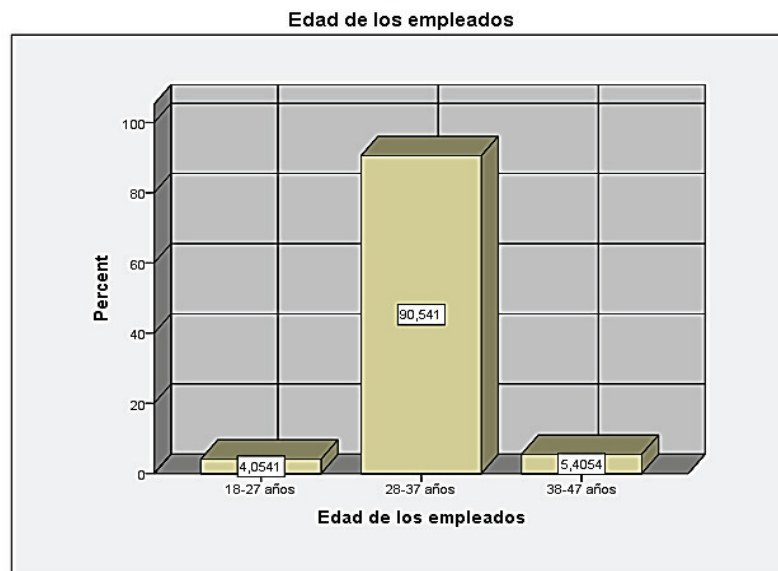
Edad:

Cuadro No. 8 Edad de los empleados

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
18-27 años	3	4,1	4,1
28-37 años	67	90,5	94,6
38-47 años	4	5,4	100,0
Total	74	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 8



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Se distingue un rango de edad que va desde los 18 hasta los 47 años con una diferencia de $R=29$; este rango comprende casi la mitad del período de trabajo útil de un empleado hasta su jubilación. La población está distribuida de la siguiente manera, el 90.5% de empleados están en el intervalo de 28-37 años. El 5.4% tienen entre 38-47 años y el 4.1% de 18-27 años. El intervalo con mayor proporción corresponde a profesionales con suficiente experiencia y vigor para el trabajo, ya han recibido entrenamiento y están familiarizados con las funciones del cargo, de manera que a la vez que son más numerosos, se esperaría de ellos un mayor desempeño.

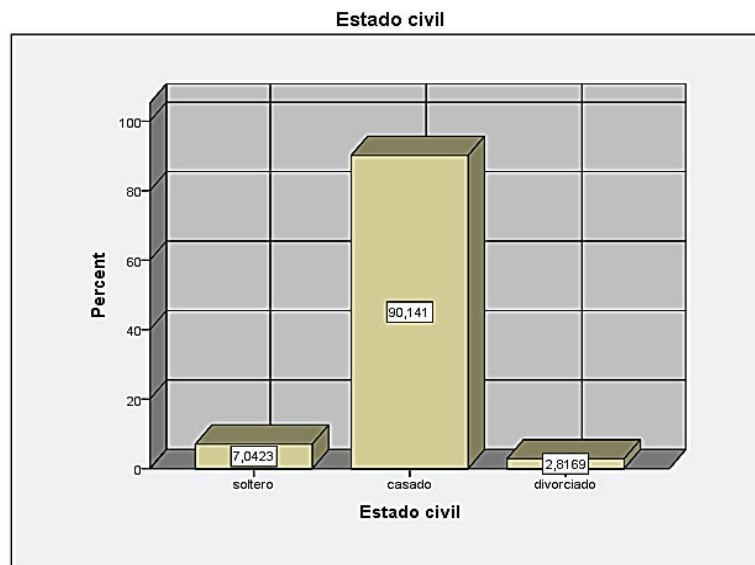
Estado Civil:

Cuadro No. 9 Estado civil

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
soltero	5	7,0	7,0
casado	64	90,1	97,2
divorciado	2	2,8	100,0
Total	71	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 9



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017).

Análisis e interpretación de resultados

El 90.1% de los empleados de la COAC San Francisco Ltda., son casados, un 7% que son solteros y un 2.8% divorciados.

Se puede hallar cierto grado de coincidencia entre el estado civil y la edad de los empleados, ya que no existen diferencias significativas, el porcentaje de empleados casados (90.1%), coincide con el intervalo de edad de 28-37 años (90.5%). El porcentaje de solteros (7.0%) es cercano al 4.1% de empleados en intervalo de 18-27 años. Finalmente los empleados mayores a 38 años, son el 5.4% del total, y de este el 2.8% son divorciados.

INDICADORES

COMPROMISO

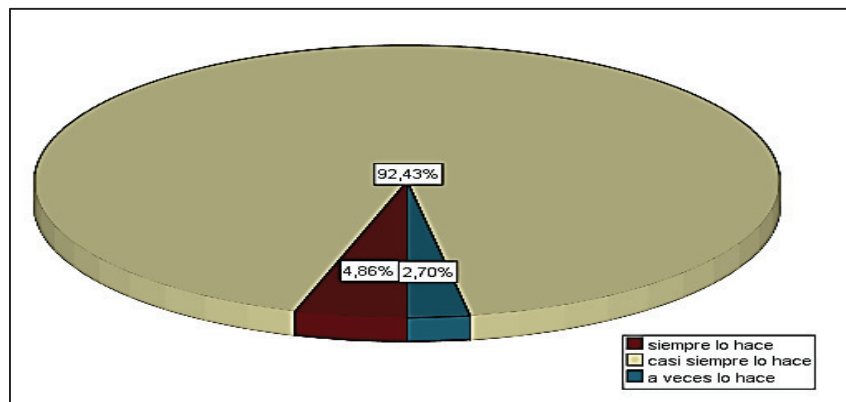
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
	Define misión, visión, valores y estrategias de la Cooperativa, produciendo la necesidad de apropiación por los compañeros	9	171	5		
COMPROMISO	Cumple con los lineamientos de la planificación estratégica en el área a su cargo, para lograr un trabajo efectivo	63	56	66		
	Cumple con los lineamientos de las actividades de su cargo y se muestra solidario con los demás empleados y jefes	25	131	29		
	Cumple puntualmente los lineamientos de su puesto de trabajo y se apropia de los objetivos de la Cooperativa	21	139	25		

Cuadro No. 10 Definición de estrategias de apropiación colectiva

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	9	4,9	4,9
casi siempre lo hace	171	92,4	97,3
a veces lo hace	5	2,7	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 10



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

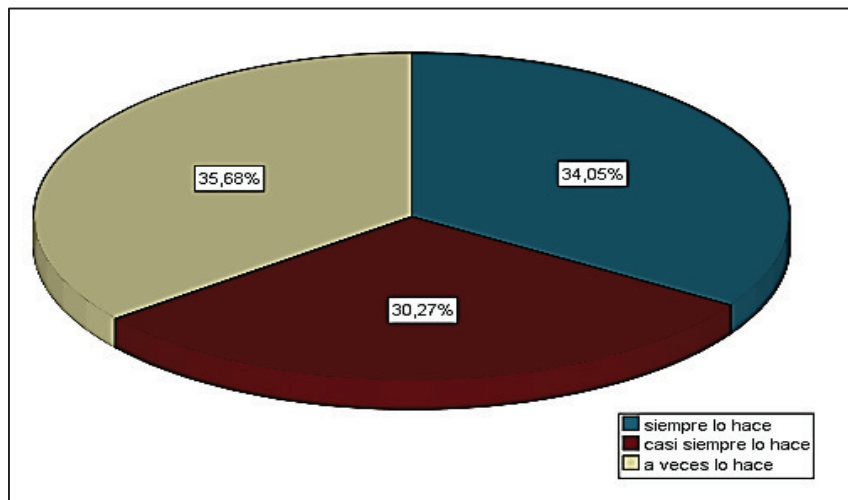
Análisis e interpretación de resultados. La mayoría de los empleados de la COAC San Francisco Ltda., casi siempre (92.4%), colaboran en la definición de la misión, visión, valores y estrategias de la Cooperativa, produciendo la necesidad de apropiación por parte de los compañeros; el 4.9% colabora siempre y el restante 2.7% lo hace solo a veces. La opinión de los jefes departamentales frente al compromiso de los empleados para colaborar con la planeación estratégica no es lo más alentadora, en consideración de que la definición de tal estrategia administrativa es fundamental para lograr una gestión efectiva, que requiere no solamente de los empleados, sino de las autoridades, clientes, socios y terceros.

Cuadro No. 11 Trabajo efectivo por cumplimiento del plan estratégico

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	63	34,1	34,1
casi siempre lo hace	56	30,3	64,3
a veces lo hace	66	35,7	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 11



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. Respecto a la evaluación del compromiso de los empleados con la Cooperativa San Francisco, por opinión de los jefes departamentales el 34.1% de los trabajadores siempre cumple con los lineamientos de la planificación estratégica en el área a su cargo, éste valor corresponde a un tercio de la población total; el 30.3% casi siempre lo hace y el 35.7% a veces. De

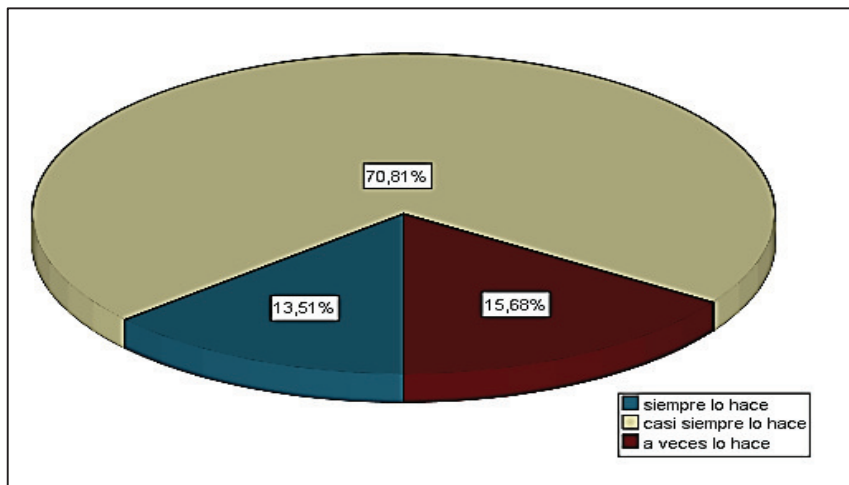
lo expuesto se puede mencionar que los lineamientos establecidos a nivel de alta gerencia se cumplen en un nivel aceptable pero no superior, pues dos tercios de los empleados, desde la perspectiva de los jefes, no cumplen con la totalidad del trabajo efectivo que se requiere. Ante ésta situación se puede pensar que el desempeño de los empleados no es el más elevado y que se deben realizar correctivos para lograr un verdadero compromiso con todos ellos, esto implica redefinir las estrategias de selección y entrenamiento del Recurso Humano, y la aplicación de otras herramientas que ayuden a garantizar el compromiso.

Cuadro No. 12 Cumplimiento del cargo más solidaridad

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	25	13,5	13,5
casi siempre lo hace	131	70,8	84,3
a veces lo hace	29	15,7	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 12



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Al valorar si los empleados cumplen con los lineamientos de las actividades de su cargo y se muestran solidarios con los demás empleados y jefes, se puede distinguir que la gran mayoría de las respuestas son favorables, ya que el 70.8% de los empleados casi siempre lo hace, el 13.5% siempre cumple con los lineamientos particulares de su cargo, esto significa que éste grupo de empleados seleccionado

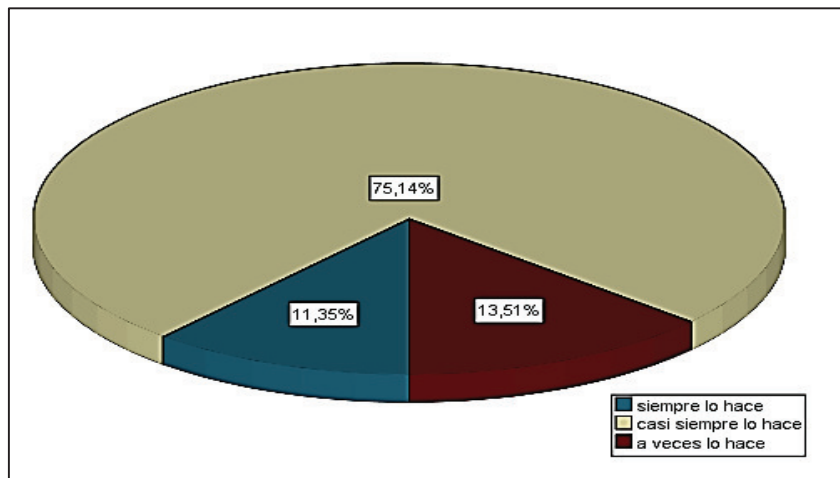
por los mismos jefes, son los más comprometidos con la organización, con la ventaja adicional de que no solamente desarrollan su trabajo con eficiencia, sino que ayudan a los demás empleados a que logren sus metas. El 15.7% de empleados restante, tienen bajo desempeño en éste indicador, pues solo a veces cumplen con los lineamientos de las actividades de su cargo, pero se muestran solidarios. En resumen, éste indicador muestra un nivel básico de cumplimiento debido a que los empleados que tienen mayor nivel de logro son pocos.

Cuadro No. 13 Cumplimiento puntual a favor de los objetivos de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	21	11,4	11,4
casi siempre lo hace	139	75,1	86,5
a veces lo hace	25	13,5	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 13



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

El 75.1% de los empleados, casi siempre cumple puntualmente los lineamientos de su puesto de trabajo y se apropia de los objetivos de la Cooperativa, según el criterio de los jefes departamentales; un 11.4% de siempre cumple con los lineamientos de su cargo a tiempo y la eficacia para el cumplimiento de los objetivos es muy positiva. Existe un grupo reducido de empleados que no cumplen con las

expectativas, pues solo a veces cumplen con los lineamientos de su cargo, este grupo es un 13.5%.

Deduciendo el comportamiento global, desde la perspectiva de los jefes, se puede afirmar que se cumple con el compromiso con la institución en un nivel bastante aceptable al cumplirse con los lineamientos y objetivos de la Cooperativa.

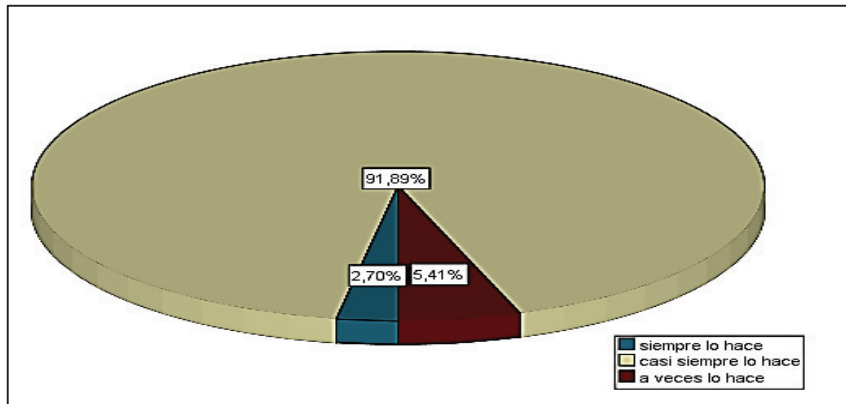
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
	Establece para sí parámetros de trabajo, con base en principios y políticas de la Cooperativa haciendo buen uso del tiempo.	5	170	10		
ÉTICA Y TRANSPARENCIA	Dirige el área a su cargo con eficiencia, tomando decisiones importantes con respeto, valores y principios	50	50	85		
	Actúa con valores morales y principios personales para organizar su trabajo	31	123	31		

Cuadro No. 14 Administración efectiva del tiempo con parámetros de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	5	2,7	2,7
casi siempre lo hace	170	91,9	94,6
a veces lo hace	10	5,4	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 14



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados.

Según la opinión de los jefes de departamentos, los empleados en su mayoría, casi siempre establecen para sí parámetros de trabajo, con base en principios y políticas de la Cooperativa haciendo buen uso del tiempo (94.6%), quienes permanentemente

tienen éstas buenas prácticas laborales, son el 2.7% de los trabajadores y solamente un 5.4% lo hace a veces.

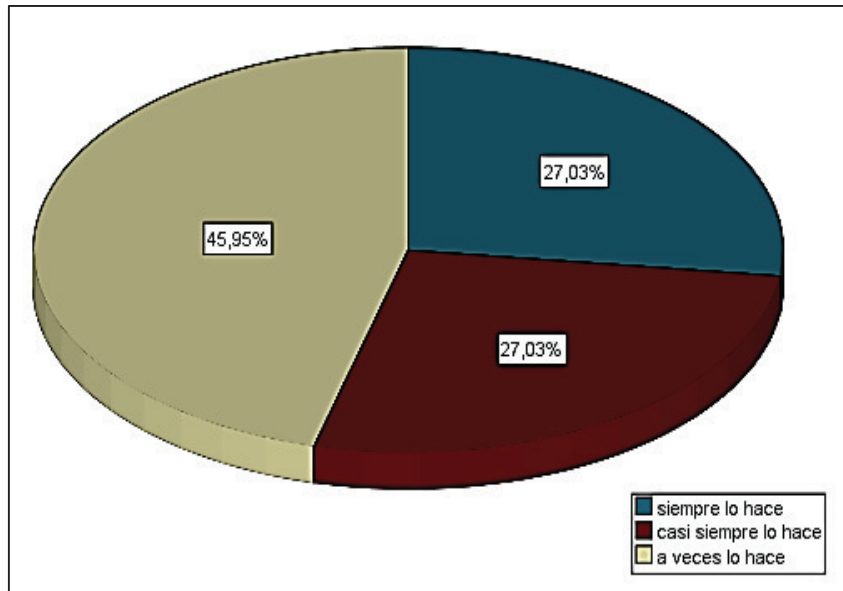
Estos indicadores reflejan que en la mayor parte de los casos, el tiempo de trabajo asignado se cumple de gran manera; y el desperdicio del mismo es mínimo, éste mayor aprovechamiento del tiempo favorece el rendimiento laboral.

Cuadro No. 15 Dirección eficiente del área con valores y principios

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	50	27,0	27,0
casi siempre lo hace	50	27,0	54,1
a veces lo hace	85	45,9	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 15



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Uno de los aspectos más evidentes del desempeño ético en el trabajo, es la dirección del área a cargo con eficiencia, tomando decisiones importantes con respeto, valores y principios, es un rasgo que todos los subalternos pueden apreciar, ya que experimentan los efectos directos de tal práctica. Se pudo verificar que el 27% de los empleados siempre dirige su área bajo éstos parámetros y otro 27% casi siempre

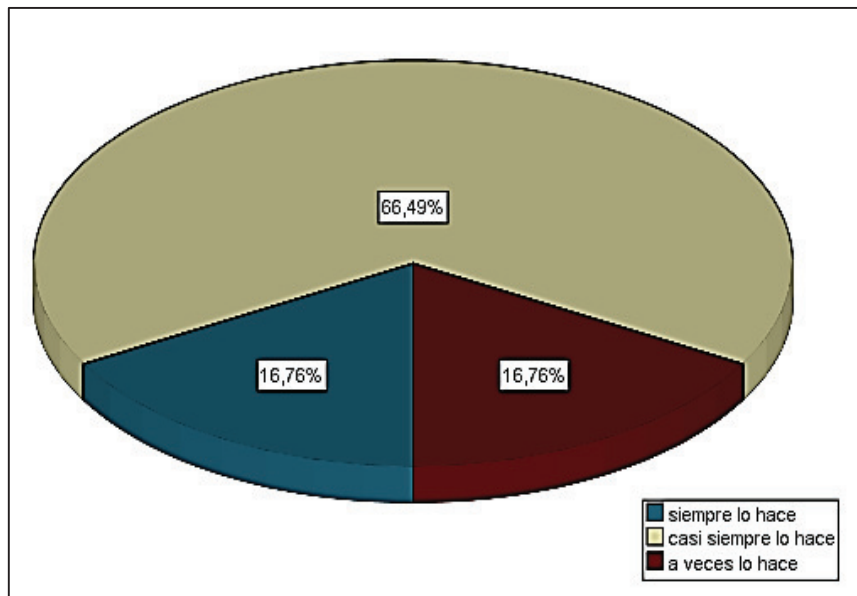
lo hace. El grupo que lo hace con menor frecuencia equivale al 45.9% y quizás porque la práctica de valores no esté tan extendida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco; lo que representa un nivel de riesgo que debe ser atendido con mucha urgencia, pues afecta a casi la mitad de los empleados de la Cooperativa.

Cuadro No. 16 Organización del trabajo con valores morales y personales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	31	16,8	16,8
casi siempre lo hace	123	66,5	83,2
a veces lo hace	31	16,8	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 16



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

El trabajo ético involucra el comportamiento individual y/o colectivo apegado a valores morales y principios personales para armonizar en detalle las actividades de cada proceso empresarial. El 66.5% (2/3) de la población encuestada casi siempre actúa en la esfera de la moralidad para distribuir su trabajo, y el 16.8% lo hace continuamente, se puede deducir entonces que la ética y transparencia si ocupa un lugar primario entre los empleados de la COAC San Francisco Ltda. A diferencia

de lo mencionado anteriormente, el restante 16.8% de los empleados, solo a veces incluye la variable valores dentro de la organización del trabajo con valores morales y personales, se trata de una tendencia cuestionable ya que ha influido tanto en la organización como en la dirección de ciertos segmentos de la empresa.

INTEGRIDAD

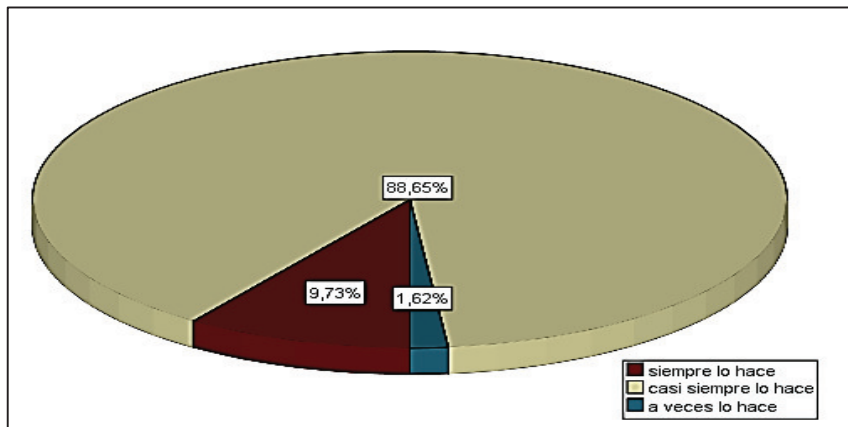
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
	Promueve entre los colaboradores de la Cooperativa, el respeto a los valores y en el trato con los demás	18	164	3		
INTEGRIDAD	Guía sus acciones y a los colaboradores a crear respeto a las costumbres y horarios de trabajo de la Institución	49	68	68		
	Estimula a sus compañeros de trabajo a crear relaciones de respeto sobre los bienes institucionales	34	117	34		

Cuadro No. 17 Promoción del respeto a los valores

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	18	9,7	9,7
casi siempre lo hace	164	88,6	98,4
a veces lo hace	3	1,6	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 17



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

La promoción de los colaboradores de la Cooperativa del respeto a los valores en el trato con los demás, representa dificultades con el hermetismo que con seguridad demostrarán un gran número de personas sobre el supuesto de que los valores y la moral están supeditados a las convicciones religiosas o no. En el presente caso el 88.6% de la población casi siempre promociona valores y el 9.7%, lo hace siempre; dejando a personas, con una práctica baja en promoción, con el 1.6% de la

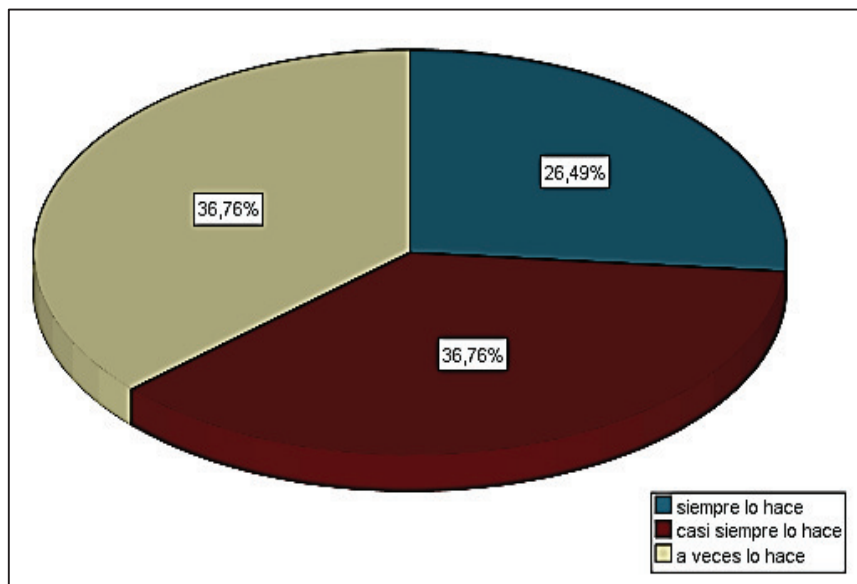
participación. Contrario a la información obtenida con el paradigma arraigado de rechazo a valores y comportamientos extraños, se puede percibir una atmósfera de tolerancia y respeto a la diversidad de creencias.

Cuadro No. 18 Guía con acciones a fomentar respeto a horarios de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	49	26,5	26,5
casi siempre lo hace	68	36,8	63,2
a veces lo hace	68	36,8	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 18



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Los jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda. De Ambato, han manifestado en un 36.8% de los casos que a veces guían sus acciones y a los colaboradores a crear respeto a las costumbres y horarios de trabajo de la Institución; otro porcentaje similar, afirma que tienen esta práctica casi siempre y un porcentaje menor, equivalente a la cuarta parte de las jefaturas que siempre fomenta el respeto a los horarios de trabajo y a mantener las costumbres institucionales. Las tres tendencias, se orientan a un solo juicio, todos los empleados

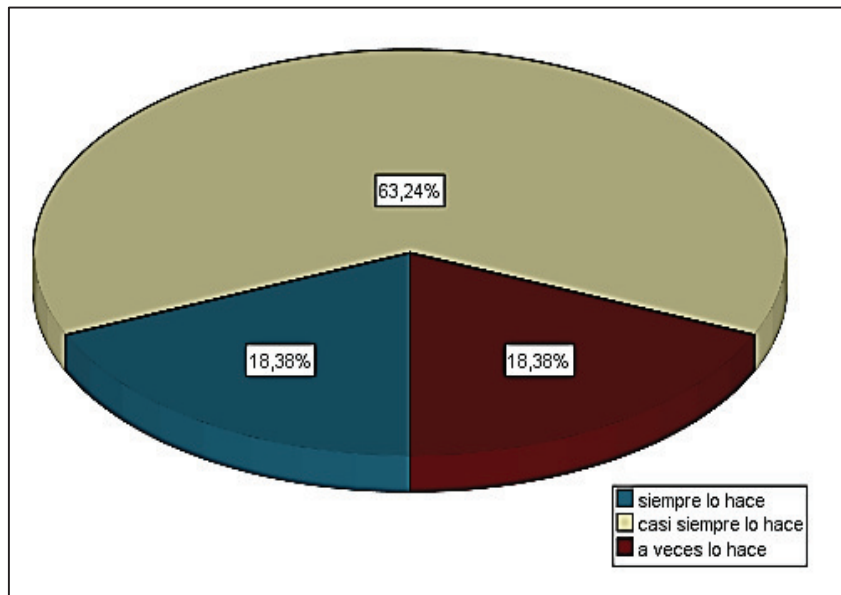
y líderes departamentales, están comprometidos con la filosofía institucional de tal modo que no solo que mantienen la práctica de respetar las costumbres de la institución, que muchas veces se convierte en su imagen, sino que también la promueven hacia los niveles operativos.

Cuadro No. 19 Estimulo a compañeros en respeto a bienes institucionales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	34	18,4	18,4
casi siempre lo hace	117	63,2	81,6
a veces lo hace	34	18,4	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 19



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

La mayoría de los empleados de la COAC San Francisco Ltda., estimula a sus compañeros de trabajo a crear relaciones de respeto sobre los bienes institucionales, ésta competencia representa el nivel de interiorización de cada empleado hacia la empresa. De acuerdo con la investigación realizada, y desde la perspectiva de los jefes departamentales, el 63.2% de los empleados, casi siempre respeta los bienes institucionales; y un 18.4% lo hace solo a veces, de lo que se puede deducir que, el respeto a la propiedad institucional no ha sido totalmente generalizado, pues

sumadas estas dos tendencias, que aparentan limitación, tenemos un 81.6% de la población que no es totalmente cuidadosa con la propiedad ajena. Contrariamente a esta tendencia, existe un 18.4% de empleados, que siempre muestran respeto y lo fomentan.

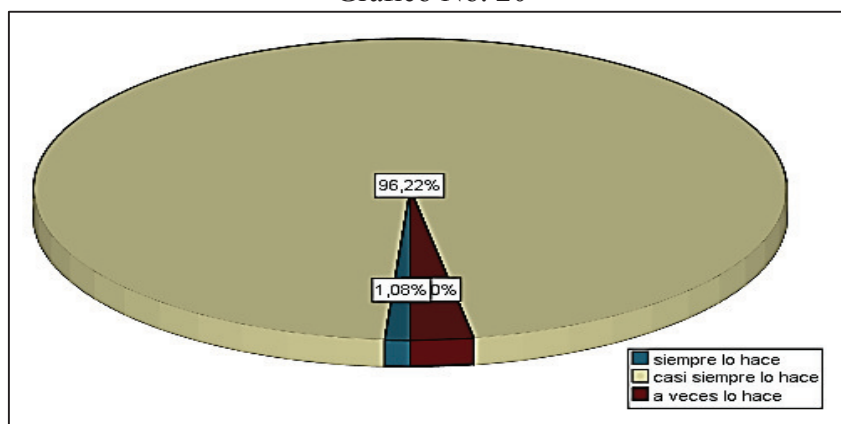
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
	Genera un buen ambiente de trabajo por su cumplimiento con las actividades de su puesto y los objetivos de la Cooperativa	2	178	5		
RESPONSABILIDAD	Impulsa y cumple con las actividades y los objetivos asignados a su tarea	19	88	78		
	Cumple junto a sus colaboradores los objetivos asignados a su área laboral	32	126	27		
	Cumple las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales	28	126	31		
	Realiza con eficiencia los trabajos obligatorios para todos los miembros de la Cooperativa	38	123	24		

Cuadro No. 20 Generación de ambiente de trabajo positivo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	2	1,1	1,1
casi siempre lo hace	178	96,2	97,3
a veces lo hace	5	2,7	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 20



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

La creación de ambientes de trabajo óptimos, garantizan elevados rendimientos y simultáneamente alta productividad, en referencia a esta pregunta, se puede decir que la mayor parte de los empleados de la COAC San Francisco Ltda. (96.2), casi siempre genera un buen ambiente de trabajo por su cumplimiento con las actividades de su puesto y el reconocimiento cabal de los objetivos institucionales,

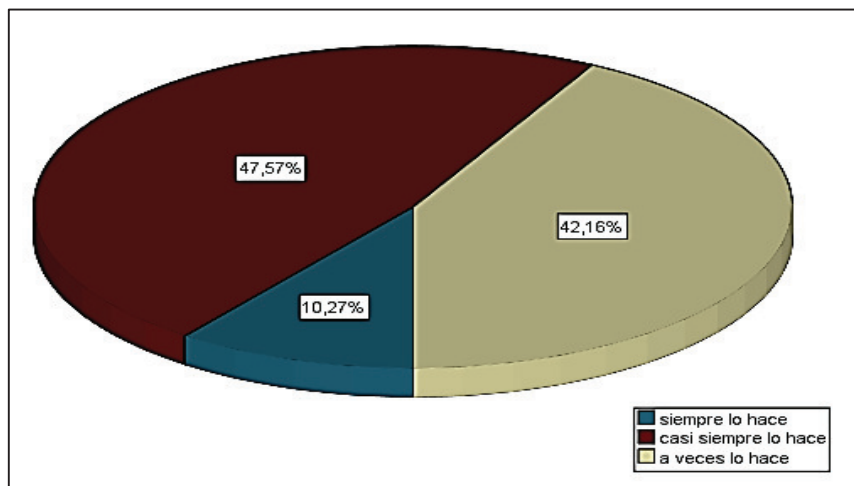
por tratarse de una mayoría altamente significativa la tendencia se muestra bastante consistente. El porcentaje restante se divide entre quienes siempre tienen ésta práctica, que suman el 1.1% y los que la realizan solo a veces, como son el 2.7% de la población.

Cuadro No. 21 Impulso a los objetivos asignados

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	19	10,3	10,3
casi siempre lo hace	88	47,6	57,8
a veces lo hace	78	42,2	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 21



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

En referencia a los objetivos específicos del cargo que ocupa cada empleado, desde la perspectiva de los jefes, se nota que el 47.6% de la población de trabajadores de la COAC San Francisco Ltda., casi siempre impulsa y cumple con las actividades y los objetivos asignados a su tarea, un porcentaje algo más discreto (42.2%) demuestra ciertas limitaciones en el cumplimiento de las actividades en pro de los objetivos, éste segmento representa una debilidad institucional, ya que, a cada trabajador dentro de una empresa le corresponde desarrollar al máximo la tarea encomendada, pues todas ellas aportan al desarrollo institucional, cuando falta ese compromiso, no se llega a cumplir con los indicadores de gestión y la institución

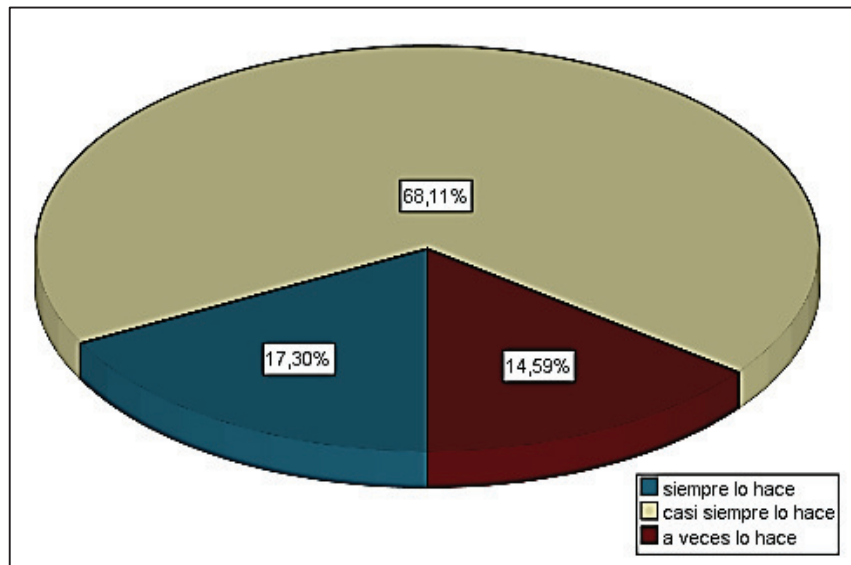
como tal sufre el perjuicio. Así mismo, existe un segmento de excelencia, equivalente al 10.3% de los empleados, que siempre cumple con las actividades y los objetivos asignados a su tarea, y además de eso, promueve que otros lo hagan también.

Cuadro No. 22 Cumplimiento de objetivos junto a colaboradores

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	32	17,3	17,3
casi siempre lo hace	126	68,1	85,4
a veces lo hace	27	14,6	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 22



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

La competencia responsabilidad, también cuenta con otro indicador clave de gestión que permite juzgarla objetivamente, se refiere al cumplimiento de los objetivos asignados a su área laboral conjuntamente con sus colaboradores; al respecto, se puede ver que la gran mayoría de los empleados (68.1%), casi siempre cumple con los objetivos de su área con la participación de los demás miembros de su área, éste es un claro indicador de corresponsabilidad. Un grupo más comprometido con el trabajo, busca ser eficaz en el alcance de las metas propuestas, ésta actitud es característica del 17.3% de los empleados. Un porcentaje bastante

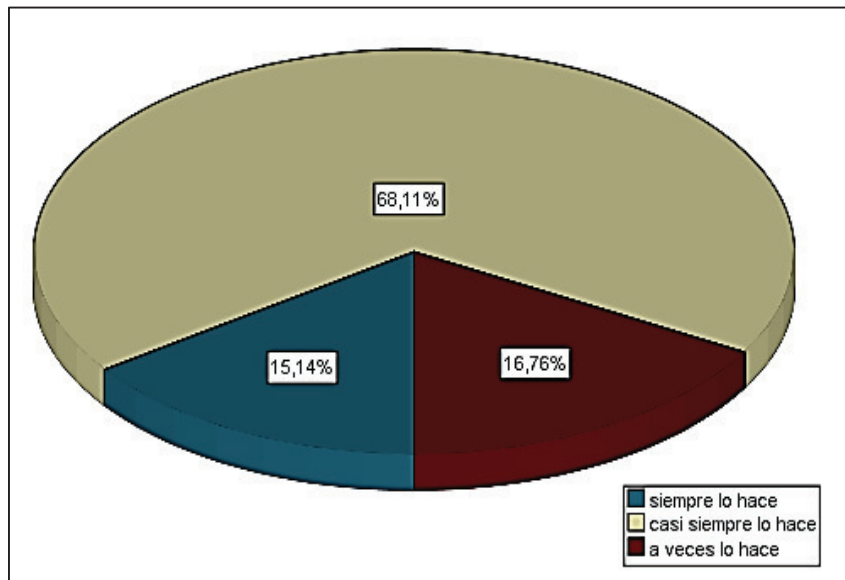
menor, pero significativo (14.6%), solamente a veces demuestra tener la intención de cumplir con los objetivos específicos del puesto en colaboración con sus compañeros de trabajo.

Cuadro No. 23 Alcance de objetivos laborales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	28	15,1	15,1
casi siempre lo hace	126	68,1	83,2
a veces lo hace	31	16,8	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 23



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Un indicador clave de gestión es la medida de la eficacia, muestra el 68.1% de los empleados de la Cooperativa, casi siempre cumple las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales, junto al 15.1% de personas que siempre cumplen con el indicador de eficacia, se puede catalogar de positivo el nivel de administración, a priori éstos individuos que demuestran alto rendimiento, son los idóneos para ocupar cargos con mayor responsabilidad, e incluso manejar gente que aporte al logro de metas.

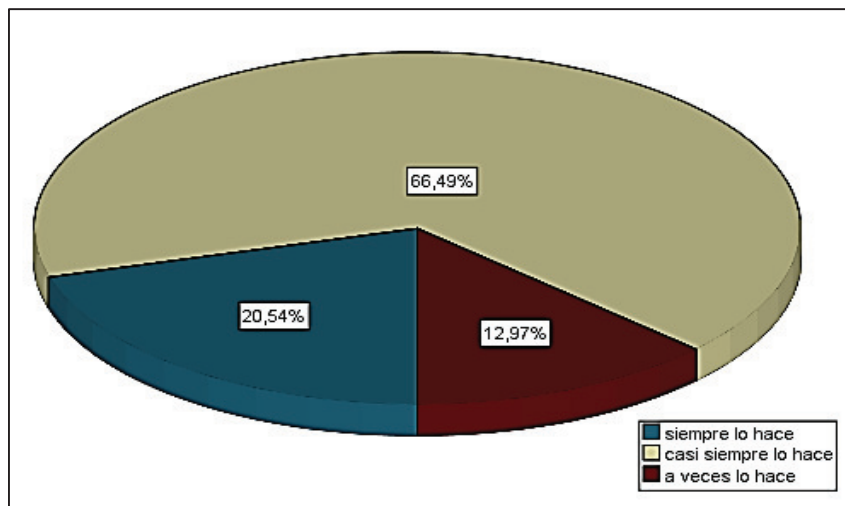
También se presenta un grupo pequeño pero significativo de personas que a veces, solamente; alcanzan, los indicadores de eficacia propuestos para el cargo.

Cuadro No. 24 Trabajo eficiente en obligaciones

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	38	20,5	20,5
casi siempre lo hace	123	66,5	87,0
a veces lo hace	24	13,0	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 24



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

La mayoría, es decir, el 66.5% de los empleados de la Cooperativa, casi siempre, realiza con eficiencia los trabajos obligatorios que han sido definidos por las autoridades institucionales. Desde la perspectiva de los jefes departamentales, aproximadamente un 20.5% muestra cumplir con excelencia con ésta encomienda asignada por la organización. Compete comentar al respecto que, este elevado porcentaje de empleados, son decisivos en el alcance de las metas y de la misión institucional, sobre el supuesto de que los trabajos obligatorios del cargo son vitales para existencia de la Cooperativa. Algo un poco diferente ocurre con el 13% de empleados que solamente a veces trabajan sobre los objetivos obligatorios de su cargo, a la vez, éste indicador evidencia que existe poco control del desempeño individual.

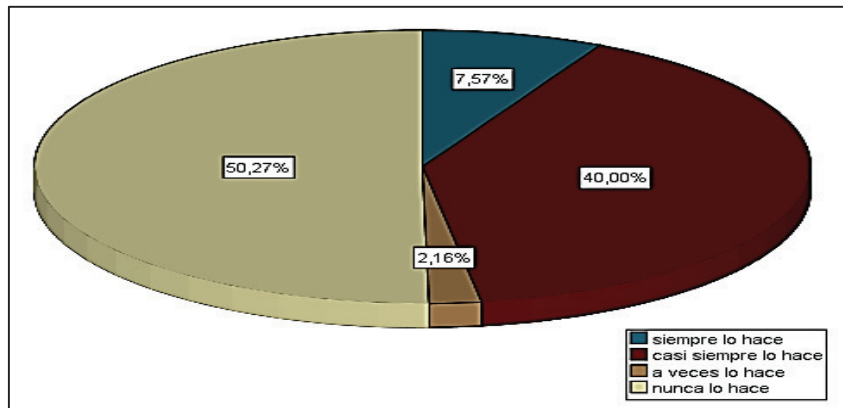
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
	Proyecta las necesidades de Talento Humano de la institución y busca promover a sus compañeros a largo plazo	14	74	4		93
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO	Evalúa eficientemente a su equipo de trabajo y aplica acciones correctivas	33	24	35		93
	Utiliza técnicas y herramientas para el desarrollo de sus colaboradores en función de las estrategias de la Cooperativa	20	135	22		8

Cuadro No. 25 Proyecta necesidades en RRHH para promover compañeros

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	14	7,6	7,6
casi siempre lo hace	74	40,0	47,6
a veces lo hace	4	2,2	49,7
nunca lo hace	93	50,3	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 25



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

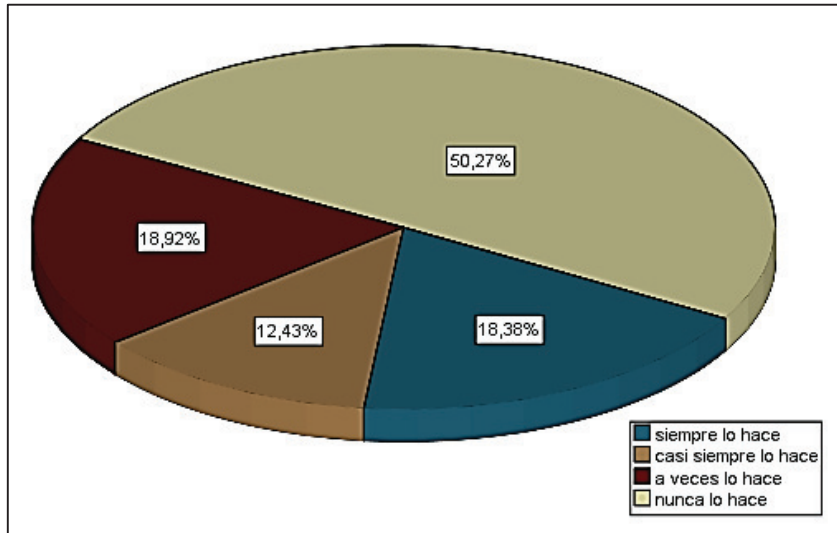
Análisis e interpretación de resultados. Dentro de la estrategia de desarrollo del personal, se ha calificado la gestión particular e institucional, donde la proyección de las necesidades de Talento Humano de la institución y la búsqueda de promoción de los compañeros a largo plazo tienen altos porcentajes en dos alternativas principales: la primera, en que los empleados no proyectan necesidades y menos aún promueven a sus compañeros, es el 50.3% de las respuestas, y la opción “casi siempre” es el 40%. A estas respuestas desfavorables, se debe añadir la del 2.2% que solo a veces tiene la práctica mencionada. En éste aspecto la calificación del indicador es muy baja, y demuestra despreocupación por el desarrollo de los propios compañeros y de su área en general, toda vez que la práctica usual de proyección y promoción del talento humano, es menester del 7.6% de los trabajadores.

Cuadro No. 26 Evaluación eficiente del equipo de trabajo-correcciones

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	34	18,4	18,4
casi siempre lo hace	23	12,4	30,8
a veces lo hace	35	18,9	49,7
nunca lo hace	93	50,3	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 26



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

El 50.3% de los empleado no evalúa eficientemente a su equipo de trabajo y no aplica acciones correctivas, y se le puede, eventualmente sumar el 18.9% de empleados que lo hacen solo a veces, el resultado, es que dos tercios de la población de empleados de la Cooperativa incumplen con la labor de medir el desempeño de sus trabajadores a cargo. Por otro lado las respuestas positivas para la institución, corresponde siempre (18.4%), o casi siempre (12.4%); se preocupan por cumplir con éste indicador.

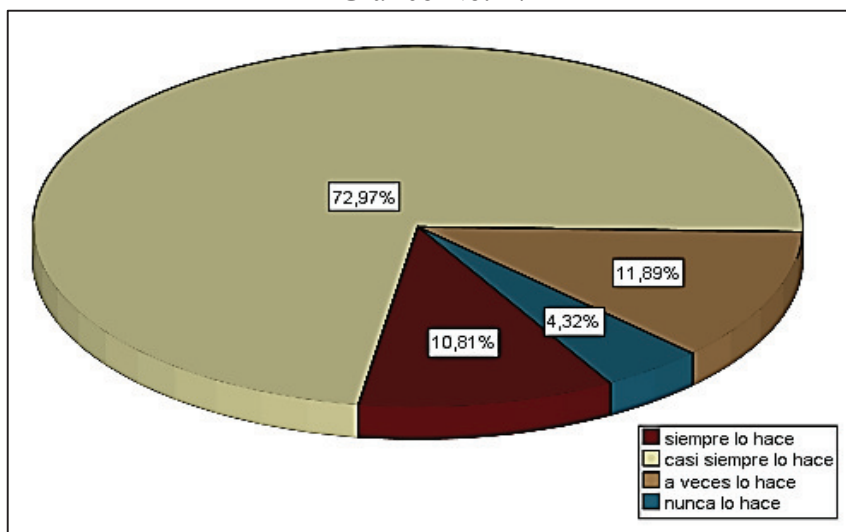
La medida particular de éste indicador, determina que la gestión de talento humano realizada por los empleados, es deficiente, y por ende las decisiones se toman de forma empírica.

Cuadro No. 27 Uso de técnicas para desarrollo de colaboradores

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	20	10,8	10,8
casi siempre lo hace	135	73,0	83,8
a veces lo hace	22	11,9	95,7
nunca lo hace	8	4,3	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 27



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Se puede observar que el 73% de los empleados, a juicio de los jefes departamentales, casi siempre utiliza técnicas y herramientas para el desarrollo de sus colaboradores en función de las estrategias de la Cooperativa, situación que resulta extraña ante las evidencias presentadas en el indicador de “evaluación del personal”, por lo visto el entrenamiento del personal, solo atiende a las necesidades de la institución, pero no está basado en un diagnóstico efectivo. Por otro lado, el 11.9% de la población, se preocupa solo a veces del detalle mencionado, y el 4.3%, nunca se preocupa de éste aspecto. Las respuestas positivas, caracterizan solo al 10.8% del personal, quienes siempre utilizan técnicas y herramientas para el desarrollo de sus colaboradores.

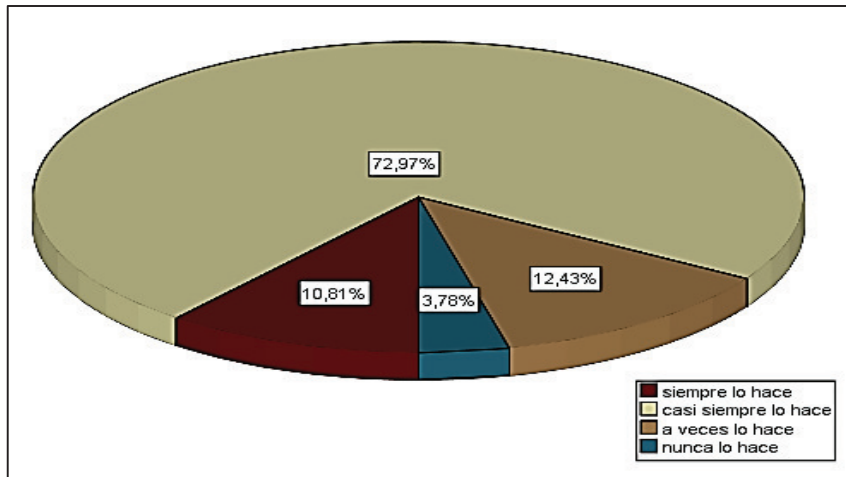
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
	Lleva un registro diario de desempeño y se preocupa por el nivel de ausentismo	20	135	23	7	
LIDERAZGO	No presenta dificultades para cumplir con los objetivos, aunque no es percibido fácilmente como el líder, siempre está pendiente del trabajo de sus compañeros	36	73	76		
	Es aceptado como líder en el equipo, fija tareas y objetivos, y retroalimenta constantemente en busca de errores	24	140	21		

Cuadro No. 28 Registro del desempeño y ausentismo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	20	10,8	10,8
casi siempre lo hace	135	73,0	83,8
a veces lo hace	23	12,4	96,2
nunca lo hace	7	3,8	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 28



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

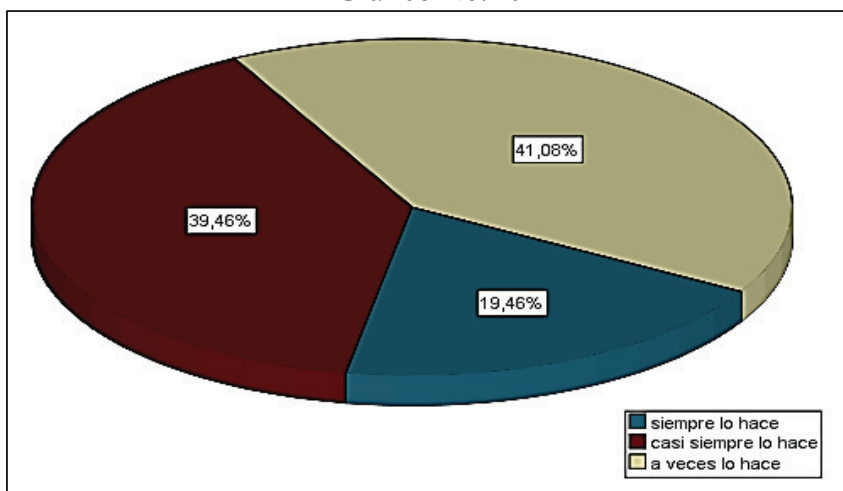
Análisis e interpretación de resultados. Considerando la gestión del talento humano, también se evaluaron los indicadores del liderazgo, y se distingue en el primero de ellos que un 73%, los empleados llevan un registro diario de desempeño y se preocupan por el nivel de ausentismo; y el 10.8% permanentemente realiza esta práctica. Es curioso que la pregunta sobre evaluación muestre datos desalentadores, pero que sin embargo, existen registros de desempeño; de éstas respuestas se desprende que los registros no podrían estar relevando el desempeño real de los trabajadores. Adicionalmente, quienes no registran el desempeño (3.8%), o que lo hacen solo a veces (12.4%), solo evidencian la gravedad de la situación.

Cuadro No. 29 Liderazgo encubierto y efectivo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	36	19,5	19,5
casi siempre lo hace	73	39,5	58,9
a veces lo hace	76	41,1	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 29



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

El 41.1% de los empleados encuentra dificultades para cumplir con los objetivos, percibidos, a veces están pendientes del trabajo de sus compañeros.

Los jefes departamentales, mencionaron que el 19% de empleados siempre cumplen con los objetivos y aunque sean percibidos o no como líderes, siempre están pendientes del trabajo de sus compañeros, una población equivalente al 39.5% casi siempre cumplen con sus objetivos laborales y adicionalmente se preocupan por sus semejantes.

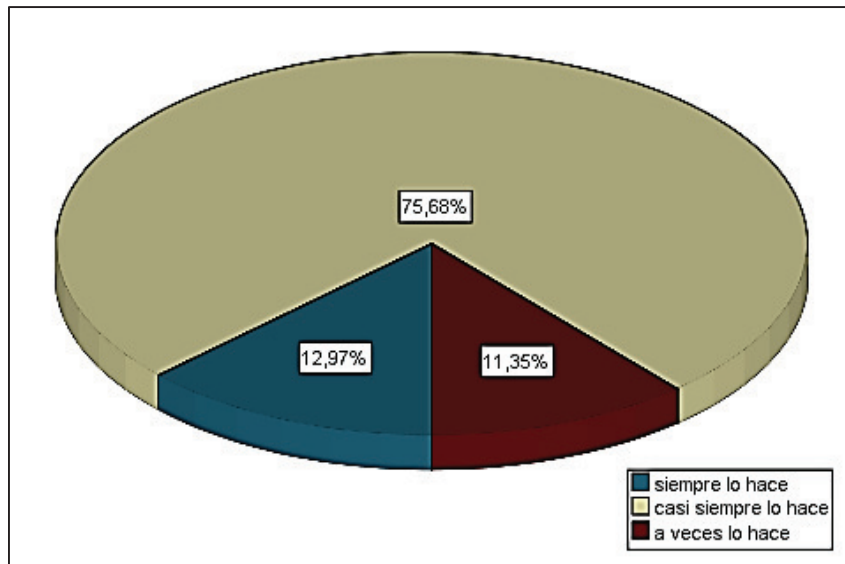
Se puede deducir de las respuestas presentadas que el liderazgo informal tiene un nivel aceptable de eficacia.

Cuadro No. 30 Liderazgo aceptado, eficiente y correctivo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hace	24	13,0	13,0
casi siempre lo hace	140	75,7	88,6
a veces lo hace	21	11,4	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 30



Fuente: Encuesta a jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Solo el 13% de los empleados de la Cooperativa San Francisco, es aceptado como líder en el equipo, fija tareas y objetivos, y retroalimenta constantemente en busca de errores. El porcentaje mayoritario de los empleados de la Cooperativa, casi siempre cumplen con los atributos mencionados, éstos suman el 75.7% de total poblacional. Un grupo algo menor, constituido por el 11.4%, solamente a veces es aceptado como líder en el equipo, fija tareas y objetivos, y retroalimenta constantemente en busca de errores.

En el presente caso, la función del líder se cumple con interesantes perspectivas, y al ser calificado por las jefaturas, entonces se puede hablar de un liderazgo efectivo.

Encuesta sobre la percepción del rendimiento en el trabajo de los empleados

En la tabulación de las encuestas sobre rendimiento laboral fue enfocado a los jefes departamentales y líderes de grupos los cuales has sido detallado por áreas y departamentos de trabajo, cada una de ellas con su análisis e interpretación mismas que se los podrá observar en el documento.

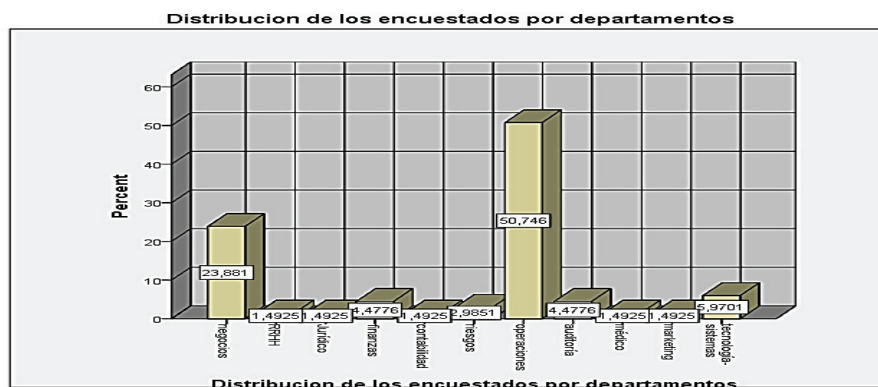
INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA: Departamento:

Cuadro No. 31 Distribución de los encuestados por departamentos

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
negocios	16	23,9	23,9
RRHH	1	1,5	25,4
Jurídico	1	1,5	26,9
finanzas	3	4,5	31,3
contabilidad	1	1,5	32,8
riesgos	2	3,0	35,8
operaciones	34	50,7	86,6
auditoría	3	4,5	91,0
médico	1	1,5	92,5
marketing	1	1,5	94,0
tecnología-sistemas	4	6,0	100,0
Total	67	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 31



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. Según la opinión de los empleados de la COAC San Francisco Ltda., de Ambato, la distribución del personal por departamentos favorece en número al departamento de Operaciones con el 50.7% lo que constituye la mitad del personal existente, en segundo lugar está el departamento de negocios con el 23.9% del personal; a continuación tecnología y sistemas congrega al 6% del personal, Finanzas y Auditoría contienen cada uno al

4.5%; los departamentos con menos empleados son RRHH, jurídico, contabilidad, médico y marketing. En comparación con la opinión de los jefes departamentales, coinciden en que los departamentos más numerosos son Operaciones, Negocios, Sistemas, Finanzas y Auditoría.

Nombre del jefe o director departamental:

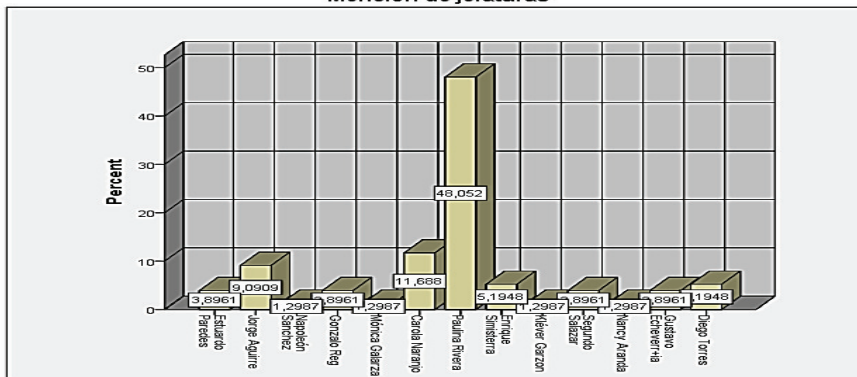
Cuadro No. 32 Mención de jefaturas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Estuardo Paredes	3	3,9	3,9
Jorge Aguirre	7	9,1	13,0
Napoleón Sánchez	1	1,3	14,3
Gonzalo Reg	3	3,9	18,2
Mónica Galarza	1	1,3	19,5
Carola Naranjo	9	11,7	31,2
Paulina Rivera	37	48,1	79,2
Enrique Simisterra	4	5,2	84,4
Kléver Garzon	1	1,3	85,7
Segundo Salazar	3	3,9	89,6
Nancy Aranda	1	1,3	90,9
Gustavo Echeverria	3	3,9	94,8
Diego Torres	4	5,2	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 32

Mención de jefaturas



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. Los jefes departamentales más reconocidos por los empleados son, independientemente del departamento al que pertenecen: Paulina Rivera con el 48.1%, seguida de Carola Naranjo con el 11.7%, a continuación, Jorge Aguirre con el 9.1%, Enrique Simiesterra y Diego Torres con el 5.2%. Los puntajes más reducidos corresponden a jefes departamentales que no han alcanzado un nivel de popularidad tan elevado como los primeros, en este grupo

se pueden citar a personas con 3.9% de reconocimiento en porcentaje como Gustavo Echeverría, Segundo Salazar y Estuardo Paredes.

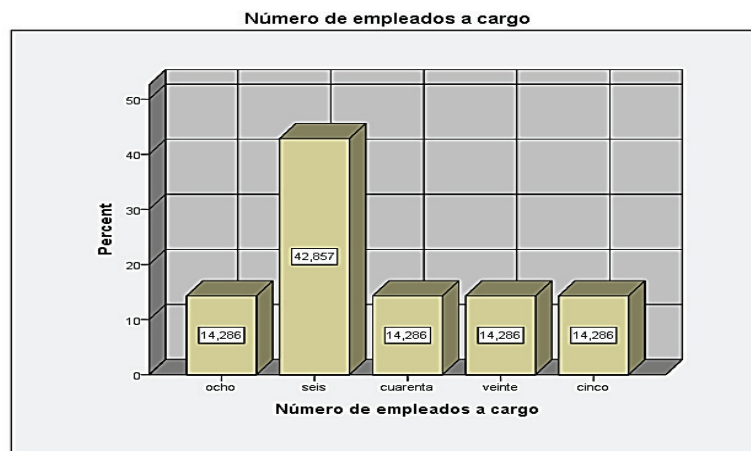
Número de empleados a su cargo:

Cuadro No. 33 Número de empleados a cargo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
ocho	1	14,3	14,3
seis	3	42,9	57,1
cuarenta	1	14,3	71,4
veinte	1	14,3	85,7
cinco	1	14,3	100,0
Total	7	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 33



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. Las jefaturas tienen a su cargo diferente número de trabajadores que aportan con su fuerza laboral y talento al desarrollo departamental e institucional. Se puede ver que el 42% de las jefaturas, tienen seis empleados, valor que coincide con el promedio ponderado de la encuesta realizada a los jefes; el resto de los empleados, están distribuidos en grupos de ocho, cuarenta, veinte y cinco empleados (cada una con el 14.3% de la población). Al relacionar éstos valores con los presentados en la encuesta a los responsables de cada departamento, se encontró que coinciden en tener a cargo seis y ocho trabajadores, los valores mayores a o empleados no se muestran en el primer caso, pero su

existencia haría pensar que el control y supervisión a grupos tan numerosos, no sería tan eficiente, éste fenómeno afectaría al 43.7% de la población.

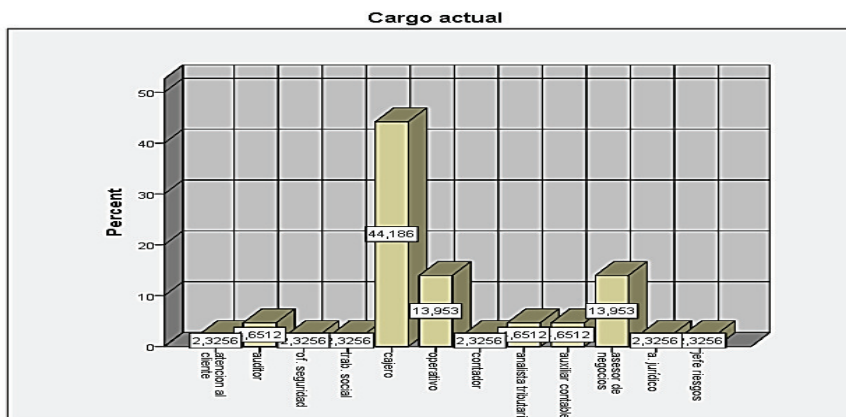
Cargo actual:

Cuadro No. 34 Cargo actual

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
atención al cliente	1	2,3	2,3
Auditor	2	4,7	7,0
of. seguridad	1	2,3	9,3
trab. social	1	2,3	11,6
Cajero	19	44,2	55,8
operativo	6	14,0	69,8
contador	1	2,3	72,1
analista tributario	2	4,7	76,7
auxiliar contable	2	4,7	81,4
asesor de negocios	6	14,0	95,3
a. jurídico	1	2,3	97,7
jefe riesgos	1	2,3	100,0
Total	43	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 34



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. Al realizar el análisis de la distribución de cargos, se ha podido distinguir que la mayor parte de empleados encuestados se encuentran en Cajas, Operaciones o Negocios, con 44.2%, 14% y 14% respectivamente, el segundo grupo donde se aglomera también una importante cantidad de empleados es en los cargos de auditor, analista tributario y auxiliar contable cada uno con 4.7% de participación y el grupo menos numeroso aglutina al 2.3% en cada caso, incluye atención al cliente, oficial de seguridad, trabajador social, contador, asesor jurídico y jefe de riesgos. Se deduce por lo tanto, que los

cargos que requieren el contacto directo con socios y clientes tienen mayor número de empleados.

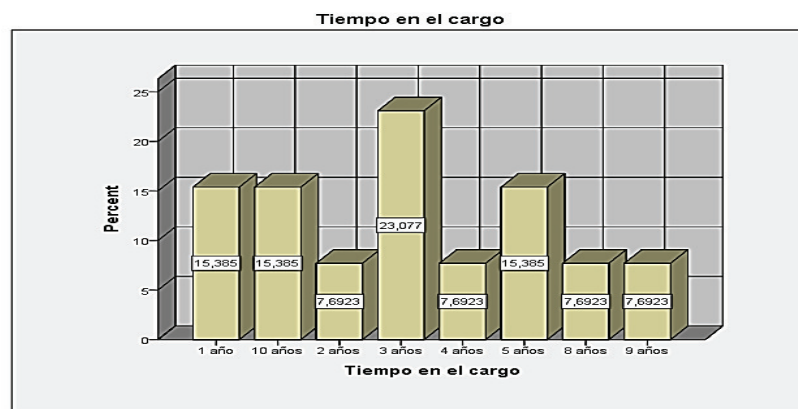
Tiempo en el cargo:

Cuadro No. 35 Tiempo en el cargo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
1 año	2	15,4	15,4
10 años	2	15,4	30,8
2 años	1	7,7	38,5
3 años	3	23,1	61,5
4 años	1	7,7	69,2
5 años	2	15,4	84,6
8 años	1	7,7	92,3
9 años	1	7,7	100,0
Total	13	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 35



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. Al inquirir a los mismos empleados acerca de su antigüedad en el trabajo, la mayoría de ellos manifestaron que llevan 3 años en la COAC San Francisco Ltda. (23.1%), el segundo grupo más numeroso, tiene 10 años (15.4%), 5 años (15.4%) o un año (15.4%); y grupos menos numerosos y con gran variabilidad en cuanto a su permanencia en la institución. De los resultados presentados, se determina que solo la antigüedad de 10 años coincide con el valor elevado de empleados en la encuesta a jefes departamentales, no así las demás respuestas; lo que induce a pensar que las jefaturas no consideran muy importante la antigüedad de los empleados en los procesos de supervisión de su trabajo.

Nivel académico:

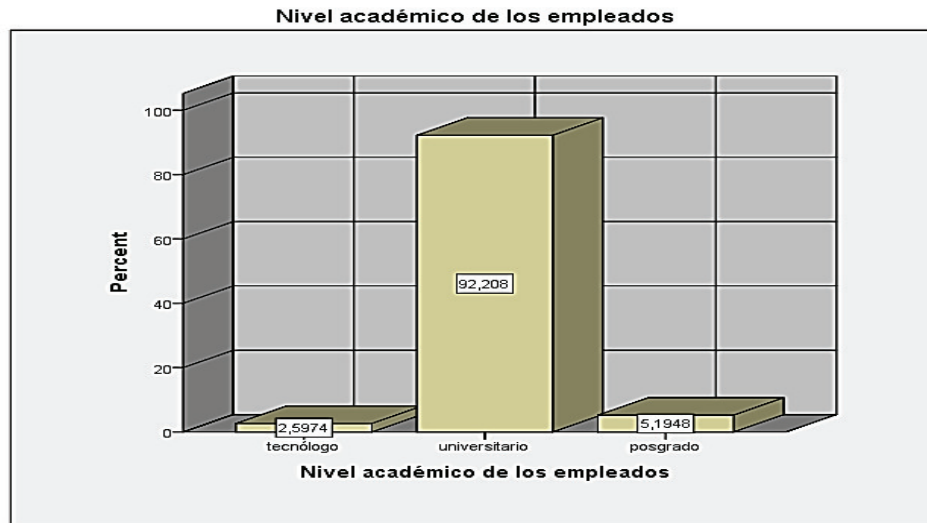
Cuadro No. 36 Nivel académico de los empleados

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
tecnólogo	2	2,6	2,6
universitario	71	92,2	94,8
posgrado	4	5,2	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 36



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

El nivel académico analizado en éste acápite, muestra una singular variación en relación a la encuesta a jefes departamentales, pues se nota la presencia de profesionales de nivel medio, en este caso tecnólogos con una participación del 2.6%. Los demás cargos emplean a profesionales universitarios con nivel de pregrado (92.2%) del total y profesionales de posgrado con el 5.2% de participación. Esta representatividad es en extremo similar a la presentada en la encuesta de competencias realizada a los líderes departamentales, quienes manifestaron que la mayoría de empleados de la COAC San Francisco Ltda., son universitarios y un porcentaje pequeño, tienen título de posgrado y de quienes se puede esperar un rendimiento más elevado en sus funciones.

Género:

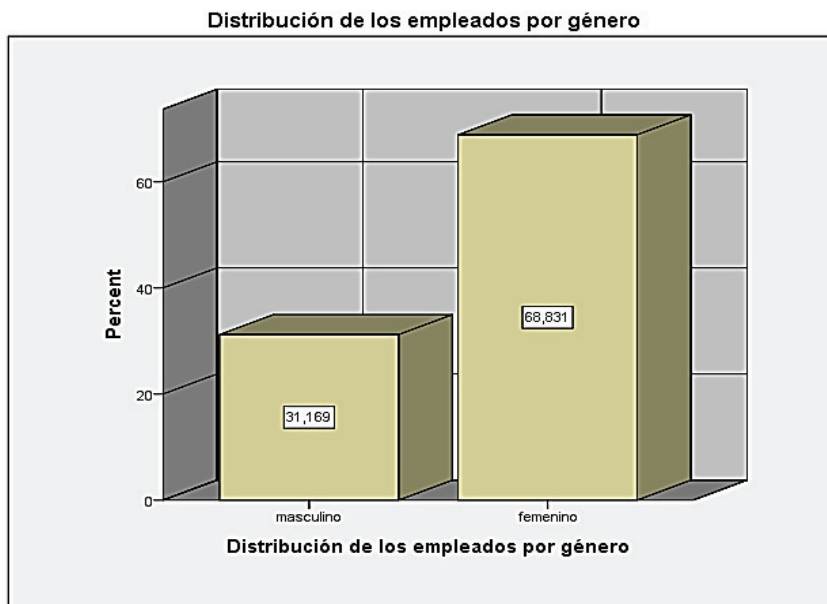
Cuadro No. 37 Distribución de los empleados por género

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
masculino	24	31,2	31,2
femenino	53	68,8	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 37



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. En la distribución de los empleados por género permitió distinguir una mayoría absoluta en cuanto a la contratación de mujeres para ocupar los cargos de atención al público principalmente, éstas ocupan el 68.8% de la población de trabajadores, dejando el 31.2% para empleados del género masculino. En relación a la opinión de los jefes departamentales se distingue una importante diferencia en cuanto a valores no así en cuanto a tendencias, pues sigue prevaleciendo la presencia femenina, con un 74.3%, es decir que la apreciación de los empleados, produce una variación de 5.5 puntos en relación a la de los empleados, lo que se califica como un hecho poco significativo, pero confirma que la presencia femenina en las Cooperativas de ahorro y Crédito es fundamental para su buen desempeño.

Edad:

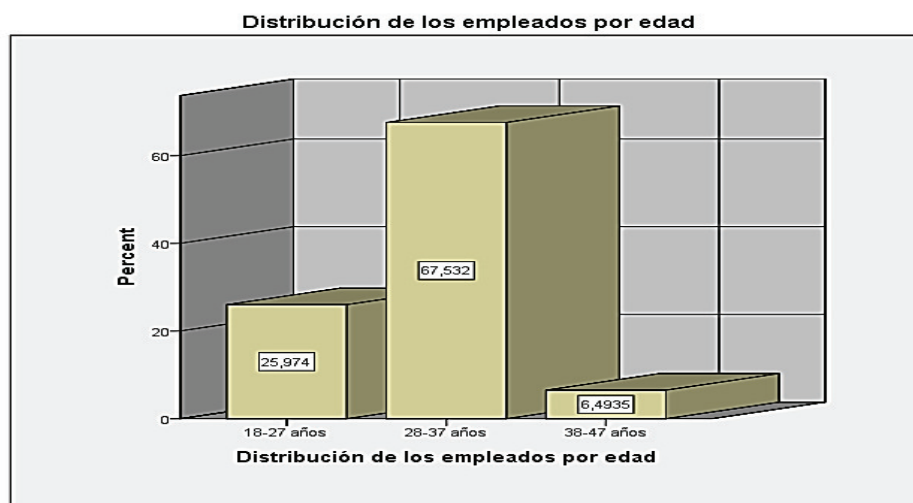
Cuadro No. 38 Distribución de los empleados por edad

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
18-27 años	20	26,0	26,0
28-37 años	52	67,5	93,5
38-47 años	5	6,5	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 38



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. La edad de los empleados, también es un factor importante de analizar, ya que puede estar ligado con el rendimiento en el puesto de trabajo, bajo la premisa de que los empleados jóvenes que no tienen suficiente experiencia, así como los más antiguos que adolecen del ímpetu para trabajar demuestran, en general, menor rendimiento. Se puede notar que los empleados más numerosos son aquellos en edad de 28-37 años (67.5%), es decir que quienes están dotados de talento, energía y experiencia son mayoría en la institución (2/3), seguidos de los empleados jóvenes de 18-27 años y de los más antiguos de 38-47 años (6.5%), quienes no necesariamente han llegado al límite de su rendimiento productivo. Los resultados indican total correlación con los presentados en la encuesta a jefes departamentales, permitiendo inferir un buen desempeño en los puestos de trabajo

Estado Civil:

Cuadro No. 39 Distribución de los empleados por edad

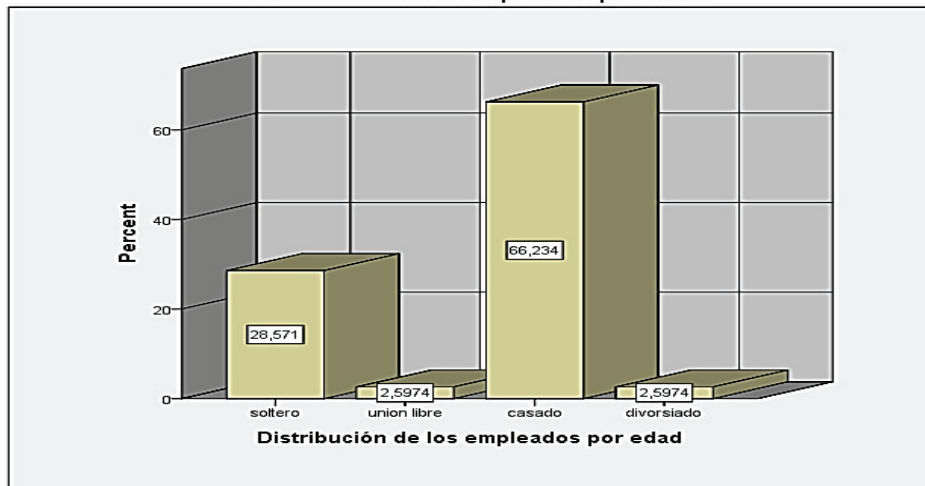
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
soltero	22	28,6	28,6
unión libre	2	2,6	31,2
casado	51	66,2	97,4
divorciado	2	2,6	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 39

Distribución de los empleados por edad



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

A diferencia de los resultados presentados en el primer análisis, ahora se nota la presencia de una categoría adicional que es la de unión de hecho o unión libre, ya en el tratamiento particular de cada empleado; sin embargo el resto de tendencias parecen mantenerse estables. Se nota que el 66.2% de los empleados tienen estado civil de casados, el 28.6% son solteros y; tanto los viudos como quienes están en unión de hecho son el 2.6% en cada caso. Es posible que en el análisis de rendimiento la relación del mismo con el estado civil, sea relativamente baja, sin embargo la intervención del personal tanto de trabajo social como de los jefes, es usualmente más o menos frecuente en ciertos casos específicos.

INDICADORES

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca hago	Nunca lo Hago
	Completa adecuadamente las tareas signadas	12	168	5		
COMPROMISO	Participa en actividades que afectan directamente a su evaluación del desempeño	7	70	106	2	
	Ayuda a su jefe inmediato a cumplir con su trabajo (sin esperar que se le solicite la ayuda)	7	130	46	2	
	Sobre cumple las normas de asistencia a su trabajo	5	19	34	96	31

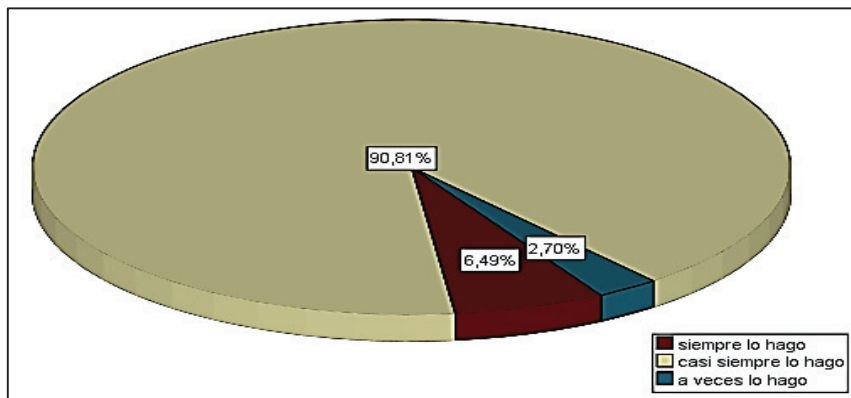
Cuadro No. 40 Culminación de tareas asignadas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	12	6,5	6,5
casi siempre lo hago	168	90,8	97,3
a veces lo hago	5	2,7	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 40



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

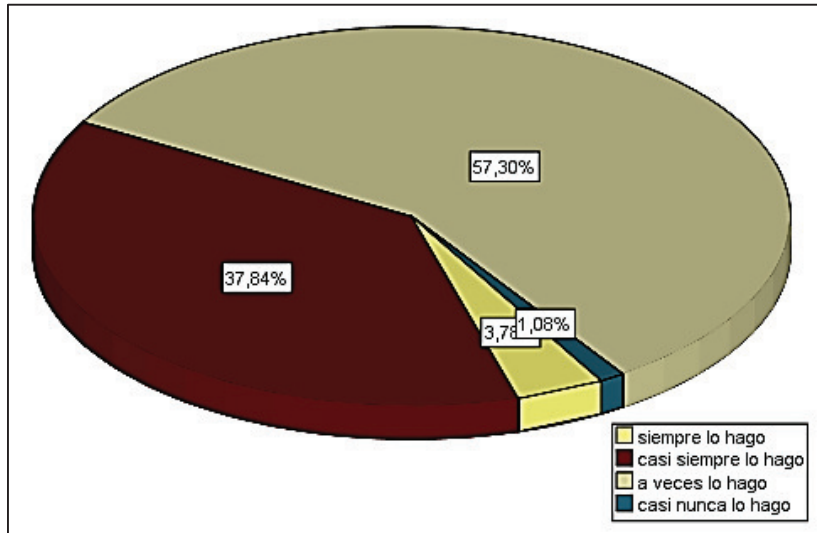
Análisis e interpretación de resultados. En la valoración del rendimiento de los empleados, al encuestarlos sobre el compromiso que tienen con la institución, se ha podido identificar que el 90,8% de ellos, casi siempre completa adecuadamente las tareas signadas, lo que significa que existe un nivel de eficacia regular en el trabajo, pues las personas que siempre culminan con las tareas asignadas son apenas el 6,5% del total y el 2,7% completa su trabajo solamente a veces. Al respecto cabe manifestar que la culminación de las tareas es determinante para el logro de los objetivos departamentales e institucionales, la misma percepción de los empleados encuestados permite evidenciar que existen deficiencias en el cumplimiento de tareas, siendo una debilidad muy importante en el Talento Humano de la Cooperativa, que debe ser corregido con urgencia.

Cuadro No. 41 Participación en actividades para su desempeño

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	7	3,8	3,8
casi siempre lo hago	70	37,8	41,6
a veces lo hago	106	57,3	98,9
casi nunca lo hago	2	1,1	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 41



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

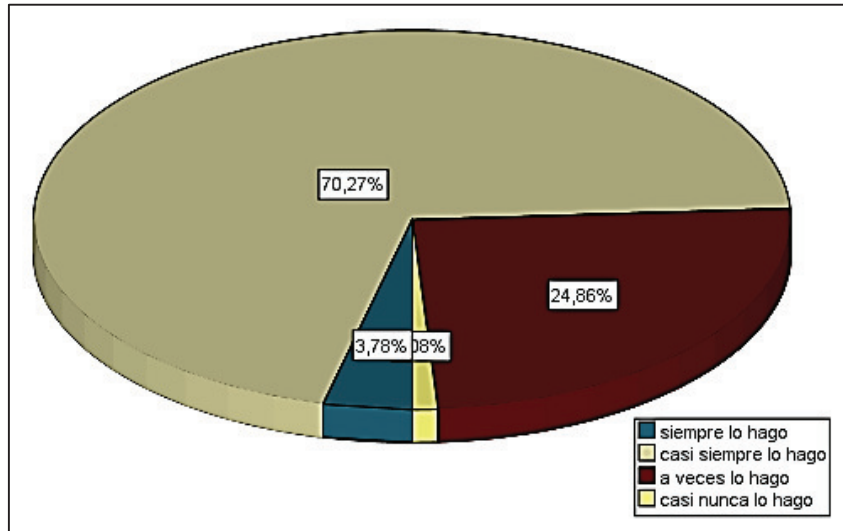
La mayor parte de los empleados solo a veces participa en actividades que afectan directamente a su evaluación del desempeño (57.3%), ello determina que no exista un verdadero compromiso con la institución y tampoco consigo mismos, éstas opiniones junto con las del 37.8% de empleados que casi siempre participan en las actividades mencionadas, permite ver que no se cumple con una participación efectiva, aun cuando tales actividades son vitales en la evaluación de su desempeño personal y en última instancia determinarán la conservación del empleo. Por otro lado las respuestas más bajas muestran que solo el 3.8% participa continuamente en las actividades laborales que inciden en la valoración de su desempeño, y en cambio el reducido 1.1% restante casi nunca interviene en actividades que aporten a su valoración del desempeño laboral.

Cuadro No. 42 Ayuda al jefe inmediato

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	7	3,8	3,8
casi siempre lo hago	130	70,3	74,1
a veces lo hago	46	24,9	98,9
casi nunca lo hago	2	1,1	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 42



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

La mayor parte de los empleados casi siempre ayudan a su jefe inmediato a cumplir con su trabajo (70.3%), esto lo hace de manera espontánea, los jefes encuestados creen que esto ocurre solo a veces en el 24.9% de los casos y casi nunca en el 1.1%. Las respuestas favorables son escasas, estas incluyen al 3.8% de la población, según los jefes, solo este porcentaje, siempre ayuda a su jefe inmediato a cumplir con su trabajo, espontáneamente. De las respuestas presentadas, se deduce primero que lo expuesto por los empleados tiene correspondencia con la apreciación de sus jefes quienes en un elevado porcentaje manifiestan que si hay colaboración de sus subalternos, en éste caso particular, tres cuartas partes de los empleados están de acuerdo con la aseveración realizada, de lo que se concluye que si existe compromiso de colaboración con los superiores.

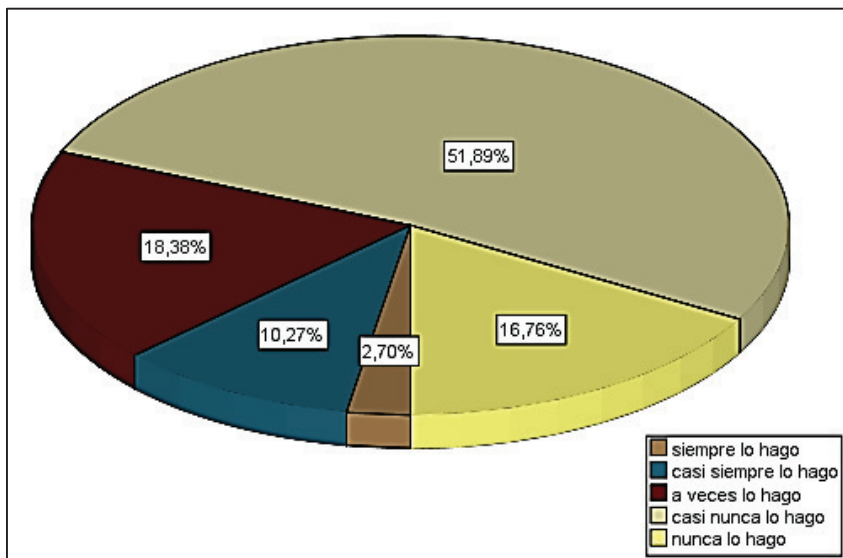
Cuadro No. 43 Sobrecumplimiento de asistencia al trabajo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	5	2,7	2,7
casi siempre lo hago	19	10,3	13,0
a veces lo hago	34	18,4	31,4
casi nunca lo hago	96	51,9	83,2
nunca lo hago	31	16,8	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 43



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Como parte del compromiso con la empresa, está el sobrecumplimiento con las normas de asistencia a su trabajo, en este aspecto, existe un 13% de opiniones favorables, del 2.7% que siempre tienen esta práctica y del 10.3% que lo hacen casi siempre. Por el contrario, según la respuesta de los mismos empleados, la mayoría (el 51.9%) casi nunca lo hace, el 18.4% lo hace a veces y el 16.8% nunca.

Según se puede apreciar, la mayoría de los empleados se conforman con cumplir con las pautas establecidas para sus cargos, sin invertir un esfuerzo adicional, esta situación, que legalmente es correcta, es determinante del nivel de compromiso que tienen con la organización y representa cuan entregados están los empleados a su trabajo.

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca lo hago	Nunca lo hago
	Utiliza gran parte del tiempo de trabajo en conversaciones personales por teléfono	2	24	19	120	20
ÉTICA Y TRANSPARENCIA	Se queja de cosas insignificantes en el trabajo	5	7	26	72	75
	Sigue reglas informales existentes para mantener el orden en el trabajo	5	24	43	89	24

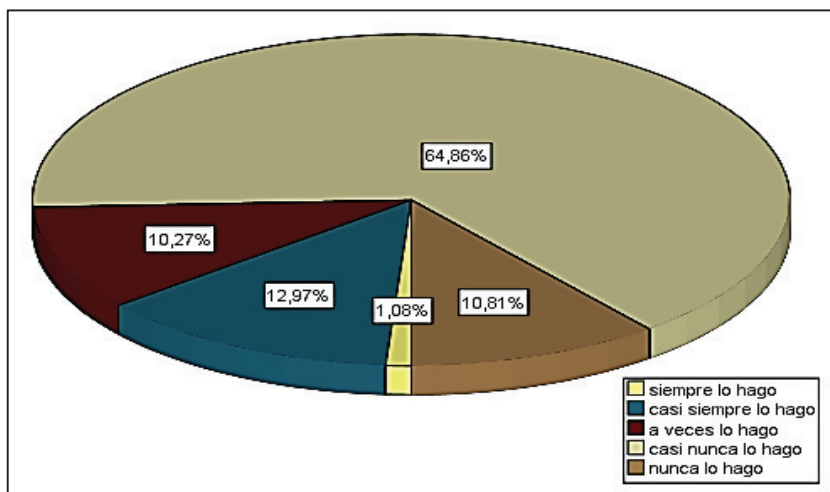
Cuadro No. 44 Ocupación del tiempo en asuntos personales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	2	1,1	1,1
casi siempre lo hago	24	13,0	14,1
a veces lo hago	19	10,3	24,3
casi nunca lo hago	120	64,9	89,2
nunca lo hago	20	10,8	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 44



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. En lo referente a las competencias en ética y transparencia, la mayor parte de los empleados (64.9%), casi nunca utiliza su tiempo de trabajo en conversaciones personales por teléfono, el 10.8% nunca lo hace y un 10.3% lo hace a veces, esta información emitida por los mismos empleados da cuenta de un comportamiento ético y comprometido con el trabajo; y agrupa al 86% de la población. sin embargo, curre que un 14.1%, dividido entre quienes casi siempre usan su tiempo en conversaciones personales por teléfono (13%) y los que lo hacen siempre (1.1%). Se deduce que en el aspecto de respeto al tiempo de trabajo efectivo, existe un alto nivel de cumplimiento.

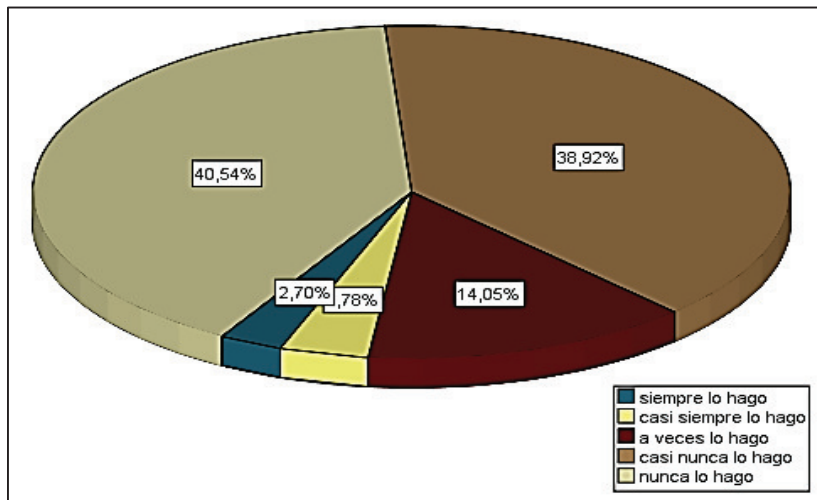
Cuadro No. 45 Existencia de quejas por insignificancias

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	5	2,7	2,7
casi siempre lo hago	7	3,8	6,5
a veces lo hago	26	14,1	20,5
casi nunca lo hago	72	38,9	59,5
nunca lo hago	75	40,5	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 45



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. La existencia de quejas sobre aspectos insignificantes en el trabajo, son un mal que ha sido difícil de desterrar de las empresas, ya sea de manera justificada o no, aunque es posible que los empleados hagan llegar sus inquietudes a los directivos, por lo general existen “grupos de runruneo” que evidencian inmadurez y falta de seriedad en el trabajo. Las quejas continuas, son provocadas por una fracción insignificante de la población, que corresponde al 6.5%, entre quienes siempre se quejan (2.7%) y quienes casi siempre lo hacen (3.8%). La población mayoritaria, evita este mal, a este grupo pertenece el 40.5% de empleados que nunca se quejan, el 38.9% que casi nunca lo hacen y el 14.1% que solo lo hacen a veces. Se deduce que en la Cooperativa San Francisco de Ambato, existe personal bien atendido. Donde la institución les brinda los recursos necesarios para desarrollar sus labores, y aquello evita que existan quejas sobre asuntos de poca importancia.

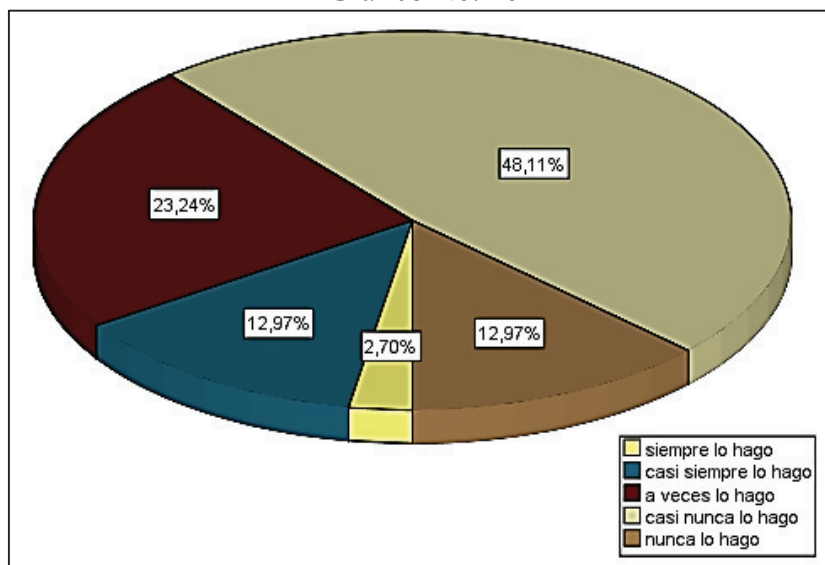
Cuadro No. 46 Seguimiento de reglas de orden

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	5	2,7	2,7
casi siempre lo hago	24	13,0	15,7
a veces lo hago	43	23,2	38,9
casi nunca lo hago	89	48,1	87,0
nunca lo hago	24	13,0	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 46



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Los empleados encuestados mencionan que dentro de sus prácticas administrativas, siguen reglas informales existentes para mantener el orden en el trabajo, éste indicador de ética y transparencia, demuestra la formación en valores que es propia de una sociedad, de una cultura o filosofía. Quienes tienen éstas prácticas de manera continua son el 2.7% de los trabajadores, aquellos que lo hacen casi siempre suman el 13% y el 23% solo a veces. Pero la iniciativa y el respeto a éste tipo de reglas no es propiedad de todos los empleados, ya que el 61.1% de ellos, (aproximadamente, 2/3) divididos entre los que casi nunca (48.1%) o nunca (13%) la realizan, denotan falta de compromiso, respeto y madurez en el trabajo.

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca lo hago	Nunca lo hago
	Avisa con anticipación cuando no puede asistir a un trabajo	22	139	17	5	2
INTEGRIDAD	Toma descansos laborales sin anticipación	12	29	94	36	14
	Conserva y protege elementos que son propiedad de la organización	17	111	19	7	31

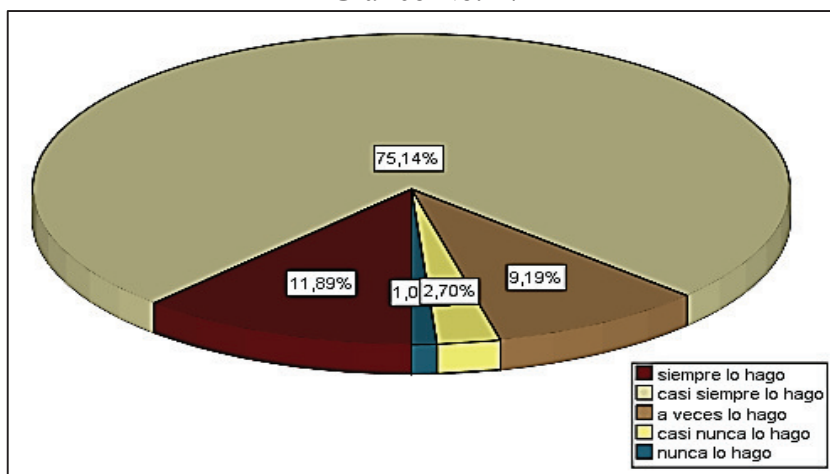
Cuadro No. 47 Anticipación sobre el ausentismo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	22	11,9	11,9
casi siempre lo hago	139	75,1	87,0
a veces lo hago	17	9,2	96,2
casi nunca lo hago	5	2,7	98,9
nunca lo hago	2	1,1	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 47



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. El indicador de integridad, incluye prácticas como la de informar a las autoridades con anticipación, cuando no puede asistir a trabajar, se nota en la encuesta realizada a los mismos empleados que la mayoría (75.1%), casi siempre, anticipa su ausentismo, para que las autoridades puedan reemplazar adecuadamente ese vacío o tomar decisiones con calma y sin improvisaciones, el 11.9% anticipa siempre que va a faltar y el 9.2% lo hace solo a veces. Quienes no tienen ésta buena práctica, suman en conjunto el 3.8% de la población, ésta actitud puede desembocar en verdaderas dificultades para las jefaturas, sobre todo si se trata de cargos que son fundamentales.

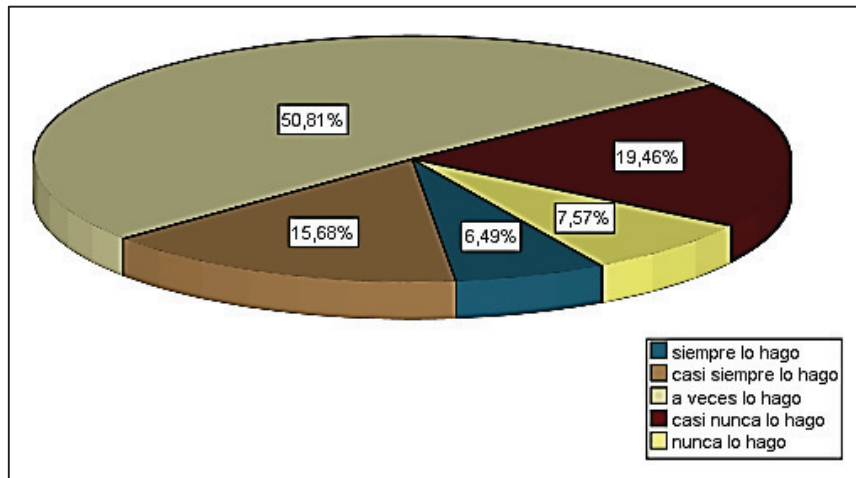
Cuadro No. 48 Toma de descansos sin anticipación

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	12	6,5	6,5
casi siempre lo hago	29	15,7	22,2
a veces lo hago	94	50,8	73,0
casi nunca lo hago	36	19,5	92,4
nunca lo hago	14	7,6	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 48



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Una muestra no adecuada del empleado hacia la institución, es tomarse la atribución de descansar sin anticipar debidamente a sus jefes, ésta situación, ocurre con mucha frecuencia, pues el 6.5% de los empleados, siempre incurre en esta falta, el 15.7% lo hace casi siempre y el 50.8% algunas veces, por lo visto la problemática afecta a una proporción muy elevada de empleados (73%), lo que implica que solamente una cuarta parte de la población, informa sobre su situación particular a las autoridades, quienes con tiempo y anticipación, pueden tomar las medidas correctivas del caso. En éste último grupo de empleados se encuentra que el 19.5% casi nunca se toma descansos sin la anticipación debida y el 7.6% que jamás lo hace.

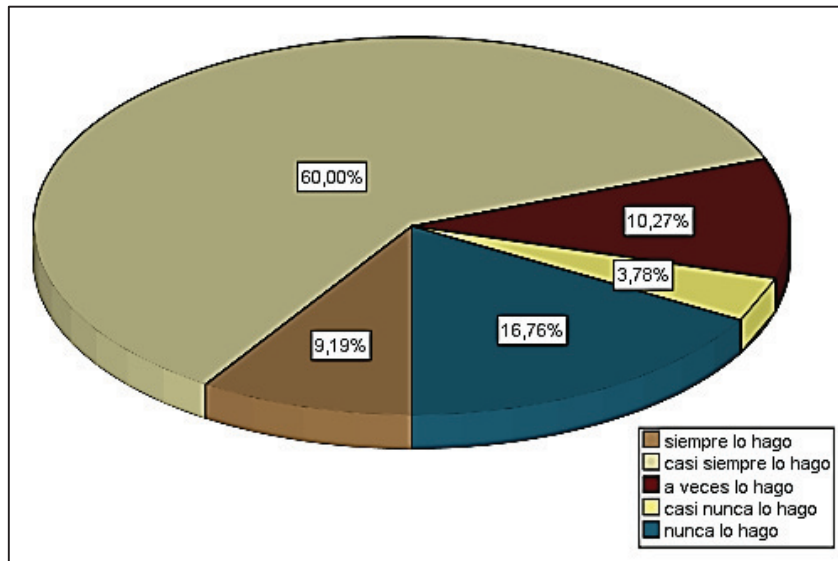
Cuadro No. 49 Protección de artículos de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	17	9,2	9,2
casi siempre lo hago	111	60,0	69,2
a veces lo hago	19	10,3	79,5
casi nunca lo hago	7	3,8	83,2
nunca lo hago	31	16,8	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 49



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

El 60% de los empleados manifestaron que casi siempre conservan y protegen los elementos que son propiedad de la organización, es decir la propiedad privada, que a la vez se puede calificar como ajena. El 9.2% siempre cuida los bienes institucionales y el 10.3% casi siempre lo hace. Por otro lado, existe una proporción cercana al 20% de trabajadores que demuestran abiertamente su falta de atención hacia los bienes institucionales; en éste grupo se encuentra el 3.8% de empleados que casi nunca protege los bienes de la Cooperativa y el 16.8% que no demuestran la mínima preocupación por cuidar los objetos que eventualmente son los medios para realizar su trabajo.

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca lo hago	Nunca lo hago
	Cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción del puesto	7	159	17	2	
RESPONSABILIDA	Realiza las tareas que se esperan de acuerdo a su desempeño	14	65	106		
	Cumple con los requisitos formales asociados al desempeño del trabajo	5	125	55		
	Descuida aspectos del trabajo que está obligado a llevar a cabo	2	24	19	116	24
	Falla en cumplir sus obligaciones esenciales	7	7	12	101	58

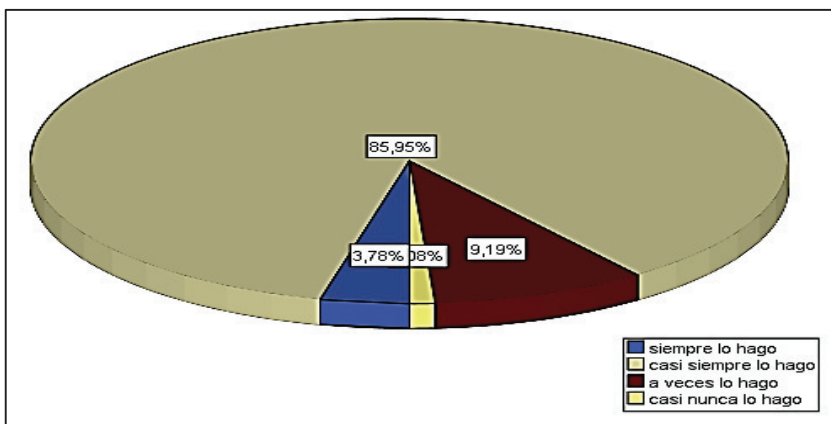
Cuadro No. 50 Cumplimiento con responsabilidades del puesto

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	7	3,8	3,8
casi siempre lo hago	159	85,9	89,7
a veces lo hago	17	9,2	98,9
casi nunca lo hago	2	1,1	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 50



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. El 85.9% de los empleados casi siempre cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción del puesto y el 3.8% siempre lo hace, por otro lado, el 9.2% manifiesta que solamente a veces cumple con tales especificaciones, de un indicador que ciertamente es la base que puede tomarse como referencia para condicionar el desempeño de cada trabajador, ya que si cumple con las responsabilidades asignadas, el rendimiento ya dependerá de la calidad del trabajo. El 1.1% restante, ha manifestado que casi nunca cumple con las responsabilidades asignadas y por ende es un tipo de personal que la organización no requiere.

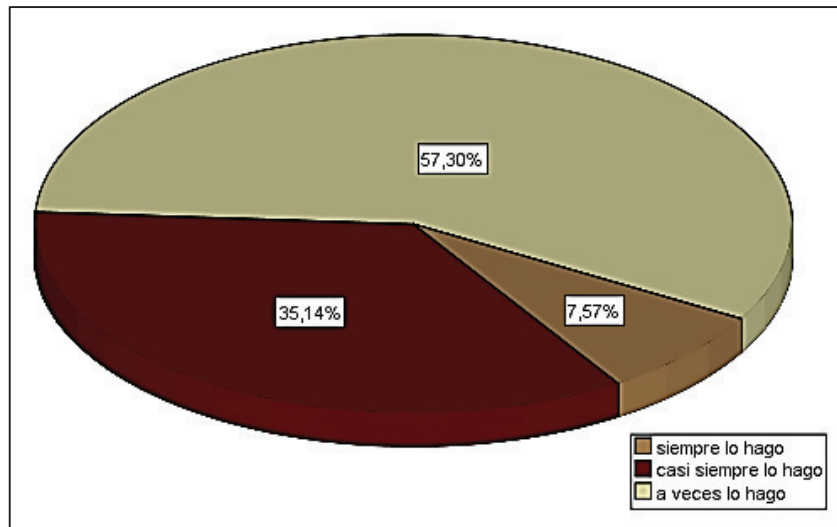
Cuadro No. 51 Realización de tareas esperadas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	14	7,6	7,6
casi siempre lo hago	65	35,1	42,7
a veces lo hago	106	57,3	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 51



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Al valorar el nivel de desempeño de los trabajadores, se encontró que la mayoría de ellos, no se muestran muy interesados en la ejecución de las tareas que se esperan por lo que tampoco se puede aspirar a un mínimo nivel de desempeño. Se pudo constatar que la mayoría (57.3%) de los empleados solo a veces cumplen con las tareas esperadas. Quienes trabajan con la meta de lograr sus objetivos en las tareas asignadas son el 7.6% que respondieron que siempre están al tanto de éste trabajo específico y el 35.1% que casi siempre realizan su trabajo con responsabilidad con miras a cumplirlo.

El porcentaje de cumplimiento de significativamente menor que el esperado, por lo que se cataloga el indicador de logro de tareas específicas como incumplido.

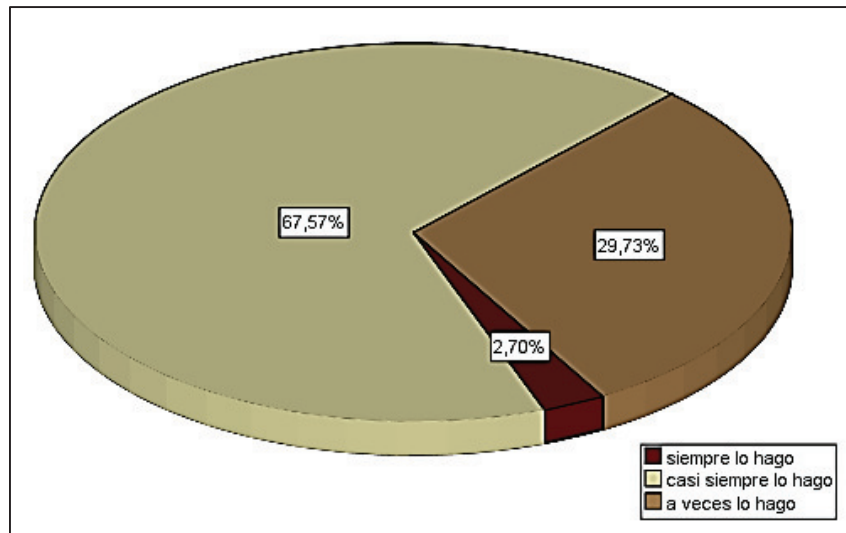
Cuadro No. 52 Cumplimiento con requisitos del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	5	2,7	2,7
casi siempre lo hago	125	67,6	70,3
a veces lo hago	55	29,7	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 52



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

La mayor parte de los empleados casi siempre cumplen con los requisitos formales asociados al desempeño del trabajo, esto significa que éste tipo de personal, junto con el 2.7% de trabajadores que siempre trabaja sobre los requisitos que demanda su desempeño, se preocupan por contar a su disposición los insumos que exige la tarea y se esfuerzan por conseguirla para tener una mejor calificación.

Las respuestas contraproducentes, afectan al 29.7% de los trabajadores, quienes han manifestado que solo a veces cumplen con los requisitos que demanda su desempeño. El último grupo, representa el 30% de la población, y por ende deben recibir monitoreo especial con miras a la identificación de los individuos para realizar las correcciones pertinentes.

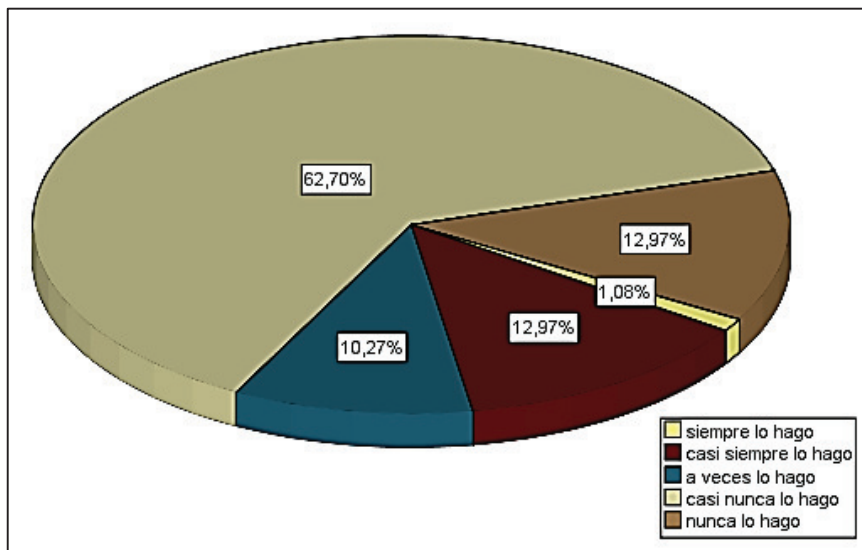
Cuadro No. 53 Descuido de aspectos obligatorios del trabajo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	2	1,1	1,1
casi siempre lo hago	24	13,0	14,1
a veces lo hago	19	10,3	24,3
casi nunca lo hago	116	62,7	87,0
nunca lo hago	24	13,0	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 53



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con las respuestas presentadas, se puede afirmar categóricamente que la cuarta parte de la población de empleados no son cuidadosos con los detalles del trabajo que desempeñan, así, el 1.1% siempre se descuida de los pormenores de su labor; el 13% casi siempre y el 10.3% a veces, descuida aspectos del trabajo que está obligado a llevar a cabo.

No ocurre lo mismo con el grupo mayoritario de empleados, que suman en conjunto el 75.7%, y que casi nunca o nunca tienen el inconveniente de descuidarse de las especificaciones obligatorias que demandan los trabajos encomendados.

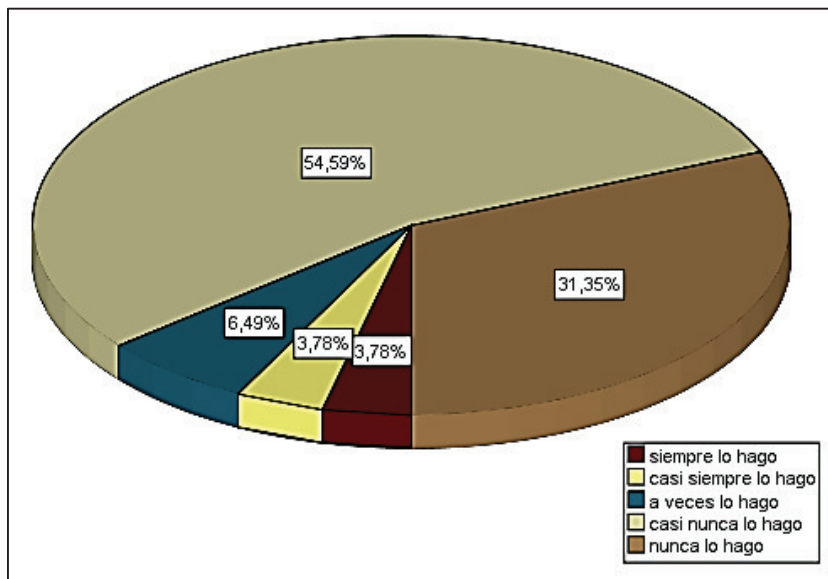
Cuadro No. 54 Falla con obligaciones esenciales

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	7	3,8	3,8
casi siempre lo hago	7	3,8	7,6
a veces lo hago	12	6,5	14,1
casi nunca lo hago	101	54,6	68,6
nunca lo hago	58	31,4	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 54



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. Las empresas financieras, lo que menos esperan es que sus propios empleados, luego de haberse comprometido en cumplir a cabalidad con su trabajo, fallen en sus obligaciones esenciales; pero esto afecta al 14.1% de trabajadores de la Cooperativa, considerándolo como un porcentaje cuya significatividad depende de la importancia del cargo que ocupa o del trabajo que debe cumplir en esa oportunidad; el 3.8% siempre falla en sus obligaciones, otro 3.8% casi siempre y el 6.5% a veces. Los empleados que son cumplidos con sus responsabilidades esenciales, suman el 85.9% de trabajadores, y son ellos los que dinamizan la gestión y favorecen el cumplimiento de los estándares propuestos, incluyen el 54.6% que casi nunca fallan en su labor y el 31.4% que nunca tienen esos desatinos.

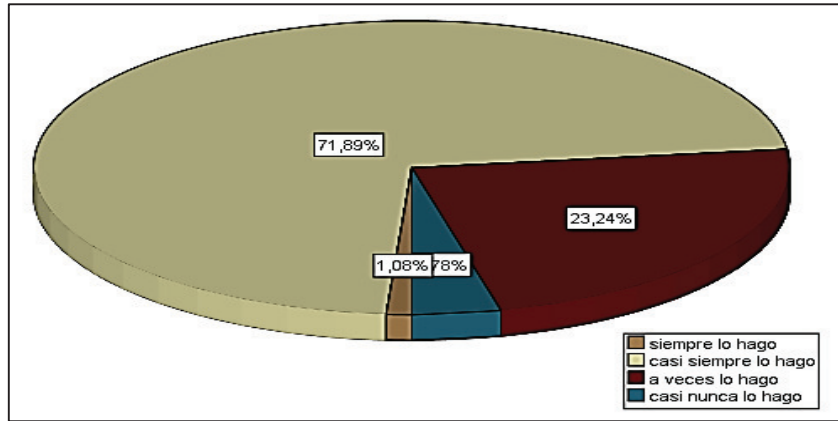
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca lo hago	Nunca lo hago
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO	Deja a un lado sus actividades para ayudar a nuevos empleados	2	133	43	7	
	Se interesa por el desempeño de otros empleados	19	58	103	5	
	Comparte información con compañeros de trabajo	10	121	50	2	2

Cuadro No. 55 Preferencia por ayudar a nuevos empleados

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	2	1,1	1,1
casi siempre lo hago	133	71,9	73,0
a veces lo hago	43	23,2	96,2
casi nunca lo hago	7	3,8	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 55



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados. En cuanto al desarrollo del talento humano, se puede evidenciar que el 71.9% de la población, casi siempre deja a un lado sus actividades para ayudar a nuevos empleados, y que constituye un gesto de solidaridad para sus similares y también para la organización; el 1.1% respondió que siempre ayuda a los empleados nuevos para que se familiaricen con el estilo de trabajo y un interesante 23.2% dijeron que a veces se muestran solidario con el nuevo personal. Así también, existe una cantidad apreciable de empleados que no están dispuestos a colaborar con los empleados nuevos, situación que suele ocurrir especialmente con los empleados más antiguos, que pocas veces son condescendientes con los novatos (3.8%)

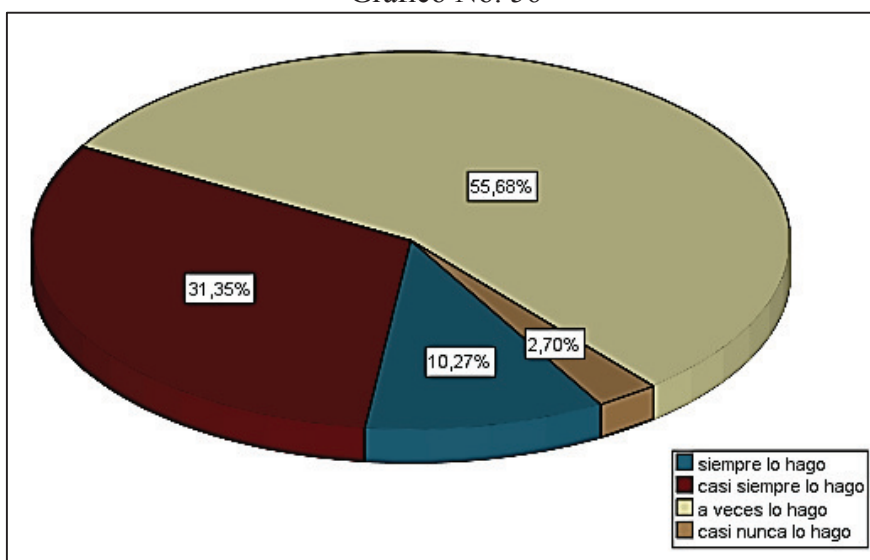
Cuadro No. 56 Interés por el desempeño de otros

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	19	10,3	10,3
casi siempre lo hago	58	31,4	41,6
a veces lo hago	103	55,7	97,3
casi nunca lo hago	5	2,7	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 56



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Las preguntas planteadas en ésta parte tienen una particularidad, y es que revela el nivel administrativo que posee cada empleado en particular y si cada individuo se interesa por el desempeño de otros empleados, está generando doble oportunidad; una para que los beneficiarios aprendan y se conecten con el trabajo y también para el colaborador, la satisfacción del deber cumplido, el desarrollo de la amistad y el autoaprendizaje. Se puede ver que el interés genuino por el desempeño de los demás, es propiedad del 10.3% que siempre está pendiente y el 31.4% que casi siempre lo hace. El 55.7% se preocupa a veces, ellos entienden que no es su problema ocuparse del rendimiento de los demás, el tema pasa por el nivel directivo; y el 2.7% casi nunca se interesa.

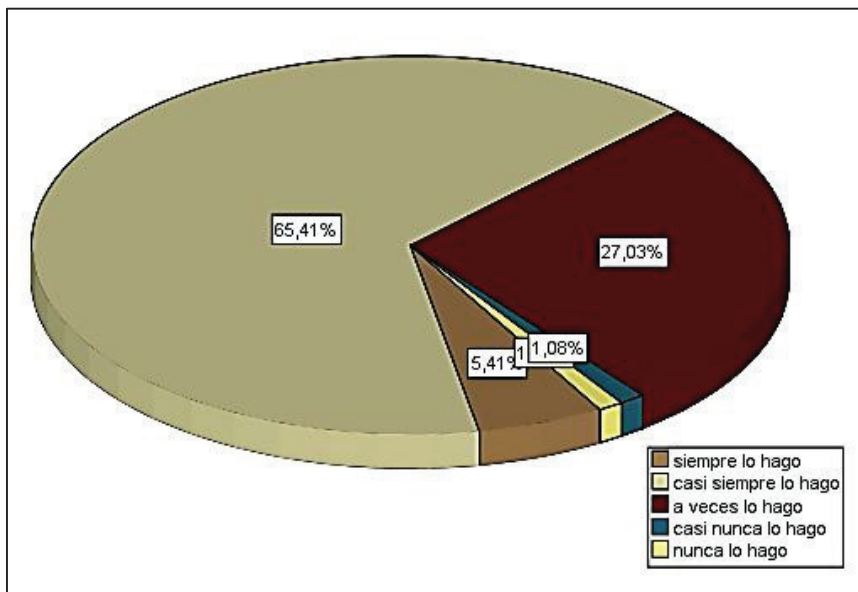
Cuadro No. 57 Intercambio de información con compañeros

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	10	5,4	5,4
casi siempre lo hago	121	65,4	70,8
a veces lo hago	50	27,0	97,8
casi nunca lo hago	2	1,1	98,9
nunca lo hago	2	1,1	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 57



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

El intercambio de información con los compañeros también es una demostración de solidaridad. En referencia al indicador valorado, se puede decir que la mayoría de empleados tiene ésta práctica ya que el 65.4% lo hace casi siempre, el 5.4% siempre y el 27% a veces; al respecto, este tipo de actitudes son las que engrandecen a las instituciones, pues la coordinación y las relaciones positivas permiten desarrollar sinergia y aportar a los objetivos institucionales.

El 1.1% casi nunca comparte información con sus compañeros y otro porcentaje similar no lo hace nunca, pero se trata de un porcentaje insignificante en relación a objetivo del indicador.

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca lo hago	Nunca lo hago
LIDERAZGO	Ayuda a otros que han estado ausentes del trabajo	22	127	34	2	
	Ayuda a otros que tienen sobrecarga de trabajo	41	65	77	2	
	Se toma tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de los compañeros de trabajo	5	151	24	5	

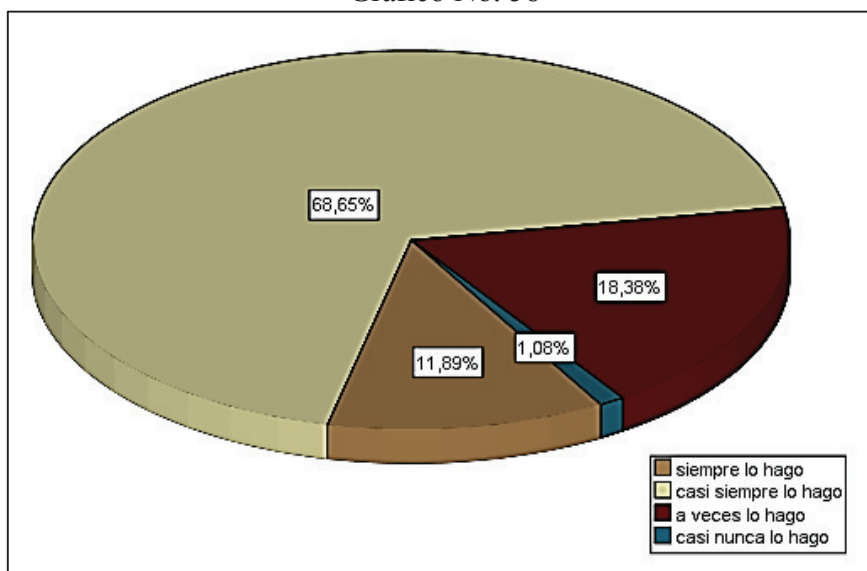
Cuadro No. 58 Ayuda para compañeros ausentes

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	22	11,9	11,9
casi siempre lo hago	127	68,6	80,5
a veces lo hago	34	18,4	98,9
casi nunca lo hago	2	1,1	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 58



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

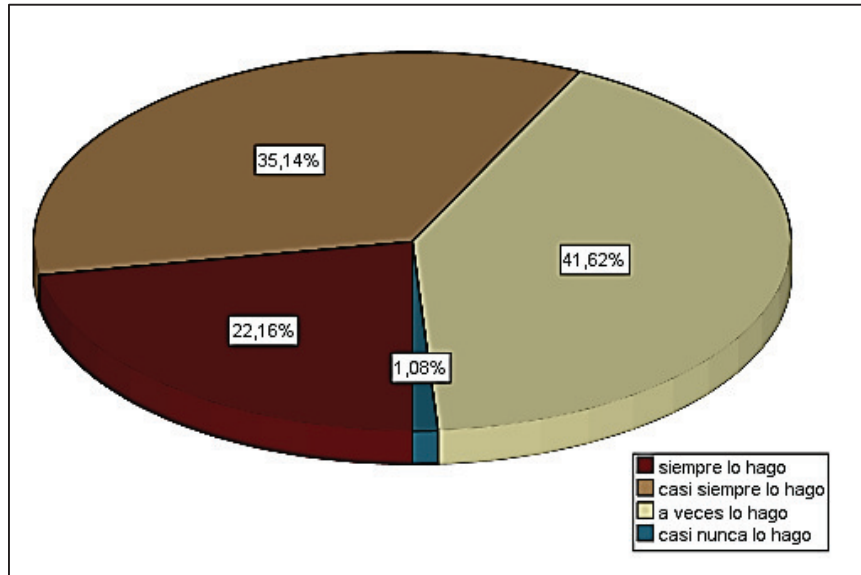
Análisis e interpretación de resultados. La mayor parte de los empleados ayuda a otros que han estado ausentes del trabajo, ello permite que los últimos cumplan con sus tareas y que la empresa no presente retrasos significativos; al respecto, el 68.6% casi siempre ayuda a sus compañeros ausentes, el 11.9% siempre los ayuda y el 18.4% pocas veces. Nuevamente un escaso 1.1% de la población no se involucra en este tipo de temas, y aquello no afecta significativamente el andamiaje del talento humano ni su rendimiento.

Cuadro No. 59 Ayuda a compañeros sobrecargados

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	41	22,2	22,2
casi siempre lo hago	65	35,1	57,3
a veces lo hago	77	41,6	98,9
casi nunca lo hago	2	1,1	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 59



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Parecido al indicador anterior, la ayuda a otros que tienen sobrecarga de trabajo, también es una demostración de solidaridad en la que participan efectivamente, el 22.2% de los empleados que siempre lo hacen y el 35.1% que lo hacen muy frecuentemente.

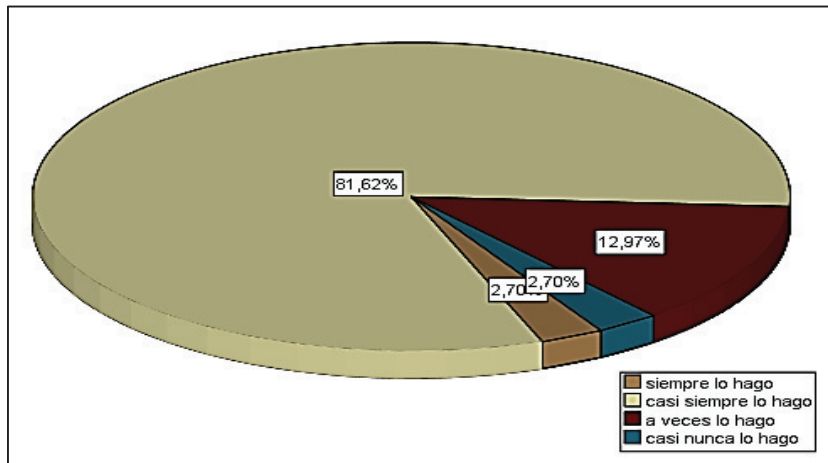
Otro grupo que también interviene es el equivalente al 41.6% de la población, ellos a veces ayudan a los empleados con sobrecarga de trabajo, el resultado dependerá de que se apoye a los que tienen en exceso tareas sin que esto afecte a las tareas propias. Un 1.1% casi nunca apoya con su contingente laboral a los compañeros en necesidad.

Cuadro No. 60 Escucha problemas de compañeros

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
siempre lo hago	5	2,7	2,7
casi siempre lo hago	151	81,6	84,3
a veces lo hago	24	13,0	97,3
casi nunca lo hago	5	2,7	100,0
Total	185	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Gráfico No. 60



Fuente: Encuesta a empleados de la COAC San Francisco Ltda.
Elaborado por: Sánchez, D (2017)

Análisis e interpretación de resultados

Un indicador que mejora la eficiencia de la solidaridad, refiere invertir tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de los compañeros de trabajo, aunque ésta debe ser una tarea obligatoria de las jefaturas del departamento de trabajo social y de las amistades de los trabajadores, también se nota la existencia de empleados caritativos que invierten un espacio de su tiempo de trabajo en escuchar problemas de otros similares; en este caso el 81.6% de la población escucha casi siempre a los demás compañeros de trabajo, el 2.7% siempre las inquietudes de los demás, el 13% pocas veces, sin embargo ello también es significativo para las personas. Finalmente, el 2.7% casi nunca apoya a los compañeros, ya que ésta actitud es espontánea y depende en gran manera del temperamento y por ende de la personalidad del trabajador.

4.3 Verificación de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis planteada, se consideraron los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los jefes de departamentos, sobre la variable competencias; y a los empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., sobre el desempeño laboral, con este objetivo de utilizar para realizar el cálculo las frecuencias con las que aparece cada opción de respuesta en las preguntas claves, las mismas que refieren a las variables en estudio.

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

Las prácticas del modelo de gestión por competencias, están relacionadas con el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

4.3.2 Determinación de las variables de la hipótesis

- **Variable independiente:** Gestión por competencias
- **Variable dependiente:** Desempeño laboral

4.3.3 Modelo Lógico

La herramienta estadística que se ha seleccionado para verificar la hipótesis es la correlación de Pearson, cuyo proceso es el siguiente:

- Establecimiento de las variables numéricas que se confrontarán
- Registro de valores dentro de la matriz de cálculo
- Obtener el producto de cada observación
- Obtener el cuadrado de X
- Obtener el cuadrado de Y
- Reemplazar datos
- Calcular el valor del estadístico

- Establecer el valor tabular de acuerdo con el nivel de confianza y los grados de libertad
- Comparar los valores
- Tomar la decisión de aceptación o rechazo.

4.3.4 Hipótesis posibles

Ho (hipótesis nula): Las prácticas del modelo de gestión por competencias, No están relacionadas con el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

H1: (hipótesis de investigación) Las prácticas del modelo de gestión por competencias, están relacionadas con el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

4.3.5 Modelo Estadístico

Para demostrar lo deseado es importante contar con un procedimiento lógico que favorezca la obtención de un criterio objetivo, este se basa tanto en la información obtenida en el trabajo de campo, como también en el margen de riesgo asumido en el caso de que el criterio de decisión con respecto a la hipótesis sea incorrecto.

Para la prueba de hipótesis en este tipo de estudios, se empleó la prueba de correlación de Pearson, que sirve para determinar el comportamiento recíproco de las dos variables.

Como se había manifestado, el tamaño de la muestra estudiada es de 185 empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., de Ambato, siendo la fórmula empleada para calcular el estadístico la siguiente:

$$r = \frac{\sum XY - (\sum X)(\sum Y) / n}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2 / n] [\sum Y^2 - (\sum Y)^2 / n]}}$$

En donde:

R = correlación

X = Variable independiente

Y = Variable dependiente

\sum = Sumatoria

n = Frecuencia

2 = Cuadrado

4.3.6 Combinación de Frecuencias

La combinación de frecuencias, fue obtenida del análisis efectuado a las preguntas de la encuesta que se aplicó tanto a los empleados de la Cooperativa, como también a los jefes departamentales, de manera que ambas opiniones se puedan confrontar, cuya representación es la siguiente:

4.3.7 Indicadores seleccionados:

Cuadro No. 61 Condensado de indicadores

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
COMPROMISO	Cumple con los lineamientos de la planificación estratégica en el área a su cargo, para lograr un trabajo efectivo	63	56	66		
	Completa adecuadamente las tareas signadas	12	168	5		
ÉTICA Y TRANSPARENCIA	Dirige el área a su cargo con eficiencia, tomando decisiones importantes con respeto, valores y principios	50	50	85	0	0
	Sigue reglas informales existentes para mantener el orden en el trabajo	5	24	43	89	24
INTEGRIDAD	Guía sus acciones y a los colaboradores a crear respeto a	49	68	68	0	0

	las costumbres y horarios de trabajo de la Institución					
	Conserva y protege elementos que son propiedad de la organización	17	111	19	7	31
RESPONSABILIDA	Impulsa y cumple con las actividades y los objetivos asignados a su tarea	19	88	78		
	Realiza las tareas que se esperan de acuerdo a su desempeño	14	65	106		
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO	Utiliza técnicas y herramientas para el desarrollo de sus colaboradores en función de las estrategias de la Cooperativa	20	135	22	0	8
	Se interesa por el desempeño de otros empleados	19	58	103	5	0
LIDERAZGO	Es aceptado como líder en el equipo, fija tareas y objetivos, y retroalimenta constantemente en busca de errores	24	140	21	0	
	Se toma tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de los compañeros de trabajo	5	151	24	5	

Fuente: Encuesta a empleados y jefaturas de la COAC San Francisco
Elaborado por: Sánchez, D. (2017)

Tabla de cálculo de correlación

X	Y	XY	X ²	Y ²
63	12	756	3969	144
56	168	9408	3136	28224
66	50	3300	4356	2500
50	5	250	2500	25
50	24	1200	2500	576
85	43	3655	7225	1849
0	89	0	0	7921
0	24	0	0	576
49	17	833	2401	289
68	111	7548	4624	12321
68	19	1292	4624	361
0	7	0	0	49
0	31	0	0	961
19	14	266	361	196
88	65	5720	7744	4225
78	106	8268	6084	11236
20	19	380	400	361
135	58	7830	18225	3364
22	103	2266	484	10609
0	5	0	0	25
8	0	0	64	0
24	5	120	576	25
140	151	21140	19600	22801
21	24	504	441	576
0	5	0	0	25
1110	1155	74736	89314	109239

$$r = \frac{\sum XY - (\sum X)(\sum Y)/n}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2/n] [\sum Y^2 - (\sum Y)^2/n]}}$$

$$r = \frac{74736 - (1110)(1155)/25}{\sqrt{[89314 - 1232100/25] [109239 - 1334025/25]}}$$

$$r = \frac{74736 - 51282}{\sqrt{[89314 - 49284] [109239 - 53361]}}$$

$$r = \frac{23454}{47294.78}$$

r= 0,4959109652270293

4.3.8 Cálculo de Grados de libertad

$$GL = n - 2$$

$$GL = 25 - 2$$

$$GL = 23$$

4.3.9 Cálculo del Nivel de confianza

$$NC = 100\% - e$$

$$NC = 100\% - 5\%$$

$$NC = 95\%$$

$$E = 5\% = 0.05$$

4.3.10 Valor tabular de correlación

$$R_{\text{tab}} = GL \text{ y } NC$$

$$R_{\text{tab}} = 0.396$$

4.3.11 Porcentaje de correlación

$$\% r = r^2 * (100)$$

$$\% r = 0.4959^2 * (100)$$

$$\% r = 0.4959^2 * (100)$$

$$\% r = 0,24591681 * (100)$$

$$\% r = 24,6\%$$

4.3.12 Decisión

Los datos obtenidos en las encuestas aplicadas tanto a empleados como a jefes departamentales, permiten establecer la siguiente regla de decisión para la prueba estadística sugerida:

- Si el valor de r. calculado $< r_{\text{tabular}}$ se acepta la hipótesis nula de que “Las prácticas del modelo de gestión por competencias, No están relacionadas

con el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.”.

- Si el valor de r . calculado $>$ r . tabular, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: “Las prácticas del modelo de gestión por competencias, No están relacionadas con el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato”.

Por lo demostrado en los resultados, se nota que el valor de r . calculado es bastante superior al r . tabular crítico, por ende se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Los valores empleados para la comparación respectiva, son el valor de r . tabular para **95%** de confianza y **23 GL** grados de libertad, que es de **(0.396)**, y el valor de r . calculado **(0.495)**.

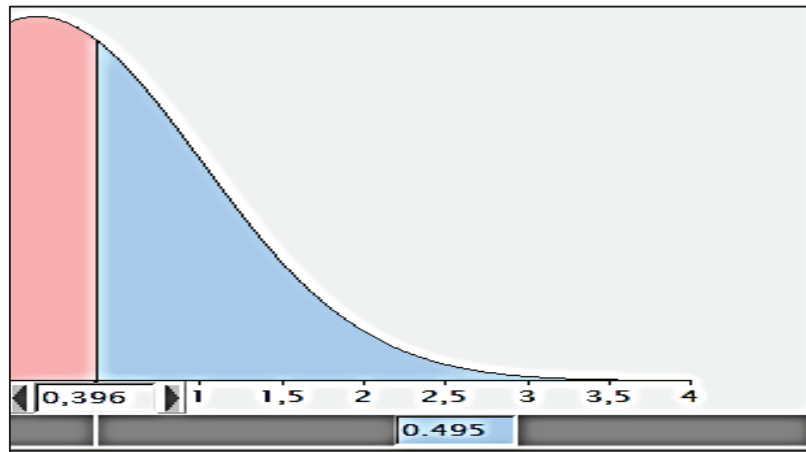


Grafico No. 61 Campana de Gauss

Fuente: Encuesta aplicada empleados y jefes departamentales de la COAC San Francisco Ltda. de Ambato

Elaborado por: Sánchez, D (2017)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La percepción del personal interno de la Cooperativa San Francisco de Ambato sobre el modelo actual de Gestión por competencias, revela que alto porcentaje de empleados incumple con los lineamientos de la planificación estratégica en el área a su cargo, no hay una dirección eficiente de las áreas bajo su responsabilidad, persiste una práctica de valores poco extendida en el 50% de los casos, lo que genera irrespeto a las costumbres y horarios de trabajo, la mitad de los empleados no proyectan necesidades, ni promueven a sus compañeros, circunstancia que se produce por una evaluación deficiente del equipo de trabajo en ciertos departamentos, que tiene también como característica la de presentar una forma de liderazgo no formal en casi la mitad de la empresa.
- El nivel de desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., en relación al modelo de gestión del talento humano empleado, es relativamente bajo, donde más del 90% de los empleados denuncian atravesar dificultades para cumplir con los trabajos a su cargo, descuidan aspectos obligatorios, y fallan en cumplir sus obligaciones esenciales, hay un muy escaso sobrecumplimiento en la asistencia al trabajo, el desperdicio del tiempo de los empleados en asuntos personales, gran parte de ellos se quejan de insignificancias en el trabajo, casi nunca se siguen reglas informales para mantener el orden, la toma de descansos sin autorización; una quinta parte de empleados no se muestra interesado en proteger los bienes de la organización
- El nivel de relación que existe entre la percepción que tiene las prácticas del modelo de Gestión de Talento Humano que utiliza la entidad

estudiada, con el desempeño laboral es del 24.6%, el mismo fue obtenido por medio de correlación, marcando un valor de $r.=0,4959109652270293$, para 23 Grados de Libertad y 95% de confianza.

5.2 Recomendaciones

- El cumplimiento de los lineamientos de la planificación estratégica deben convertirse en una obligación para los empleados de la Cooperativa, promoviendo en ellos el empoderamiento de la institución y con ello mejores resultados.
- Debería existir mayor control por parte de la Alta Gerencia, sobre las actividades de los mandos medios, ya que al parecer se presenta información irreal acerca del trabajo de los empleados.
- La práctica de valores es una actitud aprendida durante la evolución del ser humano como persona, sin embargo para mejorar éste aspecto que coadyuve al respeto de personas, creencias, bienes y demás, será necesario planificar charlas de concientización y de motivación para los empleados.
- La administración general debe mantener vigente un programa de monitoreo permanente de los niveles ejecutivo y operativo, para descubrir tanto las necesidades de los trabajadores para cumplir con un trabajo eficiente, como también para tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.
- En vista de que el rendimiento laboral, depende en gran medida del modelo de gestión de talento humano que se emplea en la Cooperativa, es necesario redefinir el Modelo por competencias específicas para los cargos con un monitoreo permanente de logros.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008) Dirección Estratégica de Recursos Humanos, casos: Gestión por Competencias. Tercera edición. Buenos Aires. Editorial Granica. Pp. 23-24
- Alles, M. (2011) Diccionario de competencias; la trilogía, las 60 competencias más utilizadas. Primera edición. Buenos Aires. Editorial Granica. Pp 27-29
- Avila, J y Orellana, R. (2012) Propuesta de un diseño de gestión por competencias para el talento humano en el Proyecto de Explotación Minera de IAMGOLD Ecuador SA. Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cuenca. 163-179
- Chiavenato, I. (2014) Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, México DF. McGraw Hill. p. 356
- Chiavenato, I. (2010) Administración de recursos humanos. Tercera edición. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill
- Correa, Y y Miranda, V. (2013) Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias en la empresa Eisenhower Martínez SA. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Cartagena pp: 115-116
- Dota, M. y Samaniego, M. (2015) Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias: Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, período 2014. Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cuenca.
- Gómez, C y Mendoza, L. (2013) Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED SAS. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Cartagena pp. 83-88

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (quinta ed.). México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (quinta ed.). (J. Mares, Ed.) México: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). (J. Mares, Ed.) México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Herrera, L. Medina, F. Naranjo, L. (2010). *Tutoria de la investigación científica*. (G. Corona, Ed.) (Cuarta). Ambato.
- Ernst y Young Consultores, Gestión por competencias. Manual del director de recursos humanos. 2001, p. 9
<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Iturralde, J. (2011) La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2008) Administración: Una perspectiva global. 11ª edición. Mc Graw Hill. México
- Moreno, M., Pelayo, Y. y Vargas, A., (2010), “La Gestión por Competencias como herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento”. Universidad de Huelva. Revista de Empresa No. 10 pp. 60, 65-66 www.revistadeempresa.com
- Stoner, J. y Freeman, R. (2007) Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

ANEXOS

Anexo 1. Estructura del modelo de valoración de competencias a los jefes y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda” de Ambato



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Encuesta sobre la percepción de competencias específicas por áreas, por parte de los jefes departamentales hacia los empleados

Objetivo: Verificar la relación de las competencias laborales con el desempeño laboral

Motivación: Reconocer el desempeño laboral de los jefes departamentales y empleados para ajustar el sistema de Recursos Humanos de la Cooperativa San Francisco

Instrucciones: Ud. ha sido seleccionado/a para que nos facilite información referente al departamento a su cargo, la información que proporcione será manejada confidencialmente, Lea detenidamente las preguntas, marque con una “X” la respuesta que estima más se acerca a su percepción. Por favor, sea sincero/a

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA: Departamento:.....
 Nombre del jefe o director departamental:..... Número de empleados a su cargo:
 Cargo actual:..... Tiempo en el cargo:.....
 Nivel académico:
 Primaria:___ Bachillerato:___ Tecnólogo:___ Universitario:___ Posgrado:___
 Género:
 Masculino:___ Femenino:___
 Edad:
 <18 años___ 18-27 años:___ 28-37 años:___ 38-47 años:___ 48-57 años:___ Mas de 58 años:___
 Estado Civil:
 Soltero/a:___ Unión libre:___ Casado/a:___ Divorciado/a:___ Viudo/a:___

INDICADORES

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
COMPROMISO	Define misión, visión, valores y estrategias de la Cooperativa, produciendo la necesidad de apropiación por los compañeros					
	Cumple con los lineamientos de la planificación estratégica en el área a su cargo, para lograr un trabajo efectivo					
	Cumple con los lineamientos de las actividades de su cargo y se muestra solidario con los demás empleados y jefes					
	Cumple puntualmente los lineamientos de su puesto de trabajo y se apropia de los objetivos de la Cooperativa					

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
ÉTICA Y TRANSPARENCIA	Establece para sí parámetros de trabajo, con base en principios y políticas de la Cooperativa haciendo buen uso del tiempo.					
	Dirige el área a su cargo con eficiencia, tomando decisiones importantes con respeto, valores y principios					
	Actúa con valores morales y principios personales para organizar su trabajo					

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
INTEGRIDAD	Promueve entre los colaboradores de la Cooperativa, el respeto a los valores y en el trato con los demás					
	Guía sus acciones y a los colaboradores a crear respeto a las costumbres y horarios de trabajo de la Institución					
	Estimula a sus compañeros de trabajo a crear relaciones de respeto sobre los bienes institucionales					

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS
-------------	-----------	------------

		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
	Genera un buen ambiente de trabajo por su cumplimiento con las actividades de su puesto y los objetivos de la Cooperativa					
RESPONSABILIDAD	Impulsa y cumple con las actividades y los objetivos asignados a su tarea					
	Cumple junto a sus colaboradores los objetivos asignados a su área laboral					
	Cumple las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales					
	Realiza con eficiencia los trabajos obligatorios para todos los miembros de la Cooperativa					

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
	Proyecta las necesidades de Talento Humano de la institución y busca promover a sus compañeros a largo plazo					
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO	Evalúa eficientemente a su equipo de trabajo y aplica acciones correctivas					
	Utiliza técnicas y herramientas para el desarrollo de sus colaboradores en función de las estrategias de la Cooperativa					

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hace	Casi siempre lo hace	A veces lo hace	Casi nunca hace	Nunca lo hace
	Lleva un registro diario de desempeño y se preocupa por el nivel de ausentismo					
LIDERAZGO	No presenta dificultades para cumplir con los objetivos, aunque no es percibido fácilmente como el líder, siempre está pendiente del trabajo de sus compañeros					
	Es aceptado como líder en el equipo, fija tareas y objetivos, y retroalimenta constantemente en busca de errores					

Anexo 2. Estructura del modelo de valoración del desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda” de Ambato



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Encuesta sobre la percepción del rendimiento en el trabajo de los empleados

OBJETIVO: Verificar el nivel de desempeño laboral de los empleados

MOTIVACIÓN: Reconocer el desempeño laboral de los jefes departamentales y empleados para ajustar el sistema de Recursos Humanos de la Cooperativa San Francisco

INSTRUCCIONES: Ud. ha sido seleccionado/a para recolectar la información referente al departamento a su cargo, la información que proporcione será manejada confidencialmente, Lea detenidamente las preguntas, marque con una “X” la respuesta de su percepción en cada caso; por favor, sea sincero/a

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA: Departamento:.....

Nombre del jefe o director departamental:..... Número de empleado:

Cargo actual:..... Tiempo en el cargo:.....

Nivel académico:

Primaria:___ Bachillerato:___ Tecnólogo:___ Universitario:___ Posgrado:___

Género:

Masculino:___ Femenino:___

Edad:

<18 años___ 18-27 años:___ 28-37 años:___ 38-47 años:___ 48-57 años:___ Mas de 58 años:___

Estado Civil:

Soltero/a:___ Unión libre:___ Casado/a:___ Divorciado/a:___ Viudo/a:___

INDICADORES

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca hago	Nunca lo hago
	Completa adecuadamente las tareas signadas					
COMPROMISO	Participa en actividades que afectan directamente a su evaluación del desempeño					
	Ayuda a su jefe inmediato a cumplir con su trabajo (sin esperar que se le solicite la ayuda)					
	Sobre cumple las normas de asistencia a su trabajo					

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca hago	Nunca lo hago
	Utiliza gran parte del tiempo de trabajo en conversaciones personales por teléfono					
ETICA Y TRANSPARENCIA	Se queja de cosas insignificantes en el trabajo					
	Sigue reglas informales existentes para mantener el orden en el trabajo					

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca hago	Nunca lo hago
	Avisa con anticipación cuando no puede asistir a un trabajo					
INTEGRIDAD	Toma descansos laborales sin anticipación					
	Conserva y protege elementos que son propiedad de la organización					

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca hago	Nunca lo hago
	Cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción del puesto					
RESPONSABILIDAD	Realiza las tareas que se esperan de acuerdo a su desempeño					
	Cumple con los requisitos formales asociados al desempeño del trabajo					
	Descuida aspectos del trabajo que está obligado a llevar a cabo					
	Falla en cumplir sus obligaciones esenciales					

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca hago	Nunca lo hago
	Deja a un lado sus actividades para ayudar a nuevos empleados					
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO	Se interesa por el desempeño de otros empleados					
	Comparte información con compañeros de trabajo					

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Siempre lo hago	Casi siempre lo hago	A veces lo hago	Casi nunca hago	Nunca lo hago
	Ayuda a otros que han estado ausentes del trabajo					
LIDERAZGO	Ayuda a otros que tienen sobrecarga de trabajo					
	Se toma tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de los compañeros de trabajo					